

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD**

**SANDRO RICARDO BUSATO**

**A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS  
DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE: Estudo de caso em uma Cooperativa  
Agroindustrial**

**CURITIBA**

**2015**

**SANDRO RICARDO BUSATO**

**A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS  
DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE: Estudo de caso em uma Cooperativa  
Agroindustrial**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como parte dos requisitos à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ubiratã Tortato, Dr.  
Co-orientador: Prof. Gilson Martins, Dr.

**CURITIBA  
2015**

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi analisar a influência dos processos de governança corporativa nas dimensões da sustentabilidade em uma Cooperativa Agroindustrial. A revisão da literatura utilizou-se as noções da governança corporativa e do *Triple Bottom Line* da sustentabilidade que forneceram apoio à perspectiva da diversificação das agroindústrias na Região Oeste do Paraná. Utilizou o modelo de Andrade e Rossetti dos processos da governança corporativa, os 8Ps.: Propriedade, Princípios, Propósitos, Perenidade, Poder, Práticas e Pessoas. Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo de caso foi definido como descritiva transversal, cuja coleta de dados foi através de entrevista com os atores da governança da cooperativa agroindustrial. A análise enquadra-se como uma abordagem qualitativa, utilizando-se do *software Atlas. Ti 7.5.2* para as triangulações das informações que facilita o gerenciamento e a interpretação dos mesmos. Os resultados apontaram com base nas entrevistas que os processos da governança: Propósitos, Práticas, Perenidade e Pessoas na cooperativa agroindustrial estão ligadas as dimensões da sustentabilidade (Econômica, Social e Ambiental) são desenvolvidas ações ou mesmo procedimentos ao realinhamento de suas atividades cooperativistas, tendo em vista o atual ambiente competitivo do setor agroindustrial. No geral, os processos “Propriedade, Princípios, Poder e Papéis” no estudo estão ligados também a dimensão da sustentabilidade, de forma menos explícita, pois são padrões institucionalizados que afetam a configuração da governança corporativa na cooperativa,

Palavras chaves: Agroindústria, Governança, Cooperativa, Processos da governança, *Triple Bottom Line*.

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the influence of corporate governance processes in dimensions of sustainability in a Cooperativa Agroindustrial. The literature review was used the concepts of corporate governance and the Triple Bottom Line of sustainability that provided support for the view to the diversification of the agricultural industries in the Western Region of Paraná. Used the model of Andrade and Rossetti processes of corporate governance, the 8Ps : Property, Principles, Purposes, Durability, Power, Practice and People. In the methodological procedures, the case study was defined as descriptive cross, which data collection was through interviews with the actors of governance of agribusiness cooperative. The analysis is part of a qualitative approach, using the Atlas software. Ti 7.5.2 for triangulation of information that facilitates the management and interpretation. The results indicated based on the interviews that governance processes: Purposes, Practices, Durability and People in agribusiness cooperative are linked dimensions of sustainability (Economic, Social and Environmental) are actions taken or procedures the realignment of their cooperative activities, and in view of the current competitive environment of the agribusiness sector. Overall, the processes "Property, Principles, Power and Roles" in the study are also linked to sustainability dimension, less explicitly, they are institutionalized patterns that affect the setting of corporate governance in cooperative

Keywords: Agribusiness, Governance, Cooperative, Processes, *Triple Bottom Line*.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de governança corporativa. ....	27
Figura 2 – Os influenciadores de uma organização ( <i>stakeholders</i> ). ....	33
Figura 3 - Conceito de agronegócio. ....	35
Figura 4 - Estrutura analítica das atividades do setor de agronegócio. ....	36
Figura 5 - Representação esquemática dos componentes do agronegócio. ....	37
Figura 6 - Relação de outros setores de produção brasileira com o agronegócio. ....	39
Figura 7 - IDH e municípios com sedes de cooperativas. ....	43
Figura 8 - Clientes dos produtos das cooperativas brasileiras. ....	44
Figura 9 - Esquema complexo agropecuário. ....	46
Figura 10 - Participação das Cooperativas Agroindustriais no Paraná. ....	50
Figura 11- Modelo integrado do cooperativismo e desenvolvimento sustentável. ....	59
Figura 12 - Princípios ao estudo da sustentabilidade e governança corporativa. ....	66
Figura 13 - Modelo de estudo. ....	69
Figura 14 - Conjunto de Características da Copacol. ....	78
Figura 15 - Faturamento da Copacol. ....	79
Figura 16 – Exportações de frango da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol. ....	79
Figura 17 – Quadro Social da Copacol. ....	80
Figura 18 - Quadro de colaboradores da Copacol. ....	80
Figura 19 - Codificação da Governança Corporativa: Conselho de Administração. ....	85
Figura 20 - Codificação da Governança Corporativa: Diretoria Executiva. ....	88
Figura 21 - Codificação da Governança Corporativa: Conselho Fiscal. ....	90
Figura 22 - Codificação da Governança Corporativa: Comitê. ....	92
Figura 23 - Codificação da Dimensão Econômica: Conselho de Administração. ....	95
Figura 24 - Codificação da Dimensão Econômica: Diretoria Executiva. ....	97
Figura 25 - Codificação da Dimensão Econômica: Conselho Fiscal. ....	99
Figura 26 - Codificação da Dimensão Econômica: Comitê. ....	101
Figura 27 - Codificação da Dimensão Social: Conselho de Administração. ....	103
Figura 28 - Codificação da Dimensão Social: Diretoria Executiva. ....	106
Figura 29 - Codificação da Dimensão Social: Conselho Fiscal Efetivo. ....	108
Figura 30 - Codificação da Dimensão Social: Comitê. ....	110
Figura 31 - Codificação da Dimensão Ambiental: Conselho de Administração. ....	112
Figura 32 - Codificação da Dimensão Ambiental: Diretoria Executiva. ....	114

Figura 33 - Codificação da Dimensão Ambiental: Conselho Fiscal. ....	116
Figura 34 - Codificação da Dimensão Ambiental: Comitê. ....	118
Figura 35 - Sistematização dos processos de governança corporativa na Copacol.....	120
Figura 36 - Sistematização das dimensões da sustentabilidade na Copacol.....	122
Figura 37 - Os Processos da Governança Corporativa nas Dimensões da Sustentabilidade na Copacol.....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os 8 Ps da governança corporativa. ....	25
Quadro 2 – Processos estruturais da governança corporativa. ....	26
Quadro 3 - Os princípios básicos de governança corporativa. ....	30
Quadro 4 - Divisão do agronegócio no Brasil. ....	38
Quadro 5 - Funções da estrutura no agronegócio. ....	38
Quadro 6 - Diferenças entre cooperativa e empresas tradicionais.....	41
Quadro 7 - Os princípios norteadores do cooperativismo. ....	41
Quadro 8 - As 20 maiores empresas agroindustriais do Brasil.....	48
Quadro 9 - Processos na agroindústria. ....	49
Quadro 10 - Regras da Assembléia Geral Ordinária. ....	52
Quadro 11- Formas equitativas da sustentabilidade. ....	55
Quadro 12 - Características Básicas da Sustentabilidade. ....	56
Quadro 13 - Princípios legais da política nacional desenvolvimento sustentável. ....	57
Quadro 14 - A perspectiva do <i>Triple Bottom Line</i> – TBL.....	64
Quadro 15 - Características do desenvolvimento sustentável. ....	65
Quadro 16 - Informações sobre a empresa. ....	70
Quadro 17 – Questões da Entrevista: governança corporativa.....	70
Quadro 18 – Questões da Entrevista: Aspectos econômicos, ambientais e sociais.....	71
Quadro 19 - Perfil dos entrevistados. ....	74
Quadro 20 - Código de Conduta da Copacol.....	77
Quadro 21 - Ações da Copacol.....	81
Quadro 22 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Conselho de Administração....	83
Quadro 23 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Diretoria Executiva.....	86
Quadro 24 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Conselho Fiscal.....	89
Quadro 25 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Comitê. ....	91
Quadro 26 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Conselho de Administração. ....	93
Quadro 27 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Diretoria Executiva. ....	96
Quadro 28 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Conselho Fiscal.....	98
Quadro 29 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Comitê.....	100
Quadro 30 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Conselho de Administração. ....	102
Quadro 31 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Diretoria Executiva. ....	104
Quadro 32 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Conselho Fiscal.....	107

Quadro 33 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Comitê.....	108
Quadro 34 - Síntese das respostas (Dimensão Ambiental) Conselho de Administração. ....	111
Quadro 35 - Síntese das respostas (Dimensão Ambiental) Diretoria Executiva. ....	113
Quadro 36 - Síntese das respostas (Dimensão Ambiental) Conselho Fiscal. ....	115
Quadro 37 - Síntese das respostas (Dimensão ambiental) Comitê.....	117
Quadro 38 - O processo “Propriedade” nas dimensões da sustentabilidade. ....	126
Quadro 39 - O processo “Princípios” nas dimensões da sustentabilidade. ....	127
Quadro 40 - O processo “Propósitos” nas dimensões da sustentabilidade.....	127
Quadro 41 – O processo “Papéis” nas dimensões da sustentabilidade.....	128
Quadro 42 - O processo “Poder” nas dimensões da sustentabilidade. ....	129
Quadro 43 – O processo “Perenidade” nas dimensões da sustentabilidade. ....	129
Quadro 44 - O processo “Práticas” nas dimensões da sustentabilidade. ....	130
Quadro 45 - O processo “Pessoas” nas dimensões da sustentabilidade. ....	131



## LISTA DE SIGLAS

- **AGO** - Assembléia Geral Ordinária
- **CEO** - Chief Executive Officer - Diretor Executivo
- **CMMAD** - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
- **CNAE** – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- **CNCOOP** – Confederação Nacional das Cooperativas
- **CNUMAD** - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
- **CVM** - Comissão de Valores Mobiliários
- **DC** - Definição constitutiva
- **DO** - Definição operacional
- **GC** - Governança Corporativa
- **GRI** - *Global Reporting Initiative*
- **GVCES** - Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas
- **IBGC** - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- **IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- **IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- **OCB** - Organização das Cooperativas Brasileiras
- **OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- **OECD** - *Organization de Cooperation et de Developpement Économiques*
- **ONU** - Organização das Nações Unidas
- **PIB** - Produto Interno Bruto
- **RSC** - Responsabilidade Social Corporativa
- **SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- **SESCOOP** – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
- **TBL** - *Triple Bottom Line*
- **WCED** – *World Commission on Environment and Development*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Apresentação do Problema .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Justificativa teórica .....	18
1.3.2 Justificativa prática .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Governança corporativa .....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Sistema básico de governança corporativa .....	27
2.1.2 Os Stakeholders nas organizações .....	31
<b>2.2 Visão sistêmica do agronegócio .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Agronegócio no Brasil.....	37
<b>2.3 Cooperativismo .....</b>	<b>40</b>
2.3.1 O cooperativismo no Brasil .....	43
2.3.2 O cooperativismo no Paraná.....	45
2.3.3 Cooperativas Agroindustriais .....	46
2.3.4 Autogestão nas cooperativas .....	50
<b>2.4 Sustentabilidade nas organizações .....</b>	<b>53</b>
2.4.1 Sustentabilidade no Brasil .....	57
2.4.2 Sustentabilidade nas cooperativas .....	59
2.4.3 As dimensões da sustentabilidade .....	61
2.4.4 Sustentabilidade e governança corporativa .....	64
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Delimitação da pesquisa.....</b>	<b>68</b>
3.1.1 Delineamento da pesquisa .....	68
<b>3.2 Especificação do problema da pesquisa .....</b>	<b>69</b>
3.2.1 Informações ao objeto de pesquisa.....	70
3.2.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas .....	72
3.2.2.1 Processos da governança corporativa.....	72
3.2.2.2 Dimensão Econômica da sustentabilidade .....	72
3.2.2.3 Dimensão Social da sustentabilidade .....	73

3.2.2.4 Dimensão Ambiental da sustentabilidade .....	73
3.2.3 População e amostra .....	73
3.2.4 Dados: tipos, coleta e tratamento.....	74
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1 Histórico da empresa objeto de estudo .....</b>	<b>76</b>
4.1.1 Perfil da cooperativa.....	77
<b>4.2 Identificação dos processos da governança corporativa na Copacol.....</b>	<b>82</b>
4.2.1 Entrevista: Governança Corporativa – Conselho de Administração .....	83
4.2.1.1 Codificação da Governança Corporativa – Conselho de Administração .....	85
4.2.2 Entrevista: Governança Corporativa – Diretoria Executiva.....	86
4.2.2.1 Codificação da Governança Corporativa – Diretoria Executiva .....	87
4.2.3 Entrevista: Governança Corporativa – Conselho Fiscal.....	88
4.2.3.1 Codificação da Governança Corporativa – Conselho Fiscal .....	90
4.2.4 Entrevista: Governança Corporativa – Comitê.....	91
4.2.4.1 Codificação da Governança Corporativa – Comitê.....	92
<b>4.3 Identificação dos aspectos das dimensões da sustentabilidade na Copacol .....</b>	<b>93</b>
4.3.1 Entrevista: Dimensão Econômica – Conselho de Administração .....	93
4.3.1.1 Codificação da Dimensão Econômica – Conselho de Administração .....	94
4.3.2 Entrevista: Dimensão Econômica – Diretoria Executiva .....	96
4.3.2.1 Codificação da Dimensão Econômica – Diretoria Executiva .....	97
4.3.3 Entrevista: Dimensão Econômica – Conselho Fiscal.....	98
4.3.3.1 Codificação da Dimensão Econômica – Conselho Fiscal .....	99
4.3.4 Entrevista: Dimensão Econômica – Comitê.....	99
4.3.4.1 Codificação da Dimensão Econômica – Comitê .....	100
4.3.5 Entrevista: Dimensão Social – Conselho de Administração .....	101
4.3.5.1 Codificação da Dimensão Social – Conselho de Administração .....	103
4.3.6 Entrevista: Dimensão Social – Diretoria Executiva .....	104
4.3.6.1 Codificação da Dimensão Social – Diretoria Executiva .....	105
4.3.7 Entrevista: Dimensão Social – Conselho Fiscal.....	106
4.3.7.1 Codificação da Dimensão Social – Conselho Fiscal .....	107
4.3.8 Entrevista: Dimensão Social – Comitê.....	108
4.3.8.1 Codificação da Dimensão Social – Comitê.....	110
4.3.9 Entrevista: Dimensão Ambiental – Conselho de Administração .....	110
4.3.9.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Conselho de Administração.....	112

4.4.0 Entrevista: Dimensão Ambiental – Diretoria Executiva .....	113
4.4.0.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Diretoria Executiva.....	113
4.4.1 Entrevista: Dimensão Ambiental – Conselho Fiscal .....	114
4.4.1.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Conselho Fiscal .....	115
4.4.2 Entrevista: Dimensão Ambiental – Comitê .....	116
4.4.2.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Comitê .....	118
<b>4.5 Sistematização do processo da governança nas dimensões da sustentabilidade .....</b>	<b>119</b>
4.5.1 Sistematização: Processos de Governança Corporativa .....	119
4.5.2 Sistematização: Dimensões da Sustentabilidade .....	121
<b>4.6 Análise do processo da governança corporativa nas dimensões da sustentabilidade</b> .....	<b>124</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>153</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema cooperativo tem sua origem a partir da necessidade da aliança econômica, resultado do desenvolvimento da economia de mercado, cada vez mais competitivo e gradualmente diversificado, há muitas estruturas de organização “cooperativas” na prática. Cada uma tem sua característica, algumas podem salientar a ajuda mútua, outros modelos do mesmo segmento prestam atenção ao retorno de capital, uma nova geração de cooperativa.

As cooperativas no Brasil representam um sistema que tem em sua missão a diversidade e a promoção da eficiência e a eficácia econômica e social dos cooperados. De acordo com Pinheiro (2005, p.56), “o cooperativismo são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica, constituídas na prestação de serviços ao associado, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei 5.765, de 16 de dezembro de 1971”. Sob este enfoque, segundo Martins, *et al.*, (2014), além da finalidade do desenvolvimento econômico dos cooperados, as cooperativas são reconhecidas por suas características sociais em função dos muitos benefícios que prestam a seus cooperados, colaboradores, familiares e as comunidades onde estão inseridas.

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2012, p.25), “somente no ano de 2012 aproximadamente 370 mil brasileiros tornaram-se cooperativistas, um aumento de 4% em comparação com 2011. A expectativa, até 2016, é chegar a 12 milhões de cooperativistas”. Os pioneiros do cooperativismo buscam eliminar intermediários, como alternativas socioeconômicas, que logo se disseminou nos Estados das Regiões Sul e Sudeste do Brasil, sob o austero trabalho de divulgação de alguns cooperativistas (BINDA e GEHLEN, 2012).

Conforme dados da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2013), o número de associados e de empregos só aumenta neste segmento, por outro lado apontam uma estabilização no total de sociedades cooperativas no Brasil, o número se manteve praticamente inalterado nos últimos dois anos: 2012 encerraram com 6.587 cooperativas e 2011, com 6.586. As cooperativas são classificadas como: cooperativas de 1º grau: quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; e, cooperativas de 2º grau são constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas (PINHEIRO, 2005).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2013), descreve que as cooperativas se dividem em 13 ramos econômicos, a fim de dar maior visibilidade a cada tipo de negócio. São eles:

- ✓ Agropecuário: cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. Os meios de produção pertencem ao cooperado.
- ✓ Consumo: destinadas as compras em comum de artigos para consumo dos cooperados.
- ✓ Crédito: destinadas a promover a poupança e a financiar as necessidades e empreendimentos de seus cooperados.
- ✓ Educacional: formadas por profissionais da educação, alunos, professores, pais e empreendedores.
- ✓ Especial: constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que estejam em situação de desvantagem.
- ✓ Habitacional: destinam-se à construção, à manutenção e à administração de conjuntos habitacionais para seus cooperados.
- ✓ Infraestrutura: atende diretamente o seu quadro social com serviços essenciais, como energia e telefonia.
- ✓ Mineral: pesquisam, extraem, lavram, industrializam, comercializam, importam e exportam produtos minerais.
- ✓ Produção: cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção.
- ✓ Saúde: destinam-se à preservação e à promoção da saúde humana.
- ✓ Trabalho: organizam e administram os interesses inerentes à atividade profissional dos associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos.
- ✓ Transporte: atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.
- ✓ Turismo e Lazer: prestam ou atendem o seu quadro de cooperados com serviços de turismo, lazer e hotelaria, entre outros;

As cooperativas ocupam uma posição de destaque no *agribusiness* agroindustrial brasileiro, com números expressivos de volume de produção, de comercialização, de associados, exportação de produtos *commodities* ou industrializados e empregos gerados (MACHADO FILHO, *et al.*, 2014). Neste estudo especificamente a Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol.

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2013), estas organizações cooperativas agroindústrias, cujos meios de produção pertencem ao cooperado, caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social. Para se ter uma idéia da dimensão econômica neste segmento cooperativista, segundo dados da Web Site Brasil Cooperativo (2010), possuem 1.548 cooperativas agroindustriais, com 943.054 associados, 146.011 empregos diretos, com participação no Produto Interno Bruto (PIB) Agropecuário de 37,2% e, no PIB Cooperativo

representa 49% do total e as exportações diretas em 2009 no total de US\$ 3,6 bilhões. Os proprietários da cooperativa são os sócios cooperados, diferentemente de empresa tradicionais onde os proprietários normalmente são investidores ou proprietários do capital (SCHAFFER e CREPALDI, 2012).

Um sistema cooperativo é uma associação autônoma de pessoas que se juntaram voluntariamente no intuito de satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas e sociais por meio de uma propriedade conjunta e gestão democrática (MOZAS, 2000). Estas questões estão ligadas ao campo estratégico, e este tema tem dividido espaço com outros tantos que cercam segmentos, relacionados à economia, à busca por soluções inovadoras e alternativas de redução de custos.

Com este enfoque, Lucena Pinto e Oliveira (2004, p.133), “afirmam que no plano estratégico muitas vezes os *stakeholders* reúnem grande potencial para influenciar tanto o ambiente como a estrutura, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à sua disposição”. Um dos principais dilemas para se tratar de governança corporativa no setor cooperativista, são as questões da sustentabilidade que ultrapassam o limite de suas próprias operações e começam a se estender a todos os seus *stakeholders*.

Neste aspecto, Lethbridge (1997), descreve que a Governança Corporativa – GC, pode ser explicada como arranjos institucionais que objetivam reger as relações entre as administrações das empresas e dos acionistas (ou outros grupos). Ao mesmo tempo, o foco em governança corporativa (implicitamente) enraizada em uma tradição que definiu como mecanismo de mitigação de conflitos entre acionistas e gestores no poder da economia política da corporação (HORN, 2012).

As formas de minimizar este conflito sejam através de custos de agência tratados por Jensen e Meckling (1976), ou mesmo adoção de boas práticas recomendadas por alguns órgãos privados e públicos. Na realidade de muitas organizações os conflitos trazidos pelo capitalismo, à separação entre propriedades e controle, são expostos por Berle e Means (1932), a dificuldade que surge a partir desta ruptura é que muitas vezes o proprietário já não detém o controle da organização, porém continua tendo responsabilidades e obrigações.

Os agentes de governança devem zelar pelo desenvolvimento sustentável das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Para a ONU (2003), segundo o seu Relatório Brundtland de 1987, que define desenvolvimento sustentável “é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Ainda, o mesmo relatório descreve que o desenvolvimento sustentável une de maneira equilibrada aspectos econômicos, sociais e ambientais visando à manutenção dos recursos naturais, o consumo consciente e meio de vida sustentáveis. Podemos dizer que o objetivo do desenvolvimento sustentável é atingir um estado de sustentabilidade para a sociedade e para o meio ambiente.

### **1.1 Apresentação do Problema**

Nos últimos anos, tornou-se mais intensa a discussão sobre a necessidade de adotar melhores práticas de gestão nas organizações. Atualmente é bastante difundida a grande importância das boas práticas de governança corporativa e que agentes de mercado e autoridades devem se empenhar para que as empresas venham a adotá-las (CARVALHO, 2002).

Nos estudos de Jensen e Meckling, (1976) e Shleifer e Vishny, (1998), afirmam que a governança corporativa constitui importante mecanismo para assegurar que os financiadores da empresa, sejam credores ou acionistas, obtenham retorno sobre seu investimento. Assim questões de governança corporativa, adquiriram uma maior relevância com o surgimento das empresas modernas.

Já estudos de Gillan e Starks (2003), definem governança corporativa como o sistema de leis, regras e os fatores que controlam as operações de uma empresa. A governança de uma empresa, para os pesquisadores, compreende um conjunto de estruturas que fornecem limites para as operações da empresa. Em pesquisas Lang, Lins e Miller (2003), em 2510 (duas mil e quinhentas e dez) empresas de 27 países, obteve-se como conclusão que os analistas em governança corporativa não estão propensos seguir as empresas nas quais há famílias no controle de gestão, pela necessidade de reorientação e criação de novas formas de gestão.

Ainda para Gillan e Starks (2003), os conflitos decorrem de duas fontes principais: diferentes participantes têm diferentes objetivos e preferências; e diferentes grupos de interesses têm informações imperfeitas sobre suas ações, conhecimentos e preferências.

Em outro contexto teórico, Andrade e Rossetti (2004), descrevem que a governança corporativa está calcada em regras que propiciam maior credibilidade e criação de valor as empresas. Outros estudos referentes à governança corporativa contribuíram para a formulação e adoção de iniciativas, como de (Bulkeley e Betsill, 2003; Hawkins e Wang, 2012), da adoção de políticas de negociação e da gestão de relações de governança em vários níveis dos gestores em colocar planos em prática.



A governança e o desenvolvimento sustentável são, muito frequentemente, vistos como filhos da mesma família e parte da mesma história (Kemp, *et al.*, 2005), com características comuns e potenciais conexos e interdependentes. Conforme Kates, *et al.*, (2005), uma comissão foi dividida entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento, as raízes estavam na Conferência de Estocolmo em 1972 sobre o Meio Ambiente Humano, onde os conflitos entre meio ambiente e desenvolvimento foram reconhecidos pela primeira vez em 1980. Ainda para Kates, *et al.*, (2005), as estratégias de conservação mundial está pautada na conservação da natureza, como meio de desenvolvimento e, especificamente, ao desenvolvimento sustentável e utilização de espécies, ecossistemas e recursos.

No entanto há uma variação substancial na forma como as cooperativas agroindustriais realmente competem e buscam a maximização do lucro. Como descreve a OCB (2012), o cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Diferentes empresas apresentam ênfase no longo prazo em relação ao curto prazo, e se preocupam sobre a compactação de externalidades de suas operações em outras partes interessadas no desenvolvimento sustentável. (FREEMAN, *et al.*, 2007). Para Machado Filho, *et al.*, (2014), estes são desafios enfrentados pelo sistema cooperativista para sobreviver no novo ambiente competitivo e manter-se fiel ao cumprimento de seus princípios doutrinários.

Durante os últimos 20 anos, um número relativamente pequeno, mas crescente de empresas têm, voluntariamente uma preocupação com as questões sociais e ambientais integradas em seus modelos de negócios e nas operações diárias (ou seja, a sua estratégia) por meio da adoção de políticas sustentáveis. (GODFREY, 2005; MARGOLIS e WALSH, 2003; PORTER e KRAMER, 2003). Como forças de todos os tipos têm um papel importante a desempenhar em seu alcance (*Global Reporting Initiative – GRI*, 2013).

Para Lins e Wajjnberg (2007), a governança corporativa frequentemente está associada ao termo de sustentabilidade corporativa, e de fundamental importância para a compreensão do tema. Assim, o conceito do *Triple Bottom Line – TBL* ganha relevância, que se refere basicamente à prosperidade econômica, qualidade ambiental e progresso social, e à construção de métricas que permitam mensurar a atuação de uma empresa não só na esfera econômica, mas também nas esferas social e ambiental.

Em face do disposto, o problema de pesquisa do presente estudo relaciona-se com a seguinte questão:

**Como os processos da governança corporativa influenciam as dimensões da sustentabilidade em uma Cooperativa Agroindustrial?**

## **1.2 Objetivos**

A definição dos objetivos determina o que o pesquisador quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa. Ao definir os objetivos, o pesquisador amplia as possibilidades de conhecimento sobre o problema, diante do exposto e de acordo com a relevância do tema e do problema levantado, os objetivos do trabalho são:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar como os processos da governança corporativa influenciam as dimensões da sustentabilidade em uma Cooperativa Agroindustrial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os processos da governança corporativa em uma Cooperativa Agroindustrial;
- b) Identificar os aspectos das dimensões da sustentabilidade em uma Cooperativa Agroindustrial;
- c) Sistematizar como os processos da governança corporativa influenciam as dimensões da sustentabilidade em uma Cooperativa Agroindustrial.

## **1.3 Justificativa**

A fim de demonstrar a significância da escolha da temática e do desenvolvimento deste estudo, buscaram-se justificativas teóricas e práticas para fundamentá-lo, as quais serão apresentadas na sequência.

### **1.3.1 Justificativa teórica**

Parte-se do pressuposto dos estudos da governança corporativa, muitos destes encontrados no Portal do IBGC e nos periódicos da Capes, relevantes fontes de informações que auxiliaram na compreensão deste tema, por outro lado, quando enquadrada como processos estruturais da governança, poucas pesquisas são encontradas, mas estas fontes de unidade são referenciadas por Andrade e Rossetti (2004, 2011, 2012) assim, é de suma importância aprofundar-se neste assunto, para a sistematização dos processos de governança nas dimensões da sustentabilidade em uma cooperativa agroindustrial. As cooperativas agroindustriais se tornaram importantes empresas, neste caso na Região Oeste do Paraná, o que pode ser comprovado pelos números de geração de emprego e renda, participação nas exportações e participação no PIB.

Especificamente no ramo agroindustrial, as cooperativas contribuíram para o desenvolvimento de um novo padrão de produção, e a colaboração das cooperativas paranaenses é evidenciada neste processo (FAJARDO, 2006). Para a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2012), o cooperativismo possui a capacidade de expandir as relações entre produtores e consumidores. Às vezes, o que é produzido em um determinado local é consumido ali mesmo, eliminando a necessidade de intermediadores e a especulação e, conseqüentemente, reduzindo preços.

As cooperativas do ramo agroindustrial passaram, então, a participar em mercados caracterizados pela competição, onde avanços tecnológicos, globalização e mudanças rápidas exigem agilidade e flexibilidade para adaptação e respostas eficientes, e a concorrerem com empresas privadas de grande porte, o que lhes exigiu uma readequação de suas estruturas e processos a partir de diversas ações estratégicas (GALERANI, 2003).

Neste contexto apresenta-se o tema governança cooperativa nas cooperativas agroindustriais e, diante da necessidade de aprimorar o conhecimento o estudo é direcionado a um enfoque específico, qual sejam a atuação dos conselhos administrativos, fiscal, diretoria executiva e colaboradores quanto ao desempenho de suas funções através das boas práticas de governança.

O tema governança corporativa traz conceitos sobre o papel da governança no interior das organizações demonstrando que através de princípios e boas práticas é possível criar um ambiente participativo, descentralizado, com atuação horizontal, garantindo a viabilidade econômica e financeira da cooperativa (SCHIAVINI e MELLO, 2012). O comportamento das cooperativas torna-se, cada vez mais, influenciado pela economia de mercado. Deste modo, para se adaptarem ao sistema capitalista, é indispensável que as cooperativas trabalhem na otimização de seus recursos internos, ou seja, de suas ferramentas gerenciais, o que influenciará em sua capacidade de atuação externa. Perante esta abordagem, Silva e Holz (2008, p.6) ressaltam que “[...] as cooperativas, quando bem organizadas e bem gerenciadas, têm tudo para serem muito competitivas no mercado brasileiro, não ficando nada a dever em termos de estratégias para empresas tradicionais”.

Este processo de autogestão é algo intrínseco ao próprio cooperativismo, pela sua condição agregativa, na busca de soluções para os problemas de coletividade, permeia o fundamento de uma sociedade que exerce de fato, a autogestão. Ela é entendida como uma gama de ações políticas e técnicas a serem desenvolvidas pelas cooperativas agroindustriais, que tem como escopo, o aperfeiçoamento das ações do cooperativismo, na busca de melhores resultados para o cooperado. (KOSLOVSKI, 2004).

Para Zylbersztaj (2002), o duplo papel do cooperado, sendo ao mesmo tempo proprietário e cliente, é o maior problema de gestão enfrentado pelas cooperativas: primeiro, porque a não separação entre propriedade e controle por parte dos cooperados pode acarretar perda de eficiência gerencial da cooperativa, e, segundo, porque o sucesso da cooperativa depende da fidelização e do comprometimento do cooperado em não buscar outros meios de negociar seus produtos ou adquirir serviços.

Com isso, as cooperativas têm um sistema de funcionamento semelhante ao de uma empresa normal, cuja gestão é centralizada em poucas pessoas (diretoria), não mais exercendo o princípio de gestão democrática, mas com uma visão de que a cooperativa deve ser grande, com suas operações voltadas para o mercado competitivo e lucrativo (BULGARELLI, 2003).

Diante do exposto, sobre as peculiaridades das cooperativas e das contribuições que a governança corporativa pode proporcionar às organizações que decidem estreitar seus laços com os seus clientes, justifica-se a contribuição deste estudo para o conhecimento mais aprofundado das variáveis que interferem na gestão entre uma cooperativa e seus cooperados.

### 1.3.2 Justificativa prática

As transformações no meio empresarial remetem neste caso, as cooperativas agroindustriais, para uma análise da sua estrutura e a busca pela qualidade da governança, qualidade da gestão, aprimorando o seu desempenho a fim de modelar as tomadas de decisão que contemplem os aspectos econômicos e socio ambientais. Estas questões de governança corporativa ganham relevância a partir do surgimento de corporações, nas quais há separação entre controle e gestão.

A gestão das cooperativas tem que ser entendida como um processo normal e natural do sistema cooperativista, como define Koslovski (2004), a própria identificação, cooperado-cooperativa, traz a evidência desta condição. Tendo em vista que as organizações vêm utilizando a estrutura da governança corporativa como forma de superar a concorrência, é de suma importância um estudo aprofundado do assunto para permitir um gerenciamento e sua correlação com o desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável perdeu a conotação unicamente ambiental e entrou para as organizações como parte dos objetivos e desafios. É preciso garantir a viabilidade do negócio e a atualização na definição de valores organizacionais, focando todas as partes interessadas.

Neste sentido, um ponto forte da governança corporativa está relacionado com a estrutura e suas práticas sustentáveis, no intuito de proteger as partes interessadas, tais como

investidores, colaboradores e consumidores. Compreende-se então, que as cooperativas, são mais vulneráveis na competição pelo mercado, isso atrai o interesse no campo de estudos da gestão como pré-requisito, instrumento de formulação de políticas efetivas ao desenvolvimento, implementação de decisões, troca de informações, estabelecimento de consenso entre as opiniões e interesses divergentes.

As estratégias ao desenvolvimento sustentável é um conjunto coordenado, participativo e contínuo na melhoria de processos, debate, capacidade, planejamento e investimento que integra o desenvolvimento econômico, social e ambiental em busca da compensação e da *performance* organizacional (*ORGANIZATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES* - OECD, 2002).

No atual contexto globalizado do mercado, as cooperativas buscam modelos gerenciais que contribuam para o fortalecimento de suas capacitações técnicas. É neste sentido que surge a Governança Corporativa (GC), trata-se de uma inovadora ferramenta adotada pelas empresas de cunho privado, e que gradativamente, vem sendo estudada e incorporada em cooperativas agroindustriais. Os processos da governança corporativa são uma série de ações relacionadas que podem ter um impacto sobre o desenvolvimento sustentável, redução da pobreza, reciclagem, agricultura sustentável, produção mais limpa e conservação ambiental.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta secção estão abordadas questões teóricas consideradas relevantes ao estudo dos processos de governança corporativa que influenciam as dimensões da sustentabilidade na Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol.

### 2.1 Governança corporativa

O tema da governança corporativa tem obtido crescente relevância nas pesquisas organizacionais, ganhando contribuições das teorias organizacionais, econômicas, sociais e políticas. A governança pode ser entendida, num sentido restrito, como o ato de exercer autoridade e controle utilizando algum método ou sistema de governo.

Entre os autores que tratam da matéria em questão, Vasconcelos, *et al.*, (2012), descrevem que a governança corporativa surge através da moderna corporação, no início nos EUA, com as preocupações éticas sobre a sua gestão, tanto que, no final do século XIX, surgem os primeiros relatos documentados sobre o questionamento das relações entre a empresa e a sociedade (Acquier e Aggeri, 2008). Porém, em 1919, a Suprema Corte do Estado de Michigan, nos EUA, julgou o caso *Dogde vs. Ford Motor Company* favoravelmente ao pleito dos irmãos Dogde, acionistas minoritários que acusavam Henry Ford de reinvestir na empresa, beneficiando consumidores e empregados à custa dos acionistas (VASCONCELOS, *et al.*, 2012). O episódio criou jurisprudência que fortaleceu o paradigma da economia neoclássica da atividade das empresas restrita ao exercício de sua função econômica: maximizar o ganho dos acionistas (HIMMELSTEIN, 1997).

No entendimento de Almeida, *et al.*, (2010), as bases da teoria apresentadas por eles caracterizam a relação de agência entre um mandatário (principal) e um ou mais agentes, investidos de poderes para representar os interesses e tomar decisões em nome do principal. Como os estudos de Jensen e Meckling (1976), com a teoria de agência, a estrutura da propriedade é um rico tema de estudos acadêmicos e empíricos. Bortolon, *et al.*, (2013), afirmam que a teoria da agência identifica os problemas resultantes do fato de que o investidor não está diretamente ligado à gestão da empresa.

A partir do momento em que ocorre a separação entre a propriedade e o controle das organizações surgem os chamados problemas de agência. Assim, Jensen e Meckling (1976) apresentam um escopo teórico sobre a teoria da agência, os problemas de agência surgem com essa separação entre propriedade e controle, devido às diferenças de motivação e objetivos, assimetria de informação e preferências de risco que existem entre os proprietários e os gestores.

Devido à separação entre propriedade e controle no mundo empresarial moderno, um sistema de governança corporativa é necessário, através do qual a gestão é supervisionada no intuito de reduzir os custos de agência e alinhar os interesses da gestão com os investidores (KANGARLUEI, *et al.*, (2011). Embora não exista uma definição geralmente aceita, a governança corporativa pode ser entendida como um sistema constituído por todas as pessoas, processos e atividades para ajudar a garantir a administração sobre os ativos de uma entidade (MESSIER, *et al.*, 2008).

Conforme análise de Parente e Machado Filho (2013), a governança corporativa tem como preocupação primordial e motivadora o problema de agência, onde o principal, o acionista, concede poderes ao agente, o administrador. Uma garantia ao investidor que o capital disponível para a empresa na forma de ações será administrado de tal forma que vai garantir o maior retorno, essencial no desenvolvimento do mercado como uma alternativa para financiamento da empresa (BORTOLON, *et al.*, 2013).

Para Kangarluei, *et al.*, (2011), uma boa estrutura de governança ajuda a garantir que a gestão utilizara corretamente os recursos da empresa, na ausência dos proprietários, relatando a situação financeira e o desempenho operacional da empresa. O papel da estrutura de governança corporativa no reporte financeiro é assegurar a conformidade com os princípios contábeis geralmente aceitos e para manter a credibilidade das demonstrações financeiras das empresas.

Os mecanismos de governança corporativa que são o foco de regulamentos recentes e estudos prévios são atributos relacionados com a organização e funcionamento do conselho de administração em geral, e seu comitê de auditoria em particular (LIN e HWANG, 2010). Conforme Bogoni, *et al.*, (2010), descrevem que as questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão. A governança corporativa são práticas e relacionamentos de todas as partes interessadas, sejam elas internas ou externas, com a finalidade de valorização dos ativos das empresas, envolvendo transparência, direito dos acionistas, equidade de tratamento com os acionistas e prestação de contas, regras de governança corporativa, na sua essência, visam à eficiência da empresa (RAMOS e MARTINEZ, 2006).

Por outro lado, os gestores podem manipular os lucros, a fim de maximizar seus próprios interesses ou para sinalizar a sua informação privada, influenciando, assim, a informatividade dos lucros (Healy, 1985; Holthausen, *et al.*, 1995; Chung, *et al.*, 2002; Gul, *et al.*, 2003). Nos estudos de Almeida, *et al.*, (2010), ressaltam que para minimizar os prejuízos causados pelos problemas de agência faz-se necessária a adoção de alguns mecanismos de

governança. Shleifer e Vishny (1998) ressaltam que, em países menos desenvolvidos, praticamente não existem mecanismos de governança. A governança corporativa coloca em pauta questões relevantes, como o papel do conselho de administração, dos executivos e da administração das empresas, com a finalidade de estabelecer normas de conduta e definir responsabilidades.

Um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas Bogoni, *et al.*, (2010). Ainda, pesquisas sobre o tema procuram investigar relações entre governança, desempenho, desenvolvimento sustentável. Williamson (1996), descreve as organizações como estruturas de governança em que diferentes motivações operam conjuntamente, considerando o pressuposto comportamental do oportunismo humano que leva os indivíduos a agir em prol de seus próprios interesses. Mais tarde Williamson (2008), traz a definição de governança como sendo os meios pelos quais é implantada a ordem para atenuar o conflito de interesses e realizar ganhos mútuos, uma definição consonante com seus estudos anteriores e com os estudos de Jensen e Meckling (1976).

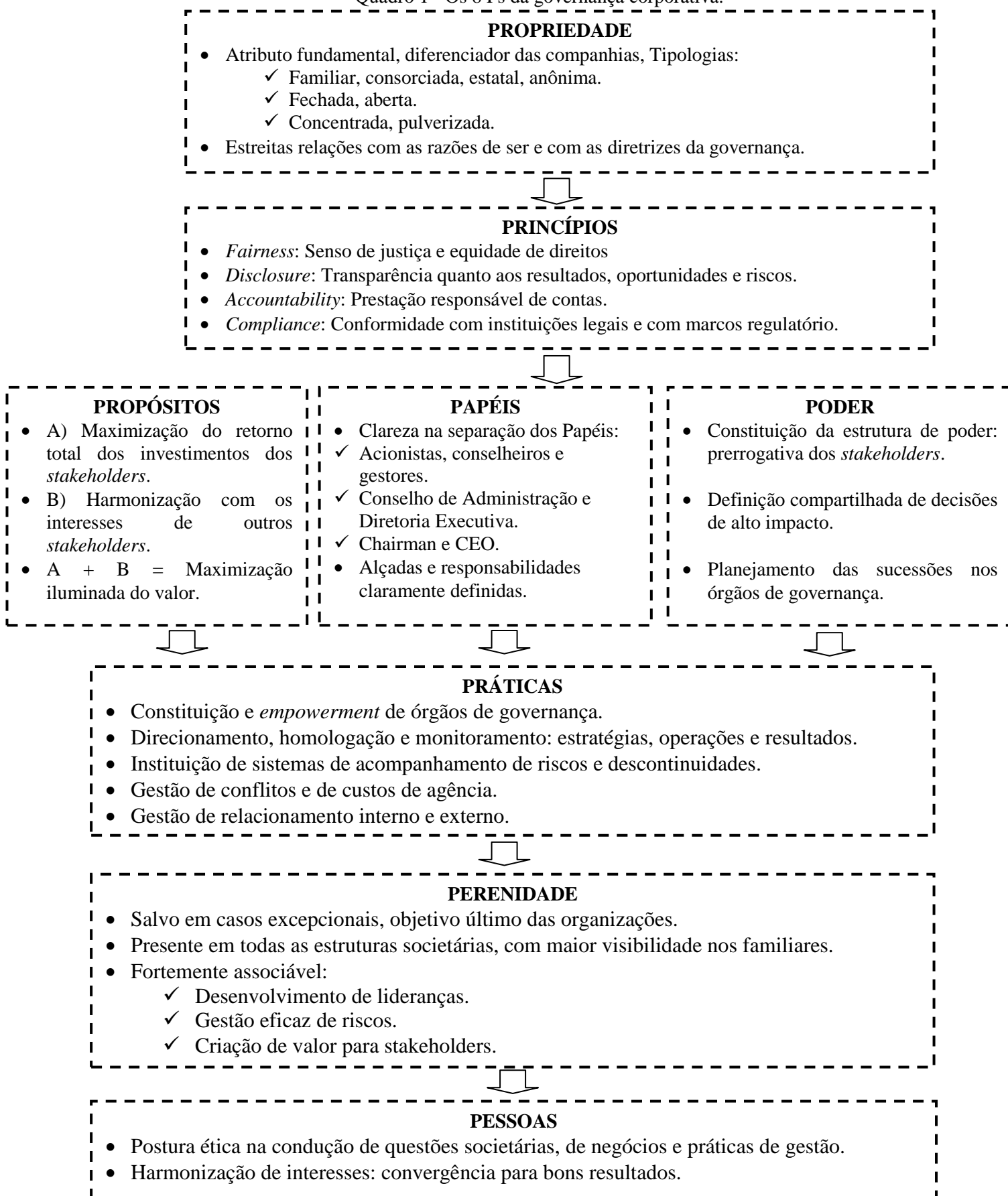
Nestes termos e com os mesmos pensamentos, Bogoni, *et al.*, (2010), que o modelo das boas práticas da governança corporativa consiste: nos direitos dos acionistas (*stakeholders*); direitos das partes interessadas (*stakeholders*); conflitos de agência, estrutura de poder e regulação e padrões de comportamento, sintetizados, como os autores se referem como “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos do sistema de poder e dos mecanismos de gestão empresarial.

Como o tamanho e o poder das corporações modernas aumentam, a importância da governança está aumentando, assim, o que é comumente observado em todo o mundo é uma reforma mais eficaz no sistema existente de governança corporativa, especialmente o lado operacional, precisa ser inovado (CHOI, 2011).

A governança corporativa não é apenas um conceito crítico, mas o fundamento básico das estruturas necessárias de gestão e controle para qualquer entidade de negócios bem sucedida. Para Andrade e Rossetti (2004), o processo estrutural nos sistemas de governança geralmente estão presentes em 8 dimensões: propriedades, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, perenidade e pessoas, conforme quadro 1:



Quadro 1 - Os 8 Ps da governança corporativa.



Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2004).

Assim, os processos estruturais da governança corporativa, em qualquer tipo de empresa, no entendimento do Andrade e Rossetti (2004), são abordagens conceituais assim compreendidas, conforme quadro 2:

Quadro 2 – Processos estruturais da governança corporativa.

Processos Estruturais	Conceito
Propriedade	Refere-se à pulverização da propriedade e a proliferação de sociedades anônimas negociadas em bolsas de valores.
Princípios	As Bases da ética da governança são universais presentes e estão presentes nos códigos de boas práticas editados pelo mundo todo.
Propósitos	Auxiliam a contribuir para o máximo retorno total dos investidores.
Papéis	Definem relações funcionais entre conselhos de administração, direção executiva e sistema de auditoria homologando e monitorando as estratégias corporativas.
Poder	A estrutura de poder é definida pelos proprietários separando funções e responsabilidades dos conselhos e executivos.
Práticas	Referem-se Gestão de Conflito de Agência, riscos de desvio de conduta a idoneidade dos gestores.
Perenidade	Define o que é a continuidade do negócio, sua permanência saudável na cadeia de negócios que participa.
Pessoas	Fator chave da Governança presente em todos os outros Ps. Base dos legados, da conduta, e das competências que garantem a perpetuidade de qualquer empresa

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2004).

Corroborando com as postulações dos demais autores, Bertucci, *et al.*, (2006), descrevem que dentre os muitos conceitos enunciados, depreende-se que governança corporativa abrange um conjunto de políticas e práticas orientadas para diversos objetivos, dentre os quais, dar maior visibilidade e transparência às decisões empresariais, minimizando os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes agentes das organizações e aumentando o valor da empresa e o retorno do acionista.

Em qualquer organização, existem vários centros de poder, como os acionistas ou proprietários da empresa, os diretores e alta gerência e outras partes interessadas, como colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades locais e agências governamentais (Web site Snydle, 2014). Assim, segundo Andrade e Rossetti (2004), as derivadas do conjunto de diversidades que se observa no mundo corporativo, há diferentes definições de governança corporativa, elas podem ser classificadas em quatro grupos, que olham a governança como: (i) Guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; (ii) Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; (iii) Estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e (iv) Sistema normativo que rege as relações internas e externas das empresas.

As boas práticas de governança corporativa incluem a conformidade com lei e jurisprudência que estabelece deveres fiduciários. Mas, a lei das sociedades, deveres fiduciários e as soluções para os casos de violação desses direitos são distintos, das metas aspiracionais e dos ideais de práticas de governança corporativa (VEASEY, 2001).

### 2.1.1 Sistema básico de governança corporativa

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2014), “a governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

O IBGC (2014), promove a governança corporativa, praticamente todos os CEOs e conselheiros de administração do Brasil passaram pelos eventos do IBGC, assim, as organizações têm adotado este modelo que coloca o conselho de administração como o principal elemento da governança corporativa, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo (IBGC, 2014), conforme figura 1:

Figura 1 - Sistema de governança corporativa.

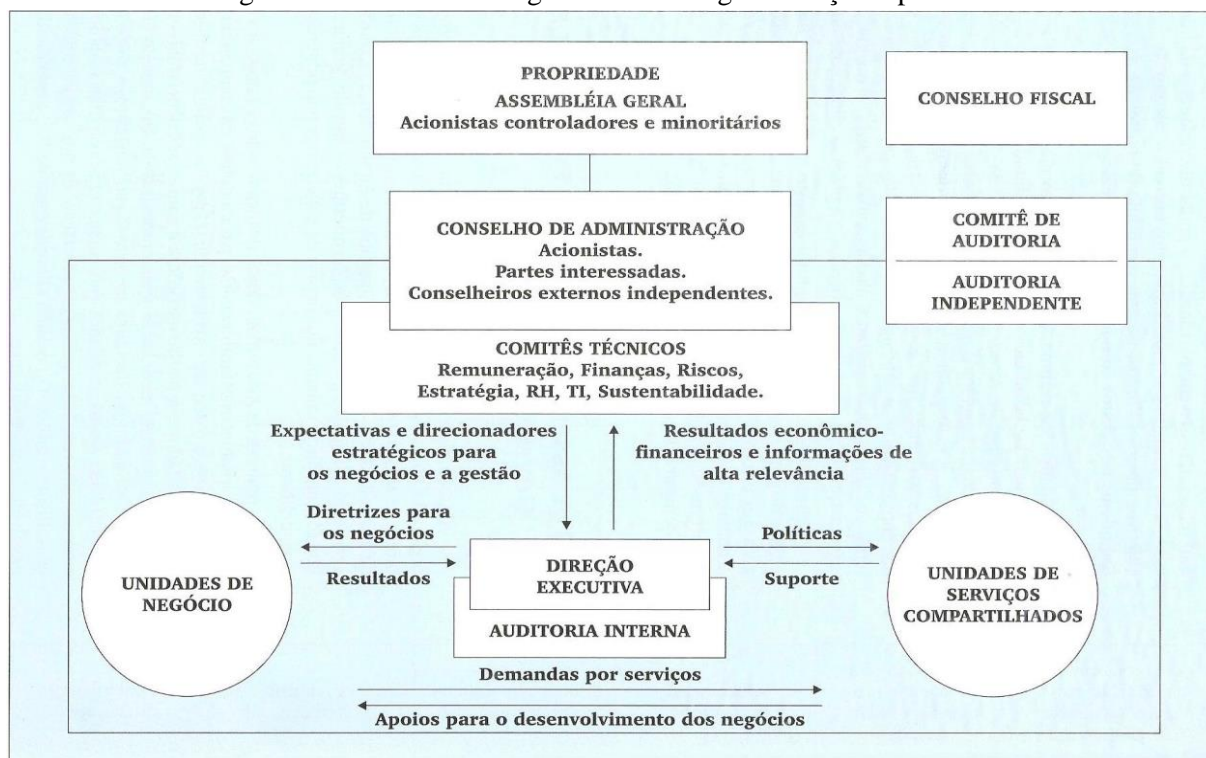


Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2014).

Por sua vez, Andrade e Rossetti (2009) reconhecendo-os como os atores da governança corporativa, em toda a sua extensão, o sistema de governança corporativa é composto constituído pela Propriedade (que se reúne em Assembléia Geral), pelo Conselho Fiscal que ela elege, (e que a ela reporta) pelo Conselho de Administração (escolhido pelos acionistas controladores ou minoritários) e pela Diretoria Executiva (que é eleita pelo conselho de administração e a ela reporta).

Tal estrutura pode ser observada na figura 2, que num exemplo genérico e abrangente, ilustra a governança corporativa do ponto de vista organizacional

Figura 1: Ponto de vista organizacional da governança corporativa.



Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 262).

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de governança corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia (IBGC, 2014). Neste sentido, Ramos e Martinez (2006), descrevem que a legislação brasileira, através da Lei nº 6.404 de 1976 e suas modificações posteriores com as Leis 9.457 e 10.303, de 1997 e 2001, respectivamente, são órgãos das companhias constituídas na forma de sociedade anônima: Assembléia geral de acionistas, Conselho de administração, Diretoria e Conselho fiscal.

Algumas premissas destacam-se na Governança Corporativa como: (i) regras de proteção dos investidores minimizando a possibilidade de expropriação de benefícios para os investidores majoritários; (ii) constituição do Conselho de Administração quantitativa e qualitativamente ao que se refere à qualificação, independência, avaliação e remuneração, e qualidade da informação; (iii) criação de comitês para assuntos específicos, que se dediquem a áreas que requeiram estudos mais profundos parasubsídio de decisões do Conselho; e, (iv) a auditoria independente (RAMOS e MARTINEZ, 2006).

Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas e, em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema governança. Segundo o IBGC (2014), os princípios e práticas da boa governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Complementa ainda o IBGC (2014), foi desenvolvido, primariamente, com foco em organizações empresariais, entretanto, foi feita a opção por utilizar a palavra “organização”, a fim de tornar o documento o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como, por exemplo, as do terceiro setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, entre outros.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade”. Ramos e Martinez (2006), corroborando com o mesmo pensamento, afirmam que a boa governança corporativa deve estimular adequadamente o conselho de administração e a diretoria a perseguir objetivos que sejam do interesse da companhia e de seus acionistas com propósito em otimizar seus retorno sobre os investimentos, bem como a preocupação da capacidade das empresas em sustentar o crescimento a longo prazo.

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de Governança, foi publicado em 1999 o primeiro código sobre governança corporativa, elaborada pelo IBGC. O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa governança foram detalhados e aprofundados. As organizações são classificadas de acordo com sua natureza jurídica, estruturas de controle e tipos de controlador.

Assim, este estudo aborda as Cooperativas, que segundo IBGC (2014), são sociedades de pessoas, constituído para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultados esta vinculada as operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados as pessoas e desvinculados da participação no capital.

Conforme a análise de Miranda e Amaral (2010), considerando que as práticas da governança corporativa procuram estabelecer regras e medidas para que as ações das empresas não só estejam em consonância com os interesses como também possibilitem ganhos máximos para os acionistas, é imprescindível olhar mais atentamente para os princípios da governança corporativa, dado que podem representar uma importante estratégia de criação de valor. Sob este enfoque, para Bogoni, *et al.*, (2010), os princípios básicos e práticas da governança corporativas são (transparência, equidade, prestação de contas e

responsabilidade corporativa). Nos estudos de Ramos e Martinez (2006), adoção de práticas de Governança Corporativa está descrita como uma condição essencial para o desenvolvimento do mercado de capitais e também é descritas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2014), conforme quadro 3:

Quadro 3 - Os princípios básicos de governança corporativa.

Princípios Básicos de Governança Corporativa	Descrição
Transparência	Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
Equidade	Caracterizam-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
Prestação de Contas	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2014).

Diante do exposto, Bogoni, *et al.*, (2010), afirmam que as boas práticas de governança corporativa, nas entidades privadas, têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade em termos de reconhecimento dos trabalhos prestados, bem como, pelo seu resultado econômico produzido, facilitar seu acesso ao capital e contribui para a perenidade dessas empresas. De acordo com a OCDE (2004), os princípios da governança corporativa são um instrumento vivo que contém normas não vinculativas e boas práticas, bem como linhas orientadoras sobre a sua aplicação, podendo ser adaptados às circunstâncias específicas de cada país e região, os princípios apresentados cobrem as seguintes áreas:

- I) Assegurar a base para um enquadramento eficaz do governo das sociedades;
- II) Os direitos dos acionistas e funções fundamentais de exercício dos direitos;
- III) O tratamento equitativo dos acionistas;
- IV) O papel dos outros sujeitos com interesses relevantes no governo das sociedades;
- V) Divulgação de informação e transparência; e
- VI) As responsabilidades do órgão de administração.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2012), um novo modelo de governança foi adotado em 2012, o Sistema OCB trabalha com ações de comunicação sistêmicas, respeitando as particularidades das suas três entidades – OCB, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescop e a Confederação Nacional das Cooperativas CNCoop, com o objetivo de divulgar o importante papel desempenhado pelo cooperativismo no país e as estratégias adotadas por nossa equipe técnica, sempre no sentido de potencializar o desenvolvimento do setor.

A intenção é fortalecer a imagem do movimento junto a importantes *stakeholders*, como a sociedade, o governo, os representantes políticos e formadores de opinião. Uma organização pode alcançar um crescimento sustentável somente quando todos os *stakeholders* da empresa com a função global de cooperação. Isto exige as melhores práticas de governança corporativa.

A governança corporativa tem sido sempre uma maneira de trazer um novo pensamento para a tomada de decisão no topo da empresa. Em termos de sustentabilidade, uma nova perspectiva pode ajudar a identificar maneiras de se alinhar as competências centrais da empresa com os desafios de sustentabilidade do mundo (CERES, 2013).

### 2.1.2 Os Stakeholders nas organizações

Quando buscam influenciar a tomada de decisão da firma, que tipos de estratégias de influência os stakeholders têm a sua disposição? E que determinado tipo de estratégia os *stakeholders* vão utilizar? O livro de Freeman (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach* trouxe a teoria do *stakeholder* para o centro da literatura da administração.

Como claramente expresso no título do livro, o propósito central da teoria do *stakeholder* tem sido capacitar ou permitir aos gestores compreender os *stakeholders* e gerenciá-los estrategicamente. Como declara Freeman (1984), “a abordagem do *stakeholder* refere-se a grupos e indivíduos que podem afetar a organização, e ao comportamento gerencial tomada em respostas a estes tipos de indivíduos” (1984: 48). Ao desenvolver tais estratégias de resposta, parece que precisamos responder três respostas gerais sobre esta questão:

1. Quem são eles? (Esta questão refere-se aos seus atributos);
2. O que eles querem? (Esta questão refere-se a seus fins);
3. Como eles vão tentar obtê-los? (Esta questão refere-se aos seus meios).

Desde 1963, foram criadas 55 definições sobre *stakeholders*, segundo Freeman (1984), a primeira definição é creditada a um memorando interna produzido em 1963 pelo

Instituto de Pesquisa *Stanford*: “aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir.” Para este estudo, há alguns construtos sobre *stakeholders* serão apresentados. Jones e Hill (1992), desenvolveram um modelo de “agência estratégica” e argumentaram que os gestores deveriam agir como “agentes” para os *stakeholders* (os “principais” relevantes), seguindo o argumento que os gestores têm a responsabilidade de satisfazer as reclamações legítimas de todos os *stakeholders*.

A proposta de uma teoria de *stakeholders* suportada em bases éticas foi apresentada por Donaldson e Preston (1995), conforme os autores, a construção de princípios morais e éticos dos negócios permite definir a importância e o papel dos *stakeholders* e, a partir daí, estabelecer a dimensão descritivo/empírica e instrumental da teoria. A implantação de uma política de auto-regulação das organizações seria uma alternativa possível e provável para a existência de uma administração ética de *stakeholders* (METCALFE, 1998).

A teoria proposta por Donaldson e Preston (1995), e Freeman (1998), não assegura que todos sejam contemplados de forma justa, mesmo que as organizações se inclinam a adotar uma política que privilegie os interesses dos *stakeholders*. A preocupação em entender e discutir as implicações das relações organizacionais tem sido o alvo de estudos organizacionais (Freeman, 1998). Durante os anos 80, alguns autores passaram a discutir este tema de forma mais ampla, sob a perspectiva de uma responsabilidade social corporativa. A sobrevivência é uma das prioridades das organizações e quando este tema é abordado muitas hipóteses e perguntas aparecem para explicar esse fenômeno.

De acordo com Post, *et al.*, (2002), isso é determinado pela habilidade de uma organização em estabelecer e manter relacionamentos com toda a rede de *stakeholders*. Ainda acontece uma discussão entre acadêmicos e profissionais sobre qual ponto de vista as organizações devem adotar, quer normativo ou descritivo, o que significa que as organizações devem estar fazendo ou o que elas estão fazendo (MITNICK, 1995).

Para Pavão, *et al.*, (2012), na análise dos *stakeholders* devem ser consideradas dois tipos de abordagem que auxilia no entendimento de como eles influenciam na formação de estratégias: (i) Quais são os diferentes tipos de estratégias utilizadas pelos *stakeholders* para influenciar a organização; (ii) Quais são os fatores determinantes na escolha. Os mesmos autores apresentam um modelo para análise das estratégias de influência dos *stakeholders*, no qual combina os conceitos da teoria dos *stakeholders* com os conceitos da dependência de recursos; (iii) E o propósito de identificar que tipo de influência estratégica pode ser evidenciado, a partir da relação entre a organização e os *stakeholders*, na busca pelos recursos que estes últimos têm a oferecer.



Dessa forma, Brandão, *et al.*, (2011), afirmam que é necessário um equilíbrio de interesses, o que pode vir a significar o estabelecimento de objetivos organizacionais mais simples, ou mesmo mais alcançáveis, neste sentido, os autores apresentam um modelo como pressuposto, o cumprimento de quatro etapas que possibilitam a empresa gerir melhor os grupos de interesse e ser capaz de garantir que a estratégia não seja conflitante com os interesses dos *stakeholders* chave, a saber:

- (1) identificar os grupos de *stakeholders* relevantes;
- (2) determinar o interesse e importância de cada grupo de *stakeholders*;
- (3) determinar como as necessidades e expectativas de cada grupo de *stakeholders* serão efetivamente atendidas;
- (4) modificar as políticas e prioridades da empresa levando em consideração os interesses dos *stakeholders*;

Desta forma, as organizações além de conhecerem que são seus *stakeholders*, devem identificar suas necessidades e priorizá-las (POLONSKY, 1995). Para Prado *et al.*, (2012), a diversidade pode gerar uma complexidade maior na gestão das relações entre as empresas e os *stakeholders*, uma vez que esses podem ter objetivos conflitantes ou competir pelos mesmos recursos (limitados) das organizações, conforme figura 2:

Figura 2 – Os influenciadores de uma organização (*stakeholders*).



Fonte: Prado *et al.*, (2012).

Já para Melo e Régis (2012), os *stakeholders* têm sido definidos historicamente de acordo com um conjunto de papéis genéricos simples assumidos em relação a uma organização empresarial: clientes, fornecedores, empregados, acionistas e comunidade, uma descrição simples e exata dos *stakeholders* por papéis tradicionais está se tornando cada vez mais difícil, especialmente quando se trata de setores mais inovadores da economia ou para organizações em setores não empresariais.

Conforme análise de Ladeira (2009), a teoria da estratégia, a teoria dos *stakeholders* e a governança corporativa, abordam aspectos importantes da organização, permitindo, em sua congruência, a produção de melhores diferenciais de competitividade e sobrevivência, neste sentido para a autora, reconhecer a governança corporativa como uma tendência e buscar aliar os objetivos da organização às demandas dos *stakeholders* evidenciam os valores, princípios e processos que regem os mecanismos de gestão das empresas.

## 2.2 Visão sistêmica do agronegócio

Em janeiro de 1956 John H. Davis, diretor do programa na agricultura e negócios da Escola de Negócios de Harvard, publicou: "Desde a Agricultura ao Agronegócio" no *Harvard Business Review*, (Davis e Goldberg, 1957). No ano seguinte, Davis e Goldberg publicaram um conceito de *Agribusiness*, estas duas publicações introduziram e definiram um termo ao agronegócio, como:

“A soma total de todas as operações envolvido na fabricação e distribuição de insumos agrícolas; produção operações na fazenda; e o armazenamento, processamento e distribuição de *commodities* agrícolas e itens feitos a partir deles” (DAVIS e GOLDBERG, 1957, p.2).

Assim, o agronegócio essencialmente engloba hoje funções que o termo agricultura denotado há 150 anos. Este termo, até o final de 1959, foi relatado em quarenta artigos e dez livros publicados, esta compreensão articulada por Davis e Goldberg, foi que as necessidades do sistema alimentar devem ser visto como um sistema integrado, a gestão estratégica e as iniciativas de políticas públicas devem estar projetadas para resolver problemas no sistema alimentar ou estariam condenados ao fracasso se concentrados em apenas uma porção ou segmento do referido sistema integrado (KING, *et al.*, 2010).

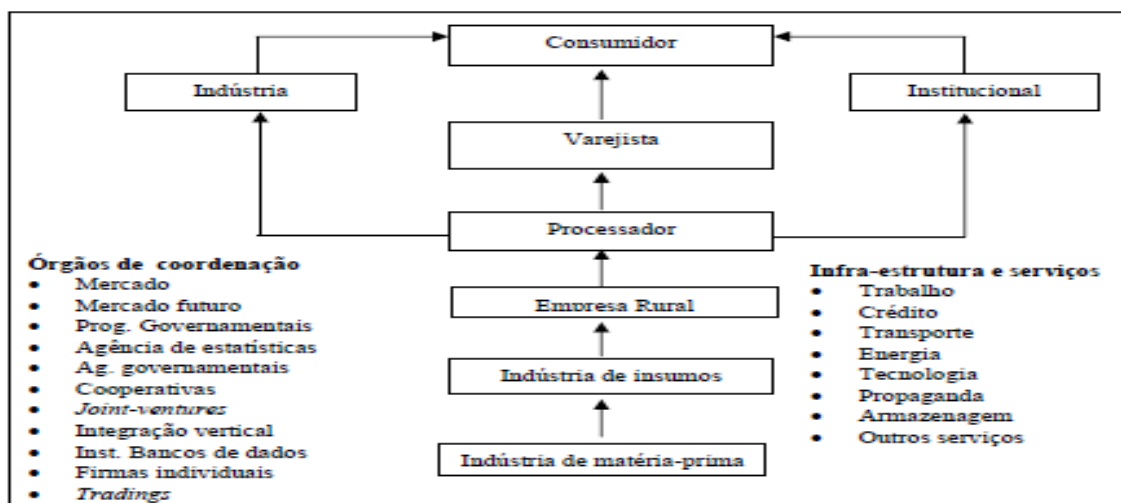
Estes estudos estimularam novos interesses como de Cook e Chaddad, (2000), afirmam que a pesquisa em agronegócio evoluiu ao longo de dois níveis paralelos de análise: o estudo de coordenado dentro da cadeia alimentar, denominada economia do agronegócio, e o estudo da tomada de decisão na cadeia alimentar, uma alternativa nas estruturas de governança, conhecidas como gestão do agronegócio. As pesquisas sobre a estrutura do setor continuou a evoluir após 1970, juntamente com discussões sobre o quão programa estavam servindo as necessidades e o rápido crescimento do segmento agrícola no sistema alimentar, surgem trabalhos na década de 80 sobre a estrutura do sistema da alimentar e o seu desempenho, um momento interrogatório na profissão da economia agrícola (KING, *et al.*, 2010).

Assim, a economia no agronegócio surge em 1985, estudos de Sonka e Hudson (1989), forneceram uma avaliação da estrutura do agronegócio nas diferentes estruturas do mercado, juntamente com a cadeia de suprimentos agrícola e das características do setor. A economia no agronegócio então preocupa-se com a compreensão de como as instituições, as organizações, e os mercados afetam a coordenação do sistema alimentar. Com a evolução tecnológica, a idéia que se tinha de agricultura e pecuária muda, assim como também muda o modo de produção dos bens daí provenientes, este surgimento de novas tecnologias é o principal fato que altera o cenário da agropecuária (SILVEIRA, 2010). A coordenação do agronegócio pode ser definida como a soma de diversas estruturas destinadas a organizar a produção de forma a atender as demandas de mercado (MARTINS, *et al.*, 2014).

Ainda na opinião de Martins, *et al.*, (2014), essa definição engloba tanto mecanismos de preços (mercados) como mecanismos contratuais (mercados futuros, *join ventures*, integrações) e instituições (programas e agências governamentais, agências de estatísticas, cooperativas), portanto, o desenvolvimento de atividade do agronegócio depende da existência de estruturas de coordenação adequadas.

O agronegócio passa a ser encarado como um sistema de elos, abrangendo itens como pesquisa, insumos, tecnologia de produção, transporte, processamento, distribuição e preço. Com relações intersetoriais a montante e a jusante à unidade produtiva agrícola, formam o sistema do *agribusiness* ou agronegócio (Araújo, 2005), ou seja, o agronegócio implica em uma necessidade diferenciada de organização das atividades produtivas, para funcionar, é necessário que os insumos, maquinários e bens de capital necessários à produção estejam disponíveis (MARTINS, *et al.*, 2014). As estruturas de coordenação do agronegócio juntamente com a representação da cadeia produtiva estão representadas na figura 3:

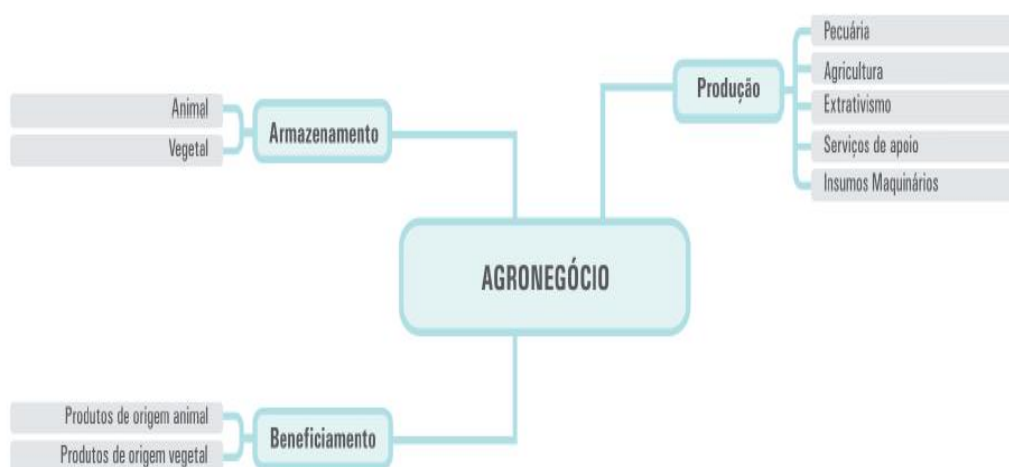
Figura 3 - Conceito de agronegócio.



Fonte: Araujo (2005), Adaptada de Shelmann, 1991, apud Zylbersztajn, *et al.*, 1999.

Sob este enfoque, Da Silva, (2006), descreve que os sistemas agroindustriais têm semelhanças com a cadeia de produção no tocante ao foco de transformações do produto, principalmente no que se refere às questões tecnológicas. Já a cadeia de produção está relacionada ao *agribusiness*, que está aparecendo no centro de mudanças do mundo, e analisando sua dependência dentro do sistema como resultado da estrutura de mercado ou de forças externas. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2011), foi elaborado por especialistas um conjunto de atividades do setor, este conjunto de atividades originou a estrutura analítica agronegócio, conforme figura 4:

Figura 4 - Estrutura analítica das atividades do setor de agronegócio.



Fonte: Sebrae, (2011).

Para Silveira (2010), tudo isso gerou mudanças na estrutura das propriedades rurais tais como: perda de sua auto-suficiência, dependência de serviços e insumos que não são produzidos pela própria fazenda, especialização em determinada cultura, geração de excedentes que abastecem os mercados urbanos, troca de informações com o centro urbano e outras propriedades, necessidade contínua de infraestrutura de qualidade como estradas e armazéns, por exemplo, necessidade de conquistar mercados e conseqüentemente aumentar os lucros. Já Ward, *et al.*, (2011), apontam que esta extensão enfrenta problemas de escala e na complexidade de países com um grande número de agricultores que trabalham relativamente pequenas áreas cultivadas.

Com o aumento do interesse em cadeias de abastecimento, há um interesse crescente na produção agrícola que não são tradicionalmente associados com a agricultura, esses empresários agrícolas são apaixonados nos interesses agrícolas, mas são muitas vezes mal equipados para lidar com toda a produção, distribuição, embalagem, comercialização, necessidades exigidas nas cadeias de abastecimento: produzir e distribuir eficazmente (WARD, *et al.*, 2011).

Para Plata e Conceição, (2012), a difusão deste modelo de agricultura no Brasil ampliou-se de maneira que não somente na atualidade as grandes propriedades estão engendrando a produção dentro deste conceito, como também muitas propriedades que se enquadram na definição de Agricultura Familiar podem ter sua produção considerada como inserida no agronegócio.

No entendimento de Neves e Castro (2007), o que resta a agricultura familiar é a capacidade de agregação de valor para se trabalhar em nichos de mercado, onde o poder de escala não é fator determinante para a competição. Neste sentido Silveira (2010, p.25), afirma que “é preciso entender e ver o agronegócio como um sistema integrado, onde todos os seus componentes são importantes, essa visão sistêmica é uma necessidade para todos aqueles que desejam trabalhar com o agronegócio, seja para o agente público que interfere na atividade agropecuária, seja para o grande agroindustrial ou para o administrador da sua fazenda”.

### 2.2.1 Agronegócio no Brasil

O termo agronegócio ganhou grande publicidade nos últimos anos no Brasil e no mundo, Martins, *et al.*, (2014), isso ocorreu principalmente à relevância que a produção agrícola assumiu para alguns países, mas também pela necessidade de deixar claro que a agricultura e a pecuária envolvem uma economia que vai além do meio rural.

Corroborando com o mesmo pensamento, Silveira (2010), para conseguir enxergar o agronegócio como um todo também é preciso dividi-lo em três setores chamados: “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “após a porteira”, conforme figura 6:

Figura 5 - Representação esquemática dos componentes do agronegócio.



Fonte: Adaptada de Martins, *et al.*, (2014).

No Brasil, o conceito comum de agronegócio vale-se de uma simplificação baseada em uma metáfora da “porteira rural, para explicar todos os componentes envolvidos no negócio, como descrevem Martins, *et al.*, (2014), no quadro 4:

Quadro 4 - Divisão do agronegócio no Brasil.

Metáfora “Porteira Rural”	Descrição
<b>Antes da porteira</b>	Compreende todos os insumos (fornecimento de sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, matrizes animais, tecnologias de produção, vacinas, bens de capital e maquinários, entre outros) e serviços (pesquisa, assistência técnica, crédito rural, seguro rural) necessários à produção agrícola. Aqui se utiliza também o termo atividades à montante.
<b>Dentro da porteira</b>	Inclui as atividades diretas de produção realizadas nas propriedades rurais (plantio, aplicação de insumos, tratos culturais, colheita, criação de animais, abate, etc.). De forma geral essas atividades são realizadas pelo agricultor o pecuarista, sua família e funcionários. Existem casos em que atividades de beneficiamento e processamento da produção ocorrem na propriedade rural.
<b>Depois da porteira</b>	São as atividades necessárias para a destinação da produção agrícola (comercialização, transporte, beneficiamento, industrialização, distribuição, etc.) Utiliza-se também o termo à jusante.

Fonte: Adaptada de Martins, *et al.*, (2014).

O agronegócio envolve uma ampla gama de organizações e pessoas de diferentes setores da economia, governo e setor privado, bem como infraestrutura. Alguns fatores analisados pelo Sebrae (2008), referentes às atividades do agronegócio no Brasil, que podem realizar mais de uma atividade econômica, mas elas se registram de acordo com a principal atividade, desta forma, para cada atividade no agronegócio, foi elaborada uma lista denominada código CNAE oficiais sob as quais estas atividades podem se encaixar, conforme quadro 5:

Quadro 5 - Funções da estrutura no agronegócio.

FUNÇÕES	ÁREAS	ATIVIDADES
<b>ARMAZENAGEM</b>	Vegetal	São relativas a serviços especializados descritos no quadro a seguir. Tais oportunidades podem ser aproveitadas por serviços de armazenagem em silo, câmaras de climatização, de <i>parking fuzis</i> entre outras.
	Animal	
<b>BENEFICIAMENTO</b>	Vegetal	A função de Beneficiamento apresenta atividades relacionadas à transformação dos produtos agropecuários se extrativistas em bens de consumo ou insumo para processos posteriores. Essa função representa agregar valor aos produtos do setor de agronegócio, sendo fundamental para o Desenvolvimento de novos produtos e satisfação dos consumidores.
	Animal	
<b>PRODUÇÃO</b>	Agricultura	A função Produção apresenta atividades de cultivo de vegetais, criação de animais e extrativismo entre outras. Essas atividades sofrerão impacto de demanda principalmente no período da realização do evento.
	Pecuária	
	Extrativismo	
	Insumos e Maquinários	
	Serviços de apoio	

Fonte: Adaptado do Sebrae (2008).

Estas mudanças foram provocadas pela globalização nas relações inter e intra-organizacionais, têm feito com que as empresas se tornem cada vez mais dinâmicas e competitivas, nota-se um movimento de transformação cada vez maior das pequenas e médias empresas que, para sobreviver, procuram se organizar quer por meio de alianças estratégicas, quer na forma de redes de cooperação produtiva e/ou comercial (Gonçalves e Guimarães, 2008). O setor empresarial tem naturalmente um forte papel no agronegócio, conforme afirmam, Martins, *et al.*, (2014), atualmente verifica-se também o crescimento de empreendimentos empresariais na agricultura de larguíssima escala, assim, para os autores para entender o agronegócio brasileiro é necessário estar ciente do cenário internacional. Neste sentido Silveira (2010, p.27), “o agronegócio é um segmento econômico de grande importância e valor em termos mundiais, sua representatividade econômica varia de país para país. No “Brasil, o agronegócio é um setor muito importante, principalmente quanto à carta de exportação dos produtos brasileiros”, conforme a Federação das Indústrias de São Paulo – FIESP:

A Balança Comercial Brasileira do Agronegócio fechou o mês de fevereiro de 2014 com um superávit de US\$ 5,0 bilhões, valor estável em relação ao mesmo período de 2013. As exportações do setor totalizaram US\$ 6,3 bilhões e as importações registraram aumento de 6,3%, fechando o mês em US\$ 1,3 bilhão. No acumulado do primeiro bimestre de 2014, o agronegócio registrou um saldo positivo de US\$ 9,4 bilhões, valor inferior ao resultado de idêntico período do ano anterior, quando registrou um superávit de US\$ 10,1 bilhões. Já a Balança Comercial Total até fevereiro, acumula um déficit de US\$ 6,2 bilhões. (FIESP, 2014).

Ainda, segundo a FIESP (2014), a figura 7 detalha a relação de outros setores de produção no Brasil com a produção do agronegócio brasileiro nos meses de fevereiro de 2013/2014:

Figura 6 - Relação de outros setores de produção brasileira com o agronegócio.

Quadro Resumo: Fevereiro de 2013 e 2014								US\$ milhões	
Setores	Exportação			Importação			Saldo		
	2013	2014	Δ%	2013	2014	Δ%	2013	2014	
Total Brasil	15.549	15.934	2,5	16.828	18.059	7,3	-1.279	-2.125	
Demais Setores	9.251	9.547	3,2	15.539	16.689	7,4	-6.289	-7.142	
Agronegócio	6.298	6.387	1,4	1.289	1.370	6,3	5.010	5.017	
Participação %	40,5	40,1	-	7,7	7,6	-	-	-	

Quadro Resumo: Acumulado entre janeiro e fevereiro de 2013 e 2014								US\$ milhões	
Setores	Exportação			Importação			Saldo		
	2013	2014	Δ%	2013	2014	Δ%	2013	2014	
Total Brasil	31.516	31.960	1,4	36.835	38.143	3,6	-5.319	-6.183	
Demais Setores	18.635	19.703	5,7	34.087	35.310	3,6	-15.452	-15.607	
Agronegócio	12.881	12.257	-4,8	2.748	2.833	3,1	10.133	9.424	
Participação %	40,9	38,4	-	7,5	7,4	-	-	-	

Fontes: AgroStat Brasil/MAPA e MDIC Nota: Agrupamento de produtos utilizado pelo MAPA. Próximo Informativo - Mar/2014

Fonte: FIESP (2014).

Já Araujo (2009), ressalta que a visão sistêmica do negócio agrícola e seu consequente tratamento como conjunto potencializam grandes benefícios para um desenvolvimento mais intenso e harmônico da sociedade brasileira. Para tanto, existem problemas e desafios a vencer. Dentre estes, destaca-se o conhecimento das inter-relações das cadeias produtivas para que sejam indicados os requisitos para melhorar sua competitividade, sustentabilidade e equidade.

### 2.3 Cooperativismo

O movimento cooperativo tem suas raízes tradicionalmente ligadas à Inglaterra, mais especificamente a Rochdale, uma cidade de trabalhadores de tecelagem, em 1844. Passados mais de 160 anos, o conjunto de princípios que norteou os fundadores, continua sendo a diretriz do cooperativismo praticado em todos os países Ritossa, *et al.*, (2010), ainda para Martins, *et al.*, (2014), assim, surgiu às necessidades das pessoas se unirem em torno de um objetivo comum, com a finalidade de atingir os benefícios econômicos e sociais. A evolução do associativismo se dá por meio do cooperativismo e surgiu nas necessidades de encontrar soluções às ameaças e problemas comuns a determinados grupos de indivíduos.

De acordo com Silva (2000), a palavra cooperativa deriva do latim *cooperativus*, de *cooperari*, que significa cooperar, colaborar, trabalho com os outros. Para Silva e Holz (2008), o cooperativismo não visa lucro, sua função está na satisfação das necessidades de determinados grupos com os mesmos acessos aos bens e serviços e ao menor custo possível, no sentido de gerar um bem estar maior. As transações realizadas no seu quadro social são os investimentos ou aplicação em recursos que permitem uma melhor distribuição de renda e riqueza.

As cooperativas são uma forma particular de organização empresarial onde o lucro obtido é distribuído na proporção do volume de operações de cada um dos associados. Em um modelo organizacional baseado em princípios cooperativistas o foco principal é o capital social, diferente do modelo organizacional tradicional caracterizado pelas empresas onde o capital financeiro exerce fortes influências em relação à forma de funcionamento da organização (SIMÃO e BANDEIRA, 2008).

No quadro são apresentadas as diferenças entre cooperativas e empresas tradicionais, conforme segue:



Quadro 6 - Diferenças entre cooperativa e empresas tradicionais.

Diferenças	Descrição
Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma sociedade de pessoas;</li> <li>• Tem como objetivo a prestação de serviços aos associados;</li> <li>• Número ilimitado de associados;</li> <li>• Controle democrático – um homem, um voto;</li> <li>• Assembléia: baseado no número de associados;</li> <li>• Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros;</li> <li>• Operações do associado com a cooperativa.</li> </ul>
Empresas Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma sociedade de capital;</li> <li>• Objetivo principal: lucro;</li> <li>• Número limitado acionistas;</li> <li>• Cada ação, um voto;</li> <li>• Assembléia: base no capital;</li> <li>• Transferências das ações a terceiros; estranhos à sociedade;</li> <li>• Dividendo proporcional ao valor das ações.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Simão e Bandeira, (2008).

Neste sentido, Martins, *et al.*, (2014), afirmam que a cooperativa é uma sociedade civil formada por pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades e aspirações comuns, sendo organizada para a defesa econômica e social dos cooperados.

Já Souza, *et al.*, (2011), salienta a importância do cooperativismo agropecuário tem sido atribuída principalmente a sua função de inserção econômica dos associados junto a mercados concentrados, além de promover aumento na renda local e o desenvolvimento do agronegócio nas regiões onde está inserido. Nas últimas duas décadas, mudanças estruturais profundas marcaram o desenvolvimento do agronegócio brasileiro e, conseqüentemente, das cooperativas agropecuárias nacionais (RITOSSA, *et al.*, 2010).

O movimento cooperativo é um tema que merece atenção por sua relevância econômica e social. A sociedade humana é marcada pela predominância de uma minoria institucionalizada pela força social e cultural que são os donos do capital ou *know-how*, conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2013), assim os pioneiros estabeleceram os princípios norteadores do cooperativismo, revisto pela Aliança Cooperativa Internacional em três ocasiões 1937, 1966 e em 1995, conforme descrevem Martins, *et al.*, (2014), no quadro 7:

Quadro 7 - Os princípios norteadores do cooperativismo.

Princípios	Descrição
1º Princípio	<b>Adesão voluntária e livre:</b> as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperadas por seus cooperados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas ou de gênero.

Continuação...

<b>2º Princípio</b>	<b>Gestão democrática e livre:</b> as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretos eleitos nas assembléias gerais como representantes dos demais cooperados, são responsáveis perante estes.
<b>3º Princípio</b>	<b>Participação econômica dos cooperados:</b> os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.
<b>4º Princípio</b>	<b>Autonomia e independência:</b> as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados. Em caso de firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos cooperados e mantenham a autonomia da sociedade.
<b>5º Princípio</b>	<b>Educação, formação e informação:</b> as cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo, e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião.
<b>6º Princípio</b>	<b>Intercooperação:</b> para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
<b>7º Princípio</b>	<b>Interesse pela comunidade:</b> as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentando das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados. Este sétimo princípio foi especialmente instituído pelo congresso da aliança Cooperativa internacional em setembro de 1995.

Fonte: Martins, *et al.*, (2014).

A Organização das Nações Unidas (ONU) declarou que em 2012 seria o ano internacional das cooperativas. O lançamento oficial foi realizado em outubro de 2011, onde a organização buscou garantir o cumprimento dos seguintes objetivos: (i) aumentar a consciência pública acerca das cooperativas e das suas contribuições para o desenvolvimento socioeconômico do mundo; (ii) promover a formação e o desenvolvimento das cooperativas; e (iii) estimular os governos a estabelecerem políticas, leis e regulamentos condizentes com a formação, o desenvolvimento e a estabilidade das cooperativas.

Sob o prisma de empresa, a cooperativa tende a viabilizar os diversos fatores de produção (matéria prima, capital, trabalho, tecnologia) buscando melhoria na qualidade e diversificação dos serviços prestados aos associados e a comunidade. Nesse aspecto, o dirigente da cooperativa é legitimado pelos associados na medida em que consegue conduzir as atividades econômicas com eficiência e uso racional dos recursos naturais ou artificiais, resultado da criatividade e habilidade humana (BINDA e GEHLEN, 2012). Para Ritossa, *et al.*, (2010), descreve que as cooperativas atuam num contexto bidimensional: empresarial e social.

Assim, além de possibilitarem que indivíduos busquem ferramentas comuns e trabalhem em conjunto na condução de seus negócios, as cooperativas podem ser consideradas como a resposta mais realista para o desenvolvimento e o bem estar sustentável dos associados e da comunidade.

Segundo a Web Site Brasil Cooperativo (2014), no Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no movimento cooperativista brasileiro surgido no final do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades.

### 2.3.1 O cooperativismo no Brasil

Como Lima (2012), descreve em seu estudo, que o objetivo do cooperativismo, não é o conjunto das pessoas, mas o indivíduo através do conjunto das pessoas, dessa forma, as ações cooperativas consolidaria um sistema de cooperação cujo produto esperado seria "o desenvolvimento integral do indivíduo através do coletivo". Define-se o cooperativismo como "sistema" e as cooperativas como "unidade econômica e espaço de convívio e transformação dos seus integrantes". Nestes termos e com os mesmos pensamentos, Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo - Sescop (2011, p.43), "afirma que o cooperativismo amplia cada vez mais sua contribuição ao desenvolvimento econômico e social do país, constituindo oportunidade real de trabalho e renda para um número crescente de pessoas".

Ainda, o Sescop (2011), apresenta alguns dados sobre as cooperativas brasileiras, elas estão presentes em 1.407 municípios brasileiros, mais de 25% do total do país, contribuindo ao desenvolvimento regional, conforme o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, nos municípios onde há pelo menos uma cooperativa o IDH tem sido, em média, 10% superior aos demais, conforme figura 7:

Figura 7 - IDH e municípios com sedes de cooperativas.

	CO	NE	N	SE	S	BRASIL
Cooperativas	650	1.718	772	2.285	1.227	6.652
% municípios com cooperativas	29,37	30,99	36,30	32,19	31,31	31,71
Cooperativas por município	1,44	0,97	1,59	1,76	1,20	1,35
IDH dos municípios sem cooperativas	0,727	0,600	0,647	0,730	0,763	0,666
IDH dos municípios com cooperativas	0,757	0,633	0,694	0,760	0,789	0,701

O IDH é a síntese de quatro indicadores: Produto Interno Bruto (PIB) per capita, expectativa de vida, taxa de alfabetização de pessoas com 15 anos de idade ou mais e taxa de matrícula bruta nos três níveis de ensino (relação entre a população em idade escolar e o número de pessoas matriculadas no ensino fundamental, médio e superior). Estes índices são divulgados a cada 10 anos pelo PNUD. Anualmente é divulgado o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH), que sinaliza o ranking do Brasil com relação aos outros países. Posição em 2005: 68ª em uma lista de 177 países e territórios.

Fonte: Gerência de Apoio ao Desenvolvimento em Mercados (Gemas/OCB)

Fonte: Sescop (2011, p.45).

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2013), apresenta dados sobre as regiões de atuação das cooperativas: o Sudeste aparece em primeiro lugar com cerca de 4,9 milhões de associados seguido do Sul com cerca de 4 milhões e o Centro-Oeste na terceira posição com 713 mil. Já entre os estados, São Paulo está na liderança com mais de 3 milhões, o Rio Grande do Sul com cerca de 2,1 milhões e Santa Catarina pouco mais de 1,2 milhões ocupam o segundo e o terceiro lugar respectivamente.

A OCB (2013), em seu relatório anual de 2012, o cooperativismo contabilizou US\$ 6 bilhões em exportações, sendo 98% dessa pauta oriundos da agropecuária. Juntas, as dez maiores cooperativas do ramo agro registraram vendas líquidas de R\$ 32,8 bilhões. Os complexos sucroalcooleiro, de soja e de carnes concentraram as vendas do cooperativismo a outros países com ganhos de US\$ 2,32 bilhões, US\$ 1,1 bilhão e US\$ 986,3 milhões, respectivamente. Os principais clientes dos produtos de cooperativas brasileiras estão demonstrados na figura 8:

Figura 8 - Clientes dos produtos das cooperativas brasileiras.



Fonte: OCB, (2013).

Na figura anterior, os Estados Unidos apontam um consumo de produtos brasileiros através das cooperativas 15,1% do montante, seguidos da China com 13,2%, e 12,9% entre a Alemanha e os Emirados Árabes juntos, referente à comercialização de produtos as cooperativas obtiveram um resultado US\$ 2 bilhões, seguidos dos Paraná com US\$ 1,7 bilhão e juntos os estados de Minas Gerais com US\$ 1.121 milhões. As cooperativas são organizações com grande potencial e possibilitam a mudança social. Diante das dificuldades econômicas, a cooperativa é uma opção para aproveitar a força produtiva existente (MARTINS, *et al.*, 2014).

### 2.3.2 O cooperativismo no Paraná

Para Setti (2006), as cooperativas paranaenses a longo do seu ciclo econômico foram construídas através da madeira, erva-mate, café, algodão, trigo, soja, leite, e mais recentemente carnes, agroindústria e exportação, com a origem e grupos imigrantes.

Segundo o Sistema Ocepar:

O cooperativismo no Paraná tem suas raízes nas comunidades de imigrantes europeus, que procuraram organizar estruturas comuns para compra e venda de sua produção, além de suprirem suas necessidades de consumo e crédito através de sociedades cooperativistas. Participando dos diversos ciclos econômicos do Estado do Paraná, as cooperativas foram sendo estruturados em setores específicos da economia rural e urbana, principalmente nas áreas da agropecuária, crédito, saúde, transporte, infraestrutura, trabalho, educação, consumo, turismo e habitação. (OCEPAR, 2013).

Segundo Marandola e Lugnani (2001), impulsionada pelas políticas institucionais e pela expansão da soja, ocorreu à expansão das cooperativas, que desempenharam um papel importante no processo de modernização da agricultura paranaense e contribuíram para a transformação da estrutura produtiva do Estado do Paraná. Essa expansão das cooperativas, além da difusão das novas tecnologias e da formação de infraestrutura para recebimento, secagem, limpeza, armazenamento e comercialização dos grãos, deu-se também em direção a uma maior participação na agroindústria alimentar, tanto nos grupos mais tradicionais como, por exemplo, beneficiamento de cafés, cereais e produtos afins, como nos mais modernos: fabricação de produtos de laticínios, abate de animais e óleos vegetais em bruto

Conforme o Sistema Ocepar (2012), baseado na doutrina e filosofia cooperativista universal, o cooperativismo paranaense é formado por 240 cooperativas registradas na Ocepar que agrupam mais de 735 mil cooperados e 62.300 colaboradores, faturaram mais 32,1 bilhões de reais no ano de 2011 e congregam em torno de 2 milhões e 500 mil paranaenses. Ainda para o Sistema Ocepar (2012), os investimentos sociais do sistema cooperativista somam aproximadamente um bilhão de dólares ao ano, objetivando a integração, educação e formação dos milhares cooperados e colaboradores das cooperativas, no intuito da melhoria da qualidade de vidas pessoas, promoção social e o trabalho de responsabilidade socioambiental.

Para a OCB (2013), o Estado do Paraná, participa de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização, com 81 cooperativas agropecuárias do Paraná são responsáveis por 55% da economia agrícola do Estado, tornando os cooperados um agente ativo no mercado interno e externo, como também nas ações sociais das comunidades.

Neste sentido o Sistema Ocepar (2012), afirma que o cooperativismo, por livre e espontânea vontade das pessoas, organiza-se democraticamente, na busca da satisfação de necessidades comuns, através da prática da cooperação e da mutualidade, buscando o aprimoramento social, sem desajustes e conflitos de classes.

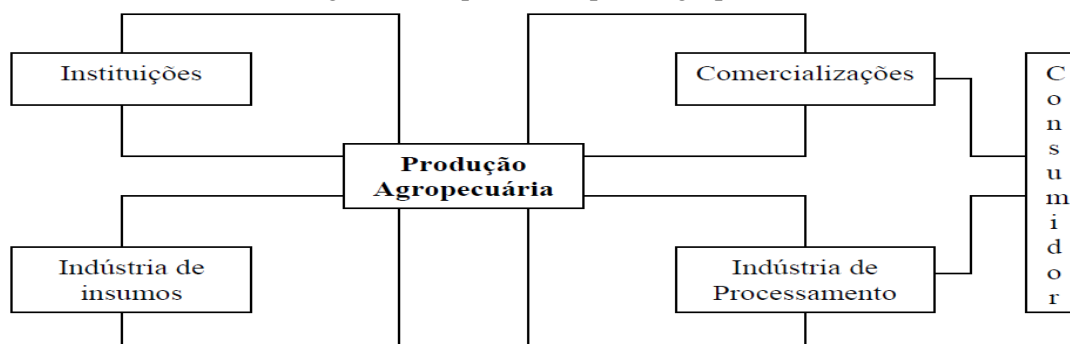
### 2.3.3 Cooperativas Agroindustriais

A noção de complexo agroindustrial serve para caracterizar uma tipologia marcada pelas relações intersetoriais indústria-agricultura-comércio-serviços num padrão agrário moderno, no qual o setor agropecuário passa a ser visto de maneira integrada à indústria (FAJARDO, 2008). Para Szmrecsányi, (1983), o termo "complexo" é apresenta múltiplos sentidos, designa, representa elementos, como grupos ou conjunto de coisas que tem qualquer ligação ou entre si, permite a realização determinadas realidades, possíveis de serem apreendidos de forma inter-relacionada e definidos por um ou mais critérios.

O segmento da cooperativa agroindustrial atribui-se a expressão “complexo agroindustrial” A parte do complexo agroindustrial, anterior à produção rural, que congrega o conjunto de setores que produzem os insumos que são adquiridos pelos produtores é chamada agregado I ou montante do complexo agroindustrial (BIALOSKORSKI NETO, 1994). A parte por sua vez, que recebe a produção dos produtores (isto é, do agregado II), para armazená-la, processá-la e distribuí-la no mercado é chamada agregado III ou jusante do complexo agroindustrial (GONÇALVES, 2012).

Sob este enfoque, segundo Martins, *et al.*, (2014), a estruturação das cooperativas agropecuárias tem antecedentes sociais, calçada em princípios históricos, mas a sobrevivência e o desenvolvimento das mesmas dependem da capacidade de competir em um mercado cada vez mais acirrado. Já Szmrecsányi (1983), sugere um esquema de análise do setor agropecuário que permite melhor captar suas transformações estruturais e qualitativas, conforme a figura 9:

Figura 9 - Esquema complexo agropecuário.



Fonte: Szmrecsányi (1983).

Desse modo, para Gonçalves 2012, o complexo agroindustrial é formado pelos seguintes setores:

- ✓ **Produção agropecuária:** engloba os vários tipos de cultivo e criações.
- ✓ **Instituições:** envolve os vários serviços prestados ao setor agropecuário (crédito, assistência técnica, extensão, pesquisa, etc.).
- ✓ **Indústria de insumos:** abrange os ramos industriais e comerciais que se orientam para o atendimento das necessidades produtivas agropecuárias (corretivos, fertilizantes, defensivos, implementos, equipamentos, etc.).
- ✓ **Comercialização:** diz respeito aos serviços de estocagem e comercialização dos produtos agropecuários (cooperativas, atacadistas, varejistas, redes de comercialização, etc.).
- ✓ **Indústria de processamento:** inclui os ramos industriais com produção predominantemente baseada em matérias-primas de origem agropecuária.

Corroborando com as postulações dos demais autores, o estudo de Fajardo (2008), descreve que a agropecuária significou um suporte na constituição dos chamados complexos agroindustriais, ao lado de outro processo, a industrialização da agricultura, que caracterizaria o momento em que a modernização agrícola se torna irreversível, pois como um ramo de produção na divisão do trabalho, a agricultura converte-se em compradora de insumos industriais e produtora de matérias-primas para outros ramos industriais.

Neste sentido, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2013), à agro industrialização intensificou-se nos últimos anos a partir de uma compreensão que confere contribuição estratégica de reprodução social dos agricultores de várias regiões do Brasil. No cooperativismo, as limitações de escala produtiva são superadas pela operação conjunta de centenas ou milhares de agricultores, que aumentam a capacidade de negociação no fornecimento de grandes volumes de produção e compra de insumos (MARTINS, *et al.*, 2014).

Em particular, para Silveira (2010), a cada etapa do processo atuam tipos diferentes de agentes, pessoas ou empresa, cada qual com suas características, que compram os produtos agropecuários e os revendem para os agentes das etapas seguintes. O ambiente de negócios apresenta elevada concorrência entre as organizações, gerando, nas empresas, uma necessidade de inovação constante para que possam manter a sua competitividade (SANDER e DA CUNHA, 2013).

De acordo com Hitt *et al.*, (2005), as organizações podem criar valor a partir dos processos de empreendimentos colaborativos que utilizam no desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços. Ainda, O'Brien (2003), afirma que as organizações buscam maneiras de integrar suas habilidades, no intuito de desenvolver uma maneira inovadora de fornecer produtos e serviços a um número significativo de clientes.

Para o Sebrae (2008), nos últimos anos, as transformações no agronegócio têm sido intensas, especialmente em questões que perpassam meio ambiente, incrementos tecnológicos e a necessidade de maior agregação de valor aos produtos voltados aos mercados internos e externos, ainda destaca o Sebrae (2008), que no agronegócio, a inovação vem se mostrando uma ferramenta de grande eficiência, inovar vai muito além do uso de alta tecnologia, é possível se diferenciar, ser competitivo, ser criativo e estar disposto a trabalhar muito pelo sucesso no empreendimento.

Portanto, Parré (2000), afirma que a agroindústria faz parte do agronegócio, sendo basicamente o setor que transforma ou processa matérias primas agropecuárias e produtos elaborados, adicionando valor ao produto. Complementa ainda o IPEA (2013), que o tema agro industrialização insere-se nas discussões das transformações mais recentes do sistema agro alimentar e da agregação de valor aos produtos agropecuários. Assim, o IPEA (2013), *apud* Pelegrini e Gazolla (2008, p. 78), estas iniciativas em torno da agregação de valor podem ser conceituadas como atividades de produção de matérias-primas agropecuárias e alimentos com sua conseqüente transformação em derivados alimentares de diversos tipos, ocorrendo neste processo agregação de valor ao produto final.

Alguns fatores analisados por Martins, *et al.*, 2014, referente ao desenvolvimento agropecuário, onde os principais pares na produção e consumo alimentar são fundamentais para identificar os limites e oportunidades do seu desenvolvimento país, onde, a agroindústria se faz presente com uma infinidade de alimentos produzidos, onde as maiores empresas agroindustriais brasileira, de acordo com a receita líquida (2012), conforme a quadro 8:

Quadro 8 - As 20 maiores empresas agroindustriais do Brasil.

<b>Ordem</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sede</b>	<b>Receita líquida (em R\$ milhões).</b>
<b>1</b>	Coamo	PR	6.727
<b>2</b>	Cvale	PR	3.171
<b>3</b>	Cocamar	PR	2.253
<b>4</b>	Cooxupé	MG	2.227
<b>5</b>	Lar	PR	2.206
<b>6</b>	Comigo	GO	2.070
<b>7</b>	Agrária	PR	1.972
<b>8</b>	CHS Brasil	SP	1.805
<b>9</b>	Belaagrícola	PR	1.660
<b>10</b>	Castrolanda	PR	1.487
<b>11</b>	EISA	ES	1.481
<b>12</b>	Cooperativa Integrada	PR	1.477



Continuação...

13	Cooperalfa	SC	1.418
14	Coopavel	PR	1.395
15	Ceagro	SP	1.206
16	Coopercitrus	SP	1.194
17	Cooperativa Batavo	PR	1.122
18	SLC Agrícola	RS	1.119
19	Cotrijal	RS	787
20	Copagril	PR	723

Fonte: Adaptada de Martins, *et al.*, 2014).

Observa-se que as 20 maiores empresas industriais do Brasil, junta representam 37.500 (milhões) em receitas líquidas, o Paraná é apresenta o maior número destas cooperativas agroindustriais (11), elas representam o montante de 67,77% da receita líquida entre citadas na tabela acima. Segundo o SESCOOP (2011), as cooperativas agroindustriais são fundamentais na implantação de novos projetos que levam à agregação de valores sobre os produtos primários, aumentando seu valor no mercado e melhorando a renda do cooperado. Ainda na opinião do SESCOOP (2011), as cooperativas agropecuárias no Paraná participam de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização de produtos agropecuários, fazendo com que o associado seja um agente ativo tanto no mercado interno e externo, como também nas ações sociais das comunidades.

Para Silveira (2010), a agroindústria é a unidade empresarial, na qual vai ocorrer todo o processo de processamento, beneficiamento e transformação dos produtos agrícolas e pecuários *in natura* para que se tornem produtos industrializados, conforme quadro 9, sobre os processos na agroindústria:

Quadro 9 - Processos na agroindústria.

Processos	Descrição
<b>Processamento</b>	Quanto ao processamento, entendo como cuidados especiais que são dados aos produtos agropecuários. Esses cuidados tornam os produtos mais fáceis para o consumo e garantem melhor qualidade para esses produtos. É mais fácil ver o processamento através de exemplos práticos, passemos agora para eles: a batata que foi pré-cozida, descascada e fatiada passou por um tipo de processamento.
<b>Beneficiamento</b>	A idéia de beneficiamento está ligada, basicamente, a aparência do produto, o beneficiamento não traz nenhuma alteração ou transformação química ao produto, é apenas um tratamento que o produto recebe sem alterar suas características de produto <i>in natura</i> , seu objetivo melhorar a apresentação do produto, aumentar o tempo de validade, exterminar possíveis pragas remanescentes ou apenas agradar o consumidor. É o que agrega valor ao produto.
<b>Transformação</b>	A transformação é a operação que cria um produto diferente a partir de produtos agropecuários <i>in natura</i> . A transformação pode ter por base a utilização de produtos beneficiados, processados ou até mesmo outros produtos que foram transformados anteriormente.

Fonte: Silveira (2010).

A vocação agropecuária do Paraná oferece um grande potencial para o desenvolvimento do setor agroindustrial, face à disponibilidade de matérias-primas, de energia, à infraestrutura para escoamento da produção, à proximidade aos grandes centros de consumo e pela capacidade e empreendedora do seu povo, como verificamos na figura 10:

Figura 10 - Participação das Cooperativas Agroindustriais no Paraná.

<b>Produtos</b>	<b>Produção do Paraná</b> (em toneladas)	<b>Participação das cooperativas</b> (em percentual)
Arroz	176.692	11%
Aveia	279.592	44%
Batata	793.754	7%
Café Beneficiado	110.728	40%
Cana-de-Açúcar	49.846.477	11%
Cevada	194.441	79%
Feijão	815.280	11%
Mandioca	4.179.245	5%
Milho	12.472.720	54%
Soja	15.457.911	67%
Trigo	2.452.962	71%
Aves para Corte	845.175	29%
Suíno para corte	202.518	38%
Leite para beneficiamento (mil litros)	1.010.468	42%

Fonte: OCEPAR, SEAB, IPARDES, IBGE.

Fonte: SESCOOP (2011).

Com isto o produtor pode reinvestir em sua atividade produtiva garantindo a oferta de matérias-primas em níveis permanentes e, ao mesmo tempo, desenvolvendo sua comunidade. O agronegócio tem impulsionado a transformação do Estado de exportador de matérias-primas em exportador de bens de consumo, aproveitando o potencial disponível, transformando 42% da produção recebida do cooperado como apresentados no quadro.

Para Gonçalves e Bittencourt (2006), o agronegócio não deve ser visto com base somente nos dois agentes mais visíveis, o campo e a indústria, mas, sim, como uma rede de negócios que interagem entre si e na qual atuam agentes de diversos setores econômicos. Segundo o Sebrae (2008), o Brasil tem diversas características que favorecem o agronegócio e são fundamentais para que o país seja hoje um dos principais participantes do mercado mundial do setor.

Entretanto, uma das questões chave para o agronegócio é a problemática da sustentabilidade. Isso acontece devido à necessidade de minimizar os grandes impactos causados, sobretudo, na agricultura, com erosão dos solos, poluição do solo, da água e dos alimentos (SILVA, 2012).

#### 2.3.4 Autogestão nas cooperativas

A autogestão é entendida como uma gama de ações políticas e técnicas a serem desenvolvidas pelas cooperativas, que tem como escopo, o aperfeiçoamento das ações do cooperativismo, na busca de melhores resultados para o cooperado (KOSLOVSKI, 2004).

Para Costa, *et al.*, (2012), o instituto legal e doutrinário que rege as cooperativas agropecuárias brasileiras estabelece que o direito ao controle do proprietário é desvinculado das suas cotas de capital e do montante das transações econômicas que realiza com a organização. Ainda os autores afirmam que essa particularidade da governança dessas organizações, aliada à propriedade difusa, presença de contratos incompletos e assimetria de informação, gera problemas de controle em cooperativas, tais como expropriação de grupos de sócios ou consumo de bens não pecuniários.

Segundo Trindade e Bialoskorski Neto, (2012), em uma cooperativa os associados membros são os proprietários, os gestores da organização e ao mesmo tempo aqueles que têm direito aos resíduos, os resultados. Desta forma, Koslovski, (2004), descreve que toda e qualquer empresa sofre a influencia de quatro fatores, a saber: dos proprietários, dos funcionários, dos clientes e dos fornecedores. Fatores estes que distinguem, claramente, os objetivos de uma sociedade mercantil e uma sociedade cooperativa. Assim, o problema que surge pode ser caracterizado como o da relação entre agente e principal (conflito de agência), sendo necessário desenhar contratos ou desenvolver estruturas eficientes que monitorem e motivem os agentes (gerentes) a atuar de forma alinhada aos interesses do principal (proprietário) (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012). Diante do exposto, as organizações cooperativas, se caracterizadas como complexas, têm maior probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como executivo da organização (COSTA, *et al.*, 2012).

Para Trindade e Bialoskorski Neto, (2012), dessa forma, as decisões são tomadas com base no princípio de que um homem equivale a um voto, independentemente da participação do cooperado no capital da cooperativa. Segundo Costa (2008), duas definições merecem destaque, primeiramente, os proprietários da cooperativa são os membros associados a ela e que, conseqüentemente, possuem direitos de propriedade sobre uma empresa considerada coletiva. Porém, diferentemente das empresas de capital, esse direito não está relacionado ao montante de capital que possui na cooperativa, mas sim ao que estão estabelecidos nos valores, princípios, leis e estatutos que regem o funcionamento dessas sociedades. O segundo item se refere ao fato de as cooperativas dependerem das ações coletivas dos seus membros, ou seja, os cooperados se obrigam a executar atividades em suas propriedades, mas essas afetam diretamente a cooperativa. Portanto, baseando-se nestas hipóteses, as estruturas de governança das organizações podem ser caracterizadas como separadas quase completamente, parcialmente ou concentradas (COSTA, *et al.*, 2012).

O formato da governança corporativa da cooperativa será afetado, pois precisará ser composto de uma maneira que assegure o direito de propriedade característico de propriedades coletivas, enquanto que os mecanismos de gestão por necessitar contemplar soluções aos conflitos da ação coletiva (COSTA, 2008).

Segundo Koslovski, (2004), esta relação nos leva a afirmar que o cooperativismo se identifica desde seu processo de constituição com a autogestão. Em uma organização cooperativa os proprietários são os seus associados, que por meio de voto e mecanismos de representação elegem representantes. Para Schaffer e Crepaldi (2012), a Assembléia Geral Ordinária (AGO) deve ser o órgão principal destas organizações, assim, a AGO deve seguir algumas regras, conforme quadro 10:

Quadro 10 - Regras da Assembléia Geral Ordinária.

<b>Regras</b>	<b>Descrição</b>
<b>1ª</b>	Quando os assuntos da pauta forem complexos deve-se convocar assembléia no mínimo 30 dias, se a organização tem ADR – <i>American Depositary Receipt</i> e GDR - <i>Global Depositary Receipt</i> , representativos de ações ordinárias - ou de ações preferenciais que detenham direito de voto, devem obedecer ao prazo mínimo de 40 dias para a realização da AGO.
<b>2ª</b>	As assembléias gerais devem ser realizadas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas.
<b>3ª</b>	Edital de convocação de assembléias gerais deve conter descrição precisa dos assuntos a serem tratados.
<b>4ª</b>	O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembléias geral de acionistas.

Fonte: Adaptado de Schaffer e Crepaldi (2012).

Ainda para Schaffer e Crepaldi (2012), as principais competências da AGO de acordo com o IBGC (2010) são:

- \* Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;
- \* Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- \* Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre demonstrações financeiras;
- \* Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- \* Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social;
- \* Aprovar a remuneração dos administradores.

Como se observa é na AGO que são tomadas as decisões relevantes, tal fato fortalece a transparência da governança corporativa, evitando decisões onde as alçadas podem ser questionadas.

Uma estrutura de governança corporativa busca desenvolver constantemente uma relação de confiança e credibilidade com seus acionistas e/ou investidores e as demais partes interessadas (*stakeholders*). Para isso a organização deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de dados e informações relevantes, notadamente a posição financeira, desempenho, participação acionária, governança e demais elementos aptos a servir de subsídios também à sociedade, que de um modo geral tem interesse e o direito de tomar conhecimento da estrutura e das atividades da organização em seu meio (LISOT, 2012). Corroborando com estas contribuições, porém focando as cooperativas, Chaddad afirma:

Uma característica comum às cooperativas é a completa separação entre propriedade e gestão. Isso significa que os proprietários da cooperativa; seus associados, não participam diretamente da gestão da organização cooperativa. Por meio de voto e mecanismos de representação, os associados elegem representantes e diretores, que formam o conselho de administração, a figura máxima do conselho é o presidente do conselho, o conselho exerce as funções de delinear a missão da cooperativa, o seu plano estratégico, e recrutar e avaliar o desempenho do gestor (CHADDAD, 2007).

Segundo Schaffer e Crepaldi (2012), uma organização cooperativa tem por fim a melhoria econômica e social dos membros, esta melhoria se dá através da exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima de seus integrantes, a missão das cooperativas então fica vinculada ao desenvolvimento econômico dos associados.

De acordo com o IBGC (2009), situações envolvendo sustentabilidade se refletirão no resultado econômico-financeiro, parte-se do princípio de que quanto mais consistente e amplo for o entendimento da dinâmica dos atores e sistemas que afetam a empresa, maiores chances de manter-se lucrativa e em operação, ou seja, se viável economicamente.

## **2.4 Sustentabilidade nas organizações**

Com o aumento da competitividade empresarial e a elevação das exigências dos consumidores quanto à qualidade dos produtos e serviços, entrega rápida, maior preocupação com a preservação do meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas, as empresas estão buscando novas iniciativas voltadas à melhor atender os desejos dos seus clientes (DALÉ, *et al.*, 2010). No final do milênio passado, sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável tornou-se a base teórica relevante normas sociais ao desenvolvimento humano em todo o mundo, assim, a sustentabilidade é a maneira de viver em harmonia com meio ambiente (GLASBY, 2002).

O sucesso destas variáveis deriva das reflexões sobre os problemas existenciais da humanidade: uma preocupação crescente sobre a exploração dos recursos naturais e

desenvolvimento econômico em detrimento da qualidade ambiental qualidade (WARD e DUBOS, 1972). Diante desta crescente preocupação referente ao futuro do planeta, em 1987, por meio da publicação do relatório Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1988), Relatório Brundtland, conhecido como Nosso Futuro Comum, apresenta-se uma definição de desenvolvimento sustentável, como a satisfação das necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (JENSEN, 2007).

Hoje, o objetivo a sustentabilidade é aclamado por quase todas as organizações internacionais, governos, e também empresas privadas, este consenso geral substancialmente vago referente ao termo sustentabilidade em si, o que deixa muito espaço para interpretação (VOSS, 1997). Conforme Fritsch, *et al.*,(1994), desde o lançamento do Relatório Brundtland, esta definição tem sido objeto de várias modificações e reformulações de acordo com diferentes pontos de vista. Aparentemente, a sustentabilidade pode ser facilmente interpretada por vários grupos da sociedade, de acordo com seus diferentes interesses. Já em 1996, surge muitas definições para a sustentabilidade, a maioria se refere a viabilidade dos recursos naturais, dos ecossistemas ao longo do tempo, a manutenção dos padrões de vida humano e crescimento econômico, em duas décadas, ainda não a um entendimento comum sobre estes significados Dobson, (1996), no tocante à conservação dos recursos naturais, Wolfe (1973), Pinto (1976), Sunkel (1980) e Gudynas (1989), alguns pontos devem ser abordados:

- (i) É necessário renunciar à fé cega de crescimento econômico exponencial ilimitado;
- (ii) Se houver exportação dos recursos naturais nativos, não existirá um desenvolvimento sustentado;
- (iii) Deve-se conter o ritmo frenético da degradação ambiental;
- (iv) e, o objetivo principal de qualquer desenvolvimento é baseado na qualidade de vida.

Conforme Alvarenga, *et al.*, (2013), tais estilos alternativos de desenvolvimento que ressaltavam o valor da conservação ambiental receberam outras denominações, como eco desenvolvimento, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento alternativo. Estás se vivendo um período de mudanças rápidas e perturbadoras Hales e Prescott (2002), Cowley (2003), movendo-se em uma direção incerta chamada sustentabilidade. É como ir a um destino que nunca foi visitado, equipado com um senso de geografia e princípios de navegação, mas sem um mapa ou bússola. Como resultado, o termo sustentabilidade torna-se amplamente aceitável por um lado, mas por outro lado tem pouca especificidade e perde a sua integridade quando atrelado ao conceito político (BRUNEL, 2004).

Complementa ainda o autor, que a questão sustentável representa verdadeiramente um interesse geral contemporâneo. Assim, o entendimento sobre a sustentabilidade foram examinados nos estudos realizado por Albert A. Bartlett, que revela uso contraditório do termo, mas há uma tentativa de dar uma definição firme a este conceito, em uma série de leis, que esclarece a lógica e implicações do termo (KEINER, 2006).

Conforme Lins e Wajnberg, (2007), existe um grande debate quanto à definição correta do termo sustentabilidade, por sua associação com termos já anteriormente conhecidos no meio empresarial como responsabilidade social, responsabilidade social corporativa ou cidadania corporativa.

Para Pedroso *et al.*, (2012), desta forma, a partir da ECO92, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento - CNUMAD que foi originada no debate diante das preocupações ambientais e pela a busca por estratégias favoráveis à sustentabilidade socioeconômica e ambiental consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável em todo mundo (*World Commission on Environment and Development - WCED*, 1987; Sachs, 2001; Folha de São Paulo, 2011; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE 2011). Já a ONU (2013), apresenta três formas equitativas a sustentabilidade, conforme quadro 11:

Quadro 11- Formas equitativas da sustentabilidade.

<b>FORMA EQUITATIVA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<i>Desenvolvimento Sustentável</i>	A melhoria da qualidade de vida da humanidade, respeitando a capacidade de suporte (sustentabilidade) dos ecossistemas.
<i>Economia Sustentável</i>	O produto do desenvolvimento sustentável com a manutenção da base de produção de recursos naturais.
<i>Sociedade Sustentável</i>	Aquela que poderia continuar a se desenvolver adaptando e aumentando conhecimento, organização, eficiência técnica e sabedoria.

Fonte: ONU (2013).

Neste contexto, para Lopes, *et al.*, (2010), a sustentabilidade é um processo que conduz exploração de recursos, investimentos, tecnologia e mudanças institucionais. Debatendo o conceito de desenvolvimento sustentável, assim como processos e ferramentas para alcançá-lo, na Agenda 21, documento estruturante, assinado no Rio de Janeiro por 178 países, exortava-se as autoridades locais (nível de administração mais próximo das populações) a avançarem para formas inovadoras de governança e, muito concretamente, para o desenvolvimento da Agenda 21 (CNUAD, 1992; SCHMIDT e GUERRA, 2010).

Entre os autores que tratam da matéria em questão, Capra (2006), destaca que sustentabilidade é a consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade, conforme descrito no quadro 12:

Quadro 12 - Características Básicas da Sustentabilidade.

Características	Descrição
Interdependência	Entender a interdependência ecológica significa entender relações. Isso determina as mudanças de percepção que são características do pensamento sistêmico - das partes para o todo, de objetos para relações, de conteúdo para padrão.
Reciclagem	A natureza cíclica dos processos ecológicos é um importante princípio da ecologia. Os laços de realimentação dos ecossistemas são as vias ao longo das quais os nutrientes são continuamente reciclados. Sendo sistemas abertos, todos os organismos de um ecossistema produzem resíduos, mas o que é resíduo para uma espécie é alimento para outra, de modo que o ecossistema como um todo permanece livre de resíduos.
Parceria	A parceria é uma característica essencial das comunidades sustentáveis. Num ecossistema, os intercâmbios cíclicos de energia e de recursos são sustentados por uma cooperação generalizada. À medida que uma parceria se processa, cada parceiro passa a entender melhor as necessidades dos outros. Numa parceria verdadeira, confiante, ambos os parceiros aprendem e mudam, eles coevoluem.
Flexibilidade	A flexibilidade de um ecossistema é uma consequência de seus múltiplos laços de realimentação, que tendem a levar o sistema de volta ao equilíbrio sempre que houver um desvio com relação à norma, devido a condições ambientais mutáveis.
Diversidade	Nos ecossistemas, o papel da diversidade está estreitamente ligado com a estrutura em rede do sistema. No entanto, a diversidade só será uma vantagem estratégica se houver uma comunidade realmente vibrante, sustentada por uma teia de relações. Se a comunidade estiver fragmentada em grupos e em indivíduos isolados, a diversidade poder e de atrito.

Fonte: Capra (2006).

Ainda para o mesmo autor, ele sugere que, se estas características, encontradas em ecossistemas, forem “aplicadas” às sociedades humanas, essas sociedades também poderão alcançar a sustentabilidade.

Desta forma, os problemas socioambientais enfrentados atualmente conquistaram amplo espaço no meio acadêmico, principalmente por serem causados, em sua maior parte, pela intervenção humana e pela constatação de que ameaçam não apenas o equilíbrio ecológico do planeta, mas também a existência de diversas formas de vida. Apesar da fragilidade dessa situação, a natureza continua a ser vista como uma simples fonte de recursos ou um local de depósito de resíduos das atividades humanas (SILVA, *et al.*, 2011).



### 2.4.1 Sustentabilidade no Brasil

Para Azevedo (2006), o meio empresarial se depara atualmente com diversas questões que não se restringem meramente ao âmbito econômico. Além de mudanças nos próprios padrões de consumo existe uma conjugação de fatores que indicam que as empresas não podem mais se preocupar simplesmente com o lucro. A responsabilidade das empresas frente à sociedade tem se tornado uma tendência para a sobrevivência destas. Esta prática não deveria ser utilizada apenas como um apelo de marketing, mas com vistas a refletir uma mudança ética no comportamento das empresas e de seus *stakeholders* (IGARASHI *et al.*, 2010).

Como divulga o Instituto Ethos (2013), os valores empresariais devem ultrapassar as determinações do processo produtivo da organização e o que acontece entre os limites físicos de suas instalações. A consciência de que o impacto das suas atividades também vai muito além é o primeiro passo para uma efetiva mudança e adequação a uma nova realidade.

De acordo, com Arruda e Quelbas (2010), as empresas brasileiras estão implementando estratégias de desenvolvimento sustentável. Todavia, percebem-se neste processo diferentes opiniões e enfoques sobre como lidar com questões relacionadas a esse tema. Sob essa ótica, a sustentabilidade é um fator sistêmico, o qual tem relação com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana (IGARASHI *et al.*, 2012).

A agenda brasileira apresenta um diferencial, se comparada às experiências realizadas nas demais partes do mundo: a inclusão das agendas 21 locais, nova demanda que emergiu para Estados e Municípios, devido às dimensões continentais e diferenças regionais conforme quadro 13 dos princípios legais da Agenda 21 ao desenvolvimento sustentável:

Quadro 13 - Princípios legais da política nacional desenvolvimento sustentável.

<b>Incisos</b>	<b>Princípios</b>
<b>I</b>	Ação governamental na manutenção do equilíbrio ecológico.
<b>II</b>	Racionalização do uso do solo, do subsolo de água e do ar.
<b>III</b>	Planejamento e fiscalização do uso dos recursos ambientais.
<b>IV</b>	Proteção dos ecossistemas com a preservação de áreas representativas.
<b>V</b>	Controle e zoneamento das atividades, potencial ou efetivamente, poluidoras.
<b>VI</b>	Incentivos ao estudo e à pesquisa de tecnologias orientadas para o uso racional e a proteção dos recursos ambientais.
<b>VII</b>	Acompanhamento do estudo da qualidade ambiental (auditoria ambiental).
<b>VIII</b>	Recuperação de áreas degradadas.
<b>IX</b>	Proteção de áreas ameaçadas de degradação.
<b>X</b>	Educação ambiental em todos os níveis do ensino, inclusive a educação ambiental da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa da defesa do meio ambiente.

Fonte: Adaptada de Caulá e Oliveira (2008).

Seja por um processo de conscientização em assumir uma postura pró-ativa, seja pela pressão do próprio mercado e das leis governamentais, já há no Brasil um segmento de empresas que considera importante assumir em suas diretrizes a preocupação com a temática do desenvolvimento sustentável (AZEVEDO, 2006). Neste contexto, os mesmos autores afirmam que estas empresas passam a adotar estratégias que consideram a preservação ambiental, a transparência das ações empresariais, a responsabilidade com o crescimento econômico do país e o compromisso com o bem estar social.

Assim, Arruda e Quelbas (2010), afirmam que a abordagem da sustentabilidade está baseada no papel exercido pela liderança da empresa, no mapeamento/gerenciamento de riscos ambientais, no relacionamento com clientes, fornecedores, comunidade e formadores de opinião, na atuação da empresa em relação às dimensões social e ambiental e na incorporação de processos de inovação tecnológica em prol de uma produção eficiente.

A atuação cidadã e responsável da organização devem considerar o seu envolvimento e os impactos de suas atividades sobre todos aqueles com os quais ela se relaciona: funcionários e suas famílias, clientes, fornecedores, o governo e a comunidade do entorno, entre muitos outros *stakeholders* (partes interessadas). A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito a seus objetivos e compromissos fortalecem a legitimidade social de suas atividades (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Desta forma, Louette (2007), as empresas brasileiras devem contribuir e impulsionar o desenvolvimento sustentável através das seguintes ações:

- (i) Vinculando o nome da empresa às iniciativas que orientam o avanço do movimento no âmbito corporativo;
- (ii) Assumindo uma posição de protagonista em relação às práticas de referência;
- (iii) Reforçando a rede de relacionamentos com as demais organizações dispostas a impulsionar o movimento no mundo dos negócios.

A implantação de políticas de avaliação é quase sempre permeada de certa resistência, geralmente associada ao sentimento de que as evidências produzidas e o conhecimento mais ampliado de informações possam acarretar mudanças, aumento da cobrança e do volume de trabalho, punições ou perda de poder.

Superar essa resistência dependerá da capacidade da gestão em articular os envolvidos em torno de uma proposta (intervenção) qualificadora das práticas e dos consequentes efeitos positivos para o alcance dos objetivos do programa ou política a ser avaliado. (FELISBERTO, *et al.*, 2010).

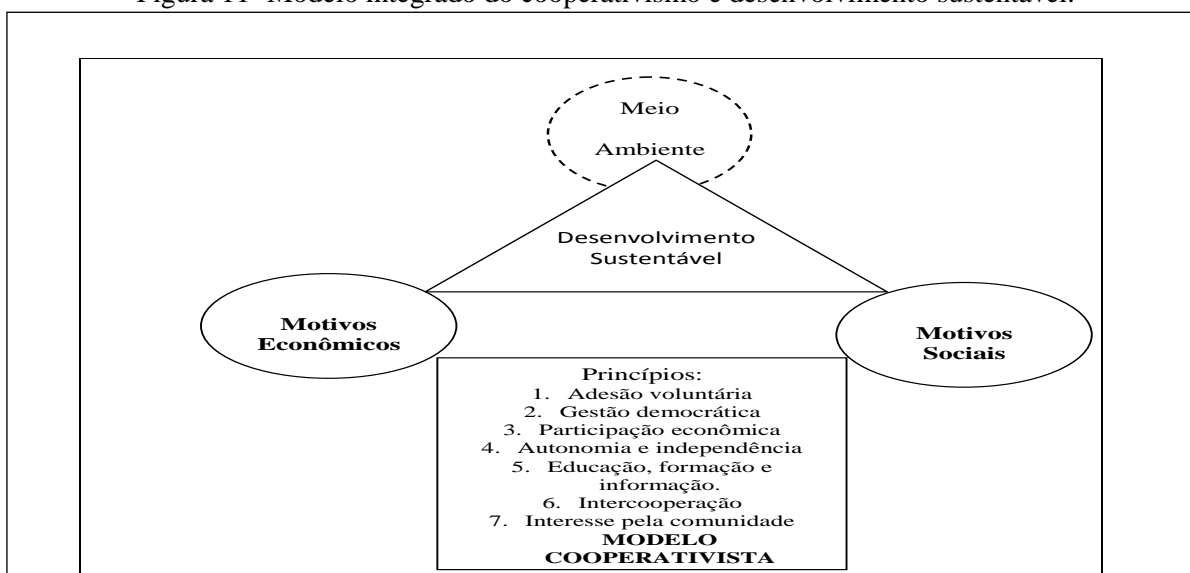
## 2.4.2 Sustentabilidade nas cooperativas

O agronegócio tem grande importância na economia brasileira e mundial, principalmente devido aos vários agentes envolvidos no sistema, que faz com que haja uma sequência de atividades, geradoras de riqueza entre os elos da cadeia (SILVA, 2012). Costa, (2007), afirma que um dos pontos de concentração no direcionamento estratégica é uma avaliação da competitividade da organização, assim entende-se como o resultado de uma disputa da instituição em confronto com os seus concorrentes na busca da preferência de seus clientes.

Para Silva (2012), a competitividade envolve, entre outras, questões relacionadas à sustentabilidade, principalmente para garantia de acesso a mercados altamente exigentes, assim, uma das questões chave para o agronegócio é a problemática da sustentabilidade. Isso acontece devido à necessidade de minimizar os grandes impactos causados, sobretudo, na agricultura, com erosão dos solos, poluição do solo, da água e dos alimentos.

Segundo Martins *et al.*, (2014), o modelo cooperativista de organização tem suas bases em motivos econômicos e sociais, que são também dimensões do conceito de desenvolvimento sustentável, a outra dimensão do desenvolvimento sustentável, meio ambiente, permeia o cooperativismo de uma forma diferente. A figura 11 apresenta o modelo integrado do cooperativismo e desenvolvimento sustentável:

Figura 11- Modelo integrado do cooperativismo e desenvolvimento sustentável.



Fonte: Martins *et al.*, (2014),

Complementa ainda os autores, primeiramente, que os motivos ambientais assumiram maior importância como variáveis relevantes na tomada de decisões das organizações apenas em períodos recentes, por se depararem diretamente com os problemas

ambientais, pelas pressões da sociedade civil organizada ou pelo aumento do nível de exigência das leis, em segundo, uma peculiaridade do cooperativismo é o fato de considerar de maneira muito forte os motivos sociais (dos cooperados) no seu modo de fazer negócio, e por último, é importante ressaltar que as cooperativas são muito eficientes para a promoção e adoção de padrões tecnológicos no campo.

Segundo a OCB (2012), descreve que sua meta é tornar a organização reconhecida como uma entidade de excelência que representa os seus cooperados de forma transparente e coerente, promovendo a sustentabilidade do cooperativismo nacional. De acordo, com Silva (2012), a sustentabilidade no agronegócio é bastante evidente na agricultura, principalmente pela dimensão ambiental e na procura de iniciativas que busquem a produção agrícola de forma sustentável, para que sejam minimizados os problemas enfrentados pelos produtores, principalmente quanto à colocação dos produtos no mercado, seja por logística, custos ou escala.

Assim, a sustentabilidade é um conceito complexo em sua extensão, para designar uma prática multidimensional não pode ser aplicada simplesmente em uma única atividade ou empresa. Por este motivo, foram criadas variações deste conceito, sendo um deles a perspectiva empresarial da sustentabilidade (LOPES *et al.*, 2012). Por sua definição, valores e princípios, o sistema cooperativista é considerado como um importante instrumento para a dinamização da economia de um país, estado ou município, seja pela forma de interação junto a outros agentes de mercado ou pela política de distribuição de resultados que possibilita uma melhor distribuição equitativa de renda onde quem produz mais recebe mais (SIMÃO e BANDEIRA, 2008).

Desta forma, Araújo (2013), afirma que o cooperativismo injetou R\$ 8 bilhões na economia nacional, apenas com salários e benefícios ao trabalhador, 50% de toda a produção agropecuária brasileira passa por uma cooperativa, o que mostra a importância entre a relação cooperativismo e sustentabilidade.

Sob este prisma, Binda e Gehlen (2012), a cooperativa tende a viabilizar os diversos fatores de produção (matéria prima, capital, trabalho, tecnologia) para uma crescente melhoria na qualidade e diversificação dos serviços prestados aos associados e comunidade, nesse aspecto, o dirigente da cooperativa é legitimado pelos associados na medida em que consegue conduzir as atividades econômicas com eficiência e uso racional dos recursos, naturais ou artificiais, resultado da criatividade e habilidade humana. Somente por meio do desenvolvimento agrícola sustentável seremos capazes de superar os desafios demográficos e atender a crescente demanda mundial por alimentos, fibras ou energia (ARAUJO, 2013).

Para Bialoskorski Neto (2012), uma cooperativa sustentável socialmente e economicamente é aquela que pode crescer, utilizando-se de recursos, sem comprometer a organização do quadro social ou o seu crescimento no futuro. O modelo cooperativista prima pelo desenvolvimento do capital humano, base da constituição de força de trabalho necessária para o pleno desenvolvimento das atividades econômicas, o capital financeiro produzido em uma determinada localidade retorna para os seus cooperados na forma de investimentos em sua própria cooperativa ou por meio de uma política de distribuição de resultados (BINDA e GEHLEN 2012).

Desta forma, Neto *et al.*, (2012), afirma que a eficácia social da cooperativa só é garantida se ocorrer um crescimento econômico sustentável, que gere e distribua renda, aliado a um crescimento do quadro social também sustentável, onde não se percam as características de participação e transparência. Já Alves, *et al.*, (2009), descreve que a agenda 21 em seu capítulo 32 fala explicitamente da necessidade de fortalecimento do papel dos agricultores frente aos desafios da sustentabilidade, salienta que uma abordagem centrada no agricultor é a chave para alcançar a sustentabilidade tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento e muitas das áreas de programas da Agenda 21 estão voltadas para esse objetivo.

Para Moon (2007, p.299) esclarece que “a questão da sustentabilidade é algo recente, em alguns casos, empresas são obrigadas a mensurá-la, não só para a dimensão econômica, mas também para as dimensões sociais e ambientais, não há nenhuma instituição que obriga as empresas a aderir às iniciativas do desenvolvimento sustentável, torna-se extremamente relevante entender a influência do comportamento socialmente responsável às iniciativas de desenvolvimento sustentável”. O conceito de sustentabilidade empresarial foi amplamente conhecido a partir da proposta de Elkington (1997), que criou o *Triple Bottom Line*, um conceito no qual a sustentabilidade somente pode ser obtida quando a empresa equilibra resultados econômicos, atuação para o desenvolvimento da sociedade e preservação do meio ambiente.

#### 2.4.3 As dimensões da sustentabilidade

A busca das empresas pelo equilíbrio de suas ações nas áreas econômica, ambiental e social, visando à sua sustentabilidade e a uma contribuição cada vez mais efetiva à sociedade, é hoje um fato. Para medir esse equilíbrio, alguns modelos e ferramentas de gestão, globalmente aceitos, têm sido utilizados no dia-a-dia empresarial para o aperfeiçoamento de seus processos e ações (LOUETTE, 2007).

Segundo, Scandelari e Cunha (2013), as organizações investem em aprimoramento de tecnologias e no desenvolvimento organizacionais, na busca de melhores resultados econômicos, considerando recursos centrais e capacidades dinâmicas fundamentais à construção e à manutenção da vantagem competitiva organizacional. Assim, empresas podem contribuir individualmente para o desenvolvimento sustentável a partir da inovação nos seus produtos e processos em busca da sustentabilidade, a fim de usar mais eficientemente a matéria-prima, melhorando a imagem corporativa ou o produto, reduzindo os riscos dos problemas ambientais, e melhorando as condições de trabalho (ANDRADE e CÂMARA, 2012).

De maneira geral, os consumidores estão mais exigentes e preferindo produtos ambientalmente viáveis. Os responsáveis pelas empresas devem adotar políticas ambientais e sociais como ações estratégicas a organização, com vistas à preservação ambiental e à melhoria da qualidade de vida (GOLLO, *et al.*, 2012). Já, Souza e Ribeiro (2013), afirmam que diversas áreas estão incorporando os princípios do desenvolvimento sustentável, que, até então, eram propostas alternativas ao desenvolvimento econômico, criando novos campos do conhecimento como: agricultura sustentável, turismo sustentável, sustentabilidade empresarial, etc.

Com base nos estudos de Viola (2002, p.12), “o mesmo destaca que na década de 90 o debate ambiental evoluiu, pois se percebeu que é impossível desvincular proteção ambiental do processo de desenvolvimento socioeconômico, na maioria das organizações, o conceito de sustentabilidade tem sido associado principalmente com a dimensão econômica incluindo a força financeira e a bons produtos ou serviços”.

Para Scandelari e Cunha (2013), acerca da sustentabilidade na sociedade e dos impactos negativos decorrentes das atividades empresariais não tem mais sido avaliada apenas em termos de desempenho econômico, mas também com base em aspectos sociais e ambientais, numa perspectiva de longo prazo. Desta forma, para Souza e Ribeiro (2013), nas organizações, esses temas ainda se subdividem em operações sustentáveis, finanças sustentáveis e outros.

A rigor, a gestão sustentável nas empresas e as pesquisas na área de sustentabilidade devem abarcar as três dimensões para justificar o uso deste termo. A sustentabilidade, segundo a perspectiva empresarial, é compreendida por três dimensões: (i) econômica, (ii) social; e (iii) ambiental (ELKINGTON, 1997, ELKINGTON, 2004, ANDRADE E CÂMARA, 2012). Segundo Elkington, (1998), o termo sustentabilidade é compreendido como uma tentativa de harmonizar meio financeiro tradicional com o fundo ambiental está

transformação é mais complicada nos negócios, cada vez mais, assim a iniciativa da criação de um *Triple Bottom Line*, com foco na prosperidade econômica, qualidade ambiental e o elemento que o negócio tende a ignorar, justiça social. Ainda, o mesmo autor, neste ambiente extremamente desafiador, empresas já está encontrando dificuldades em aplicar estes compromissos nos clientes, e até mesmo no mercado sobre os aspectos *Triple Bottom Line* e desempenho.

Neste sentido, para Andrade e Câmara (2012), a busca por indicadores e índices de desenvolvimento sustentável passou a ser uma questão muito debatida e discutida na literatura em nível mundial e nacional, esta preocupação global com os efeitos que o consumo desenfreado dos recursos naturais pode causar ao meio ambiente, faz com que as empresas repensem suas responsabilidades perante a sociedade, a fim de que consigam se manter no mercado, extremamente competitivo, criando ações e programas direcionados às questões ambientais e sociais.

De acordo com Rodrigues, *et al.*, (2003), os indicadores são importantes para a compreensão de sistemas complexos, apresentando quatro funções principais:

- 1) sintetizar um amplo volume de informações;
- 2) expor a situação vigente em relação a situações desejadas;
- 3) evidenciar melhorias em direção a objetivos e metas;
- 4) informar a situação vigente às partes interessadas com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão visando o cumprimento da norma traçada.

Para Mendonça, *et al.*, (2006 p.10), “o conceito do *Triple Bottom Line* da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e pesquisadores do assunto, sendo uma ferramenta conceitual útil para interpretar as interações extra-empresariais e especialmente ilustrar a importância de uma visão da sustentabilidade mais ampla, além de uma mera sustentabilidade econômica”.

Nos processos de planejamento, há as questões de equidade, onde a equidade pode ser uma função de igualdade de engajamento no processo de planejamento ou realocação de benefícios ou acréscimos de custos através de uma decisão de gestão. De fato, conseguir através do balanço social junto com os benefícios econômicos e ambientais, e o *Triple Bottom Line* é comumente visto como o resultado ideal de sustentabilidade (HALPERNA, 2013). Mas, empresas estão interessadas em divulgar seu balanço de desempenho e relatório de sustentabilidade de forma a enganar os interessados, pois ali colocam muitas ações que na prática não aconteceram (Jornal Gazeta Mercantil (2007), assim Gollo *et al.*, 2012, afirmam que o importante em um balanço social ou relatório de sustentabilidade é: o desempenho econômico; o desempenho na gestão ambiental; a gestão de resíduos e outros aspectos

relativos ao meio ambiente; e o desempenho na gestão de públicos internos e de projetos sociais, tudo de forma muito concreta, nem que sejam poucas ações, mas que possam se multiplicar ao longo do tempo. Para Callado (2010), no entanto, para cada uma das três dimensões da sustentabilidade, há uma definição específica, conforme quadro 14:

Quadro 14 - A perspectiva do *Triple Bottom Line* – TBL.

<b>Dimensões</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Econômica</b>	As dimensões econômicas da sustentabilidade são analisadas por meio de aspectos micros econômicas: (estão associados aos resultados econômico-financeiros alcançados pela empresa) e pelo meio macro econômico: (buscam caracterizar o bem estar econômico, seja de um indivíduo, de um município, ou região ou de uma sociedade de maneira em geral.	Sachs (1993); Claro e Claro (2004); Oliveira (2005); Munasinghe (2009);
<b>Social</b>	A dimensão social é analisada a partir de duas perspectivas: (i) análise de aspectos externos às empresas, e (ii) análise de aspectos internos da empresa, assim, PE fundamental a complementaridade entre as questões discutidas em cada uma dessas perspectivas.	Oliveira (2005); Krajnc e Glavic (2005); Munasinghe (2009);
<b>Ambiental</b>	Esta dimensão trata da preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis e da limitação na produção de recursos não renováveis, do respeito à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais e da redução do volume de resíduos e de poluição, através da conservação de energia e da reciclagem.	Sachs (1993); Oliveira (2005); Munasinghe (2009);

Fonte: Adaptado de Callado (2010).

Em última análise, dimensões do *Triple Bottom Line* - TBL são da responsabilidade do conselho de administração da empresa, e seu resultado está sendo debatida no contexto da governança corporativa, e estão concentradas nas seguintes questões, conforme Elkington, (1997), será que a estrutura de governança das empresas que adotam políticas ambientais e sociais difere da de outras empresas e, se sim, de que forma? Será que essas empresas têm envolvimento distinto das partes interessadas processos e adotar diferentes horizontes de tempo para a sua tomada de decisão? De que forma a sua mensuração e evidenciação sistemas diferentes? Finalmente, quais são as implicações de desempenho integração das questões sociais e ambientais nas estratégias e operações de uma empresa? Esse número evidencia a pequena maturidade das empresas em relação às práticas de governança corporativa e a abertura de informações (SCANDELARI e CUNHA, 2013).

#### 2.4.4 Sustentabilidade e governança corporativa

De acordo com Schmidt e Guerra (2010), desenvolvimento sustentável e participação pública estão, portanto, indissociavelmente ligados. Baseando-se nas características inerentes aos processos de desenvolvimento sustentável, alguns autores afirmam mesmo a impossibilidade deste se vir a impor, sem a prévia implementação de processos de governança



participativa. Nas últimas décadas, uma crescente reconhecimento entre muitos stakeholders (consumidores, governos, investidores, e as próprias empresas), e após a publicação do Relatório Brundtland, a noção de cidadania corporativa evoluiu nas questões sociais e de governança, as principais questões estão no foco na ética empresarial e na intenção de abranger os aspectos econômicos, sociais e ambientais (KURZROK e HUND 2013).

Neste sentido um relatório de sustentabilidade é tão útil quanto o seu conteúdo, e uma decisão sobre as que questões e valores das empresa para selecionar elementos críticos da sua abordagem. Em geral, as empresas relatam em considerações que influenciam as avaliações, decisões, ações e desempenho de uma organização ou de suas partes interessadas (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2013). As características do desenvolvimento sustentável ajudam a justificar esta relação estreita entre os dois conceitos desenvolvimento sustentável e governança, conforme quadro:

Quadro 15 - Características do desenvolvimento sustentável.

Conteúdo	Processo	Contexto
Alcançar um mundo mais sustentável	Envolvimento das várias partes interessadas.	Ambiente institucional
As questões da sustentabilidade resultam, normalmente, de situações complexas com origens múltiplas e de difícil solução que exigem uma mudança na abordagem das instituições a elas dedicadas.	A maioria dos projetos e políticas de sustentabilidade tem que lidar com a complexidade social que envolve grupos e agentes com interesses, capacidades e recursos desiguais e, por suas vezes, antagônicos.	A maior parte das iniciativas de sustentabilidade é confrontada com uma fraca institucionalização ou um fraco apoio institucional

Fonte: Adaptado de Zeijl-Rozema *et al.*, (2007).

A governança corporativa, a qual vem sendo adotada principalmente pelas grandes empresas em torno de um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa governam o seu negócio, porém, apresenta uma importante necessidade de alteração em sua finalidade inicial, limitada ao conflito de interesses entre corporação e o acionista, para ser adotada como princípio para uma gestão em sustentável, em que a ética e a confiança são considerados elementos fundamentais (AMORIM, 2009). Conforme Schmidt e Guerra, (2010, p.108):

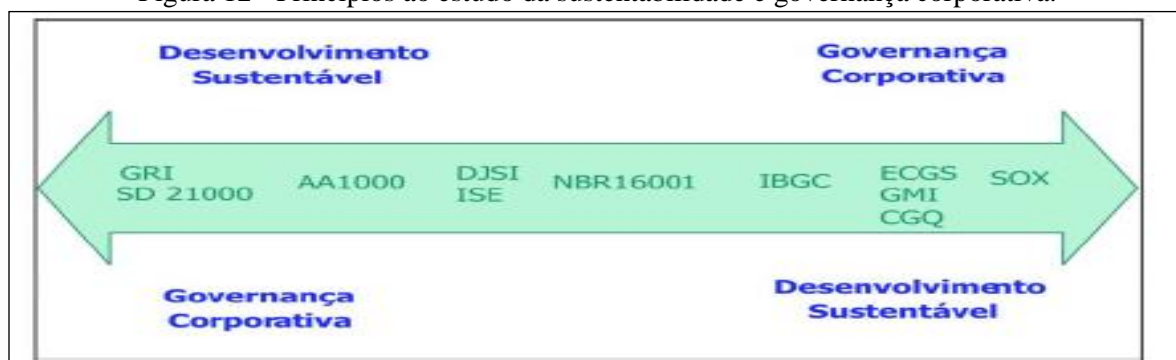
“em termos de **conteúdo**, postula-se que, para alcançar o desenvolvimento sustentável, é necessário, desde logo, mudar as lógicas de funcionamento das instituições de poder, como forma de enfrentar a complexidade dos problemas que a sustentabilidade implica. Para tal, espera-se que o **processo** seja visto como um percurso de partilha, negociação e envolvimento dos vários grupos de interesse em presença que deterão pontos de vista específicos, nem sempre facilmente conciliáveis. Ora, as **instituições** do Estado (seja central, seja municipal), criadas e desenvolvidas numa lógica hierárquica e setorial, estão em geral pouco preparadas para enfrentar tais problemas e, ainda menos, para partilhar os poderes de decisão” (SCHMIDT e GUERRA, 2010, p.108).

Para Waack e Machado Filho (1999), dentre os elementos de gestão, a governança assume um papel primordial, a eleição de dirigentes, com frequência é realizada com base em propostas, com finalidades, às vezes, divergentes da eficácia produtiva. Ainda, neste pensamento os autores, afirma que o sistema, em muitos casos, encontrou na preservação de longa vida aos líderes com propostas fortes e pulso firme, neste contexto a implementação do processo de estratégia segue a frente, afinal, o líder sabe que caminho seguir.

Desta forma, o processo de globalização da economia e o ingresso definitivo na era da informação têm feito com que as empresas se vejam obrigadas a seguir tendência mundial no campo da divulgação dos seus atos e da evolução do seu patrimônio, de forma transparente e compreensível, acredita-se que quanto maior for o compromisso, a responsabilidade social e a transparência da empresa perante a sociedade, maior será o respeito e a fidelidade de seus clientes e, possivelmente, mais facilmente ela irá conseguir novos investimentos (OLIVEIRA, 2005). A perspectiva de governança mais adequada à necessidade da empresa é o alinhamento de suas estratégias com ações compatíveis com o desenvolvimento sustentável, a empresa teria na composição do conselho de administração uma oportunidade de assegurar que a visão de outros *stakeholders* seja levada em conta (POSSAS *et al.*, 2007).

Na pesquisa de Japurr, *et al.*, 2008, afirmam que para que uma organização caminhe em direção à sustentabilidade deve utilizar alguns princípios e métodos que as ajudem na condução deste objetivo, são propostos e recomendados os seguintes métodos: Responsabilidade Social Corporativa (RSC); Governança Corporativa (GC); Ecoeficiência; Produção Mais Limpa; e os Relatórios de Sustentabilidade Corporativa, Global Reporting Initiative (GRI). Ainda, nos estudos de Possas, *et al.*, 2007, na busca por abordagens da governança corporativa no contexto da sustentabilidade, foram examinados desde documentos com foco na sustentabilidade, em que a governança corporativa surge como um dos assuntos abordados, até documentos com foco na governança corporativa, em que a sustentabilidade é que surge como um dos assuntos relevantes apresentados na figura 12:

Figura 12 - Princípios ao estudo da sustentabilidade e governança corporativa.



Fonte: Possas, *et al.*, 2007.

Desta forma estes princípios servem de referencial para as empresas que buscam excelência nas práticas de governança corporativa ou de sustentabilidade, ou ambas. Ou seja, eles tendem a dar o tom da evolução das tendências, antecipando, assim, o nível de exigência ao qual serão submetidas às empresas interessadas em atender a padrões, ou a obter bons posicionamentos em relação a esses temas (POSSAS *et al.*, 2007).

Para Amorim (2009), a relevância destes documentos dá origem e orientam a gestão sustentável nas empresas está justamente em seu caráter referencial para as empresas que buscam excelência nas práticas de governança corporativa ou de sustentabilidade, ou em ambas, dando o tom da evolução das tendências e antecipando o nível de exigência ao qual serão submetidas todas as empresas em um futuro próximo.

Após melhor entendimento sobre governança corporativa, sustentabilidade e cooperativas que constituíram esse estudo: a congruência dos aspectos da governança corporativa e as dimensões da sustentabilidade (aspectos econômicos, aspectos sociais e aspectos ambientais) serão descrita a seguir a metodologia adotada para alcance dos objetivos propostos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo da revisão teórica sobre o tema em estudo, identificou-se um problema de pesquisa e definiram-se os objetivos para o alcance das respostas ao problema. Na presente etapa, se torna relevante adequar os procedimentos metodológicos à proposta de pesquisa, a fim de obter resultados mais confiáveis possíveis com relação ao objeto do estudo.

Sendo assim, este capítulo tem o propósito de esmiuçar a metodologia utilizada no estudo supracitado. Para tanto, foram expostos na sequência delimitação da pesquisa (delineamento da pesquisa), à especificação do problema (informações ao objeto de pesquisa, definição constitutiva e operacional), população e amostra, dados: (tipos, coleta e tratamento).

#### 3.1 Delimitação da pesquisa

Este tópico é destinado à especificação do delineamento da pesquisa, definição da população, amostra e apresentação dos procedimentos de coleta e tratamento de dados. A pesquisa constituiu-se em um estudo transversal, dados analisados de 2009 a 2014, Gerhardt e Silveira (2009), os estudos transversais todas as medições são feitas num único momento não existindo, portanto, período de seguimento dos indivíduos.

##### 3.1.1 Delineamento da pesquisa

Os métodos específicos, também denominados discretos ou de procedimento, estão relacionados com os procedimentos técnicos a serem seguidos pelo pesquisador dentro de uma determinada área de conhecimento (KERLINGER, 1980). Mais precisamente, o método científico se preocupa na investigação e demonstração da verdade sobre determinado fenômeno. Sendo assim, de acordo com os objetivos da proposta de pesquisa, é necessário abordar a sua tipologia quanto aos objetivos, que determina o seu enquadramento, neste caso a natureza da investigação é determinada como descritiva, para Mattar (2006), a pesquisa descritiva são indicadas quando a investigação visa descrever as características de um fenômeno, apresentar estimativas sobre comportamentos de uma população específica ou verificar a relação entre variáveis.

Quanto à tipologia dos procedimentos à mesma refere-se à maneira pela qual se conduz uma pesquisa, e, portanto, se obtêm dados a fim de auxiliar na operacionalização do estudo, assim este estudo trata-se de uma pesquisa de estudo de caso, Yin (2005), define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de

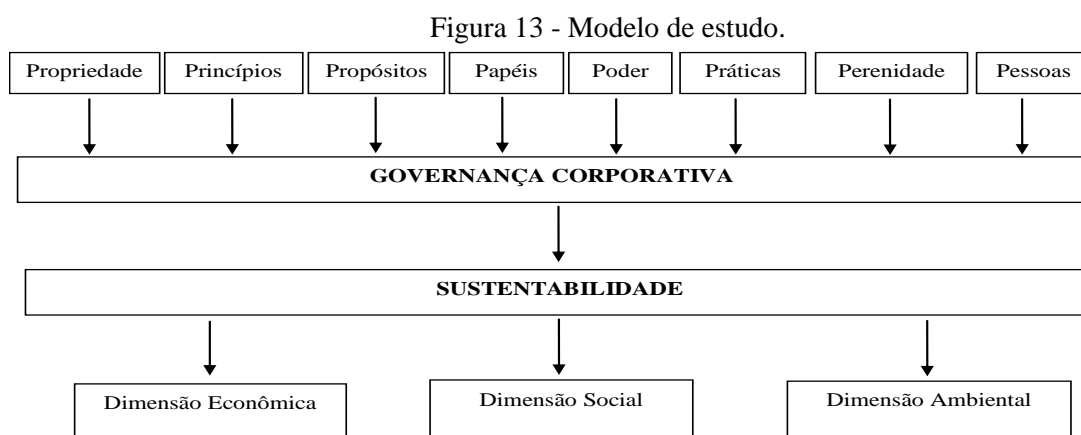
análise dos mesmos. Assim, Ponte (2006), o estudo de caso procura descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse, e uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos. O estudo de caso foi realizado na Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol, os critérios para a seleção da participante foram: (i) uma cooperativa agroindustrial; (ii) cooperativa com sistema de governança corporativa; (iii) cooperativa com aspectos da sustentabilidade; e (iv) e disponibilidade para participar da pesquisa.

Na sequência, a tipologia de pesquisa quanto à abordagem do problema nesta perspectiva destacam-se a pesquisa qualitativa, para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Desta forma Godoi e Balsini (2007), a pesquisa qualitativa emerge de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, são frequentemente interativos, intensivos e envolvem um compromisso de longo prazo.

### 3.2 Especificação do problema da pesquisa

Como anteriormente apresentado, o problema que este estudo se propõe a responder é: **Como os processos da governança corporativa influenciam as dimensões da sustentabilidade em uma Cooperativa Agroindustrial?**

Em todo estudo empírico, onde as proposições são convertidas em hipóteses e ocorrem testes, a tendência é trabalhar com variáveis, que significa o mesmo que constructo ou propriedade de estudo (COOPER e SCHINDLER, 2003). Com base na revisão teórica e na problemática evidenciada foi formulado um modelo, conforme figura 13:



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo.

A fim de responder a esta questão foram propostas as perguntas de pesquisa que nortearam o estudo e especificadas as definições constitutiva e operacional, conforme segue:

### 3.2.1 Informações ao objeto de pesquisa

Como definiram Collis e Hussey (2005, p.123), “as perguntas de pesquisa oferecem detalhes da direção do estudo pretendido”. A partir dos objetivos propostos para este estudo, os seguintes critérios tornam-se relevantes para a investigação empírica. O estudo apresenta uma amostra com uma determinada característica, tem-se uma estimativa da característica da qual a amostra foi extraída, conforme quadro 16:

Quadro 16 - Informações sobre a empresa.

Critério I – Histórico da empresa, Perfil organizacional
a) Nome da organização, principais marcas, produtos e/ou serviços, estrutura operacional da organização, localização da sede, número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo relatório, tipo e natureza jurídica da propriedade, mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários), porte da organização, incluindo (número de empregados, vendas líquidas, capitalização total, quantidade de produtos ou serviços oferecidos).

Fonte: Relatório nível C da *Global Reporting Initiative* – GRI (2013),

Na sequência, a governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, conforme quadro 17:

Quadro 17 – Questões da Entrevista: governança corporativa.

Critério II– Estrutura societária, planejamento e gestão, compromissos e engajamento.
<p>a) A estrutura de governança da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, tais como estabelecido de estratégia ou supervisão da organização.</p> <p>b) A cooperativa possui acordo societário ou outro documento (tal como contrato social, estatuto social, acordo de acionistas ou de quotistas) que formalize as relações entre sócios?</p> <p>c) A cooperativa possui relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização (comunidades, sociedade civil, clientes, acionistas, fornecedores, empregados, outros trabalhadores e seus sindicatos).</p> <p>d) Existe um conselho de administração formalmente estabelecido na cooperativa?</p> <p>e) O planejamento e a gestão da cooperativa consideram as demandas de outras partes interessadas, além dos sócios?</p> <p>f) A cooperativa possui mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou dêem orientações ao mais alto órgão de governança, incluindo referência a processos relativos a: uso de deliberações de acionistas ou outros mecanismos que permitam aos acionistas minoritários expressar opiniões à alta direção; informações e consulta aos empregados sobre as relações de trabalho com órgãos de representação formal, em nível organizacional e representação de empregados no mais alto órgão de governança.</p>

Fonte: Relatório nível C da *Global Reporting Initiative* – GRI (2013),

Ao longo dos últimos anos, há um interesse crescente na necessidade das organizações a serem mais sensíveis ao seu impacto corporativo nas dimensões da sustentabilidade (STODDARD *et al.*, 2012). Neste sentido, esta nova abordagem para medir o desempenho das empresas é chamado *Triple Bottom Line* – TBL (ELKINGTON, 2004), termo usado para descrever a situação econômica, social e ambiental na prestação de contas de uma empresa, de forma holística, sem estes três pilares a sustentabilidade não se sustenta, conforme quadro 18:

Quadro 18 – Questões da Entrevista: Aspectos econômicos, ambientais e sociais.

<p><b>Critério III (Dimensão Econômica) Planejamento, riscos, ativos intangíveis, desempenho, demonstrações financeiras, equilíbrio do crescimento.</b></p> <p>a) A cooperativa quantifica aspectos socioambientais nas projeções financeiras (Receitas, custos/despesas, ativos operacionais, custo de capital)?</p> <p>b) O processo de gestão de riscos corporativos considera critérios socioambientais de curto, médio e longo prazo?</p> <p>c) Existe sistema documentado e implementado de gestão de ativos intangíveis, além dos registrados na contabilidade oficial?</p> <p>d) A cooperativa adota um sistema de gestão de desempenho baseado em indicadores?</p> <p>e) A cooperativa publica suas demonstrações financeiras no Brasil?</p> <p>f) A cooperativa calcula o lucro econômico ou outras medidas de geração de valor econômico?</p> <p>g) A cooperativa calcula o equilíbrio do crescimento para avaliar a adequação do nível de atividade (receitas) com relação aos recursos disponíveis?</p>
<p><b>Critério III (Dimensão Social) Trabalho infantil, forçado, discriminação e valorização da diversidade, comunidade, sociedade.</b></p> <p>a) A cooperativa possui compromisso formal com relação à erradicação do trabalho infantil?</p> <p>b) A cooperativa possui compromisso formal com a erradicação do trabalho forçado ou compulsório?</p> <p>c) A cooperativa possui compromisso formal com a erradicação de todas as formas de discriminação?</p> <p>d) A cooperativa promove iniciativas de investimento social privado?</p> <p>e) A cooperativa garante o acesso de todos os seus funcionários a atividades de educação e desenvolvimento que ampliam a competência?</p> <p>f) A cooperativa possui compromisso formal com a livre associação sindical e ao direito à negociação coletiva?</p> <p>g) A cooperativa promove iniciativas de desenvolvimento sustentável junto à comunidade do entorno, populações rurais e /ou populações tradicionais?</p>
<p><b>Critério III (Dimensão Ambiental) Responsabilidade, compromisso, planejamento e produtos e serviços e pós-consumo.</b></p> <p>a) A cooperativa possui uma política corporativa de responsabilidade ambiental?</p> <p>b) Indique para quais níveis hierárquicos da empresa há atribuições e responsabilidades ambientais na descrição formal das funções (presidência, vice-presidência, diretoria, gerência)?</p> <p>c) A cooperativa participa de fóruns e/ou grupos que tenham por objetivo o diálogo, o compartilhamento de boas práticas para a gestão das mudanças climáticas e a proposição de políticas públicas?</p> <p>d) A cooperativa possui áreas de preservação permanente em suas propriedades ou propriedades de terceiros (alugadas, arrendadas ou recebidas como garantia)?</p> <p>e) A cooperativa possui áreas que configurem o dever de manutenção de reserva legal?</p> <p>f) A cooperativa avalia os aspectos e os impactos ambientais, diretos e indiretos, potenciais efetivos, de suas atividades, processos, procedimentos, produtos e serviços, incluindo, quando aplicável, a etapa de pós-consumo de seus produtos e/ou serviços?</p> <p>g) A cooperativa possui programa de gerenciamento e/ou minimização de impactos para todos os seus produtos?</p>

Fonte: Adaptado do Guia Exame de Sustentabilidade (2013).

### 3.2.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

Os estudos científicos contêm variáveis que podem ser medidas ou manipuladas, e devem ser conceituadas e operacionalizadas a partir de indicadores precisos, concretos e específicos. Faz-se, a seguir, a definição constitutiva (D.C.) e a definição operacional (D.O.) dos constructos que foram utilizados nesta pesquisa: Processos da governança corporativa e as dimensões sociais, econômicas e ambientais da sustentabilidade. Apesar de a pesquisa ser predominantemente qualitativa, a definição constitutiva e operacional de variáveis facilita a compreensão e homogeneiza os conceitos.

#### 3.2.2.1 Processos da governança corporativa

✓ D.C: Os processos de governança corporativa são constituídos por 8 dimensões: propriedade, princípios, propósitos, poder, papéis, práticas, perenidade e pessoas (ANDRADE e ROSSETTI, 2011).

✓ D.O: O tratamento destas variáveis são os “8Ps” (processos) da governança corporativa (propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, perenidade e pessoas) com informações coletadas através do relato das entrevistas visando conhecer os principais aspectos da governança na Copacol, utilizando-se do modelo de relatório nível C da *Global Reporting Initiative – GRI* (2013), amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho sustentável de uma organização.

#### 3.2.2.2 Dimensão Econômica da sustentabilidade

✓ D.O: A dimensão econômica da sustentabilidade é a capacidade de integrar recursos de produção, sob a ótica do crescimento econômico, com atenção para os problemas relacionados ao fornecimento de outros recursos não renováveis (AYRES, 2008).

✓ D.C: A dimensão econômica da sustentabilidade provenientes das atividades da cooperativa e o impacto desses resultados foram verificados pela presença ou não dos seguintes critérios: planejamento, riscos, ativos intangíveis, desempenho, demonstrações financeiras, equilíbrio do crescimento. Utilizando-se como referência o Guia Exame da Sustentabilidade (2013), amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho sustentável de uma organização.



### 3.2.2.3 Dimensão Social da sustentabilidade

✓ D.O: De acordo com Garcia e Shappo (2014), a dimensão social da sustentabilidade é conhecida também como capital humano, consistem no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências.

✓ D.C: Neste estudo o resultado do impacto da dimensão social foi verificado pela presença ou não dos seguintes critérios: trabalho infantil, forçado, discriminação e valorização da diversidade, fornecedores, clientes/consumidores, comunidade, sociedade, utilizando-se a referência do Guia Exame da Sustentabilidade (2013).

### 3.2.2.4 Dimensão Ambiental da sustentabilidade

✓ D.O: Para Souza e Ribeiro (2013), a dimensão ambiental da sustentabilidade está relacionada aos padrões de consumo, de produção sustentáveis e uma maior eficiência no uso de energia para reduzir, ao mínimo, as pressões ambientais, o esgotamento dos recursos naturais e a poluição.

✓ D.C: Neste estudo os resultados do impacto da dimensão ambiental foram verificados pela presença ou não dos seguintes critérios: responsabilidade, compromisso, planejamento e produtos e serviços e pós-consumo, utilizando-se a referência do Guia Exame da Sustentabilidade (2013).

### 3.2.3 População e amostra

De acordo com Gil (2011, p.90), “população ou universo é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. A amostra da população apresenta um conjunto extraído da população constituído de indivíduos, acontecimentos ou outro objeto de pesquisa, onde o pesquisador pretende generalizar conclusões ou resultados, partindo deste princípio este estudo apresenta a amostragem não probabilística por adesão. Para Stevenson (1993), ressalta que amostras não-probabilísticas proporcionam alternativas úteis, desde que seja elaborado um planejamento cuidadoso para determinar quais elementos da população devem compor a amostra a ser investigada.

Este estudo, ainda apresenta a amostragem por acessibilidade ou conveniência, segundo, Gil (2011, p. 94), ressalta que amostragem por acessibilidade ou por conveniência é quando “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”.

O quadro 19 apresenta o perfil dos entrevistados da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol:

Quadro 19 - Perfil dos entrevistados.

<b>Categorização</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>1</b>	Conselho de Administração
<b>2</b>	Diretoria Executiva
<b>3</b>	*Conselho Fiscal
<b>4</b>	Comitê

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo.

\* O Conselho Fiscal na Copacol é denominado: Efetivo e Suplente.

### 3.2.4 Dados: tipos, coleta e tratamento

A pesquisa foi realizada por meio da coleta de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos na *web site* da cooperativa, ano (2013), e com base na documentação e arquivos disponibilizados pela cooperativa, estes documentos foram pré-analisados e organizados através do Relatório da *Global Reporting Initiative – GRI*, (2013), na estrutura de governança, compromissos e engajamento das diretrizes a sustentabilidade. Conforme a *Global Reporting Initiative – GRI*, (2013), esta abordagem de aprendizagem conferiu à estrutura de relatórios da GRI a ampla credibilidade de que desfruta entre os *stakeholders*. Na análise das dimensões da sustentabilidade para a cooperativa foi utilizada a base do Guia Exame da sustentabilidade (2013).

Os dados primários foram coletados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes já relacionados anteriormente, foi elaborado um roteiro da entrevista, que iniciará com o agendamento das entrevistas com cada um dos envolvidos na pesquisa, no período de 15 a agosto a 12 de novembro de 2014, conforme Apêndice A, pessoalmente (transcritas e gravadas), as entrevistas variaram entre 30 minutos e 40 minutos.

Após as entrevistas iniciará a fase de transcrição e, a finalização da análise das entrevistas e a sua interpretação, ou seja, o tratamento dos dados mediante análise de conteúdo, segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo se constitui num conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, a sistematização e a influência aplicadas aos discursos, utilizada no estudo e análise de materiais qualitativos, buscando-se a melhor compreensão de uma comunicação e discurso, aprofundando características, além de extrair os aspectos relevantes.

Deste modo, para tornar o resultado desta pesquisa mais próximo à realidade, o processo de análise de dados, utilizando-se do *software Atlas. Ti 7.5.2*, consiste em uma ferramenta de análise qualitativa que facilita o gerenciamento e a interpretação dos mesmos (WALTER e BACH, 2009).

Para a realização da triangulação das informações, os entrevistados foram categorizados da seguinte forma: Conselho de Administração, Direção Executiva, Conselho Fiscal e Comitê, e ainda, os construtos são: processos de governança corporativa e as dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), e posteriormente, todas as unidades de significação (famílias) e atribuições de um rótulo (códigos), e estão transcritas de forma integral inspiradas na teoria de base para representar a idéia presente.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados reunidos na pesquisa, os quais são discutidos tanto à luz da metodologia apresentada no capítulo anterior, quanto ao referencial teórico.

Para tal, primeiramente, foram expostas as características gerais da empresa objeto de estudo. Na sequência, através dos relatos com a estrutura da governança da Copacol, e ainda, foram codificados elementos que possibilitaram a interpretação dos processos da governança corporativa e das dimensões da sustentabilidade na Copacol. E por fim é apresentada a análise das codificações dos construtos, viabilizando a investigação do problema de pesquisa proposto.

### **4.1 Histórico da empresa objeto de estudo**

Fundada no dia 23 de outubro de 1963 pelo Padre Luís Luise e mais 32 agricultores emigrantes dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a Copacol surgiu com o objetivo de oferecer aos produtores da região possibilidades de crescimento e melhoria da agricultura. Nessa época, a Cooperativa construiu uma usina nos seus primeiros anos de funcionamento para levar energia elétrica às residências de Cafelândia - Paraná. Após seis anos de atuação na produção e distribuição de energia elétrica (1963 a 1969), a Cooperativa foi desmembrada deste setor para atender especificadamente a agricultura, que na época se destacava na produção de feijão, arroz, milho e café. Diante do forte crescimento do setor agrícola foi construído o seu primeiro armazém para o recebimento da produção de grãos dos associados.

A força do trabalho e a dedicação dos pioneiros fizeram com que a Copacol crescesse e alcançasse grandes patamares de produção. A Cooperativa fechou 2013 com o recebimento de cerca de 900 mil toneladas de grãos. Assim como outras atividades, a agricultura também vive um constante crescimento. Entre as principais culturas, atualmente destacam-se a soja, o milho e o trigo.

No início da década de 80, sentindo a necessidade de oportunizar aos seus associados uma alternativa a mais de renda, a Copacol implantou o sistema integrado para a produção de aves, bovinocultura leiteira, a partir de 2008, um dos maiores complexos integrados de peixes do país. Ainda investimentos tecnológicos no processo de incubação dos ovos, assistência técnica avançada, abate, industrialização e comercialização, aliado às certificações ISSO 9001, BRC- Produtos Alimentícios e APPCC/HACCP - Análise de Perigos e Pontos Críticos

de Controle, certificam não apenas como uma indústria apta a produzir alimentos, mas como uma empresa especializada e segura para atender demandas do mundo inteiro, incluindo os mercados mais exigentes.

Após este breve histórico Copacol, as próximas seções pretendem fornecer uma visão estratégica da relação da organização com a governança corporativa e as dimensões da sustentabilidade para dar o contexto aos relatos mais detalhados desta pesquisa.

#### 4.1.1 Perfil da cooperativa

Na apresentação do perfil da Copacol, as informações foram retiradas do Modelo de Relatório Nível C das Diretrizes da GRI (2013), assim divididas: princípios da empresa, suas características, tipo e natureza jurídica da propriedade, estrutura funcional, principais mudanças e outros itens pertinentes à abordagem estratégica da organização. O relacionamento da Copacol com seus diversos públicos norteia-se pelos princípios internacionais do cooperativismo, através do seu Código de Conduta (Ética) conforme quadro 20:

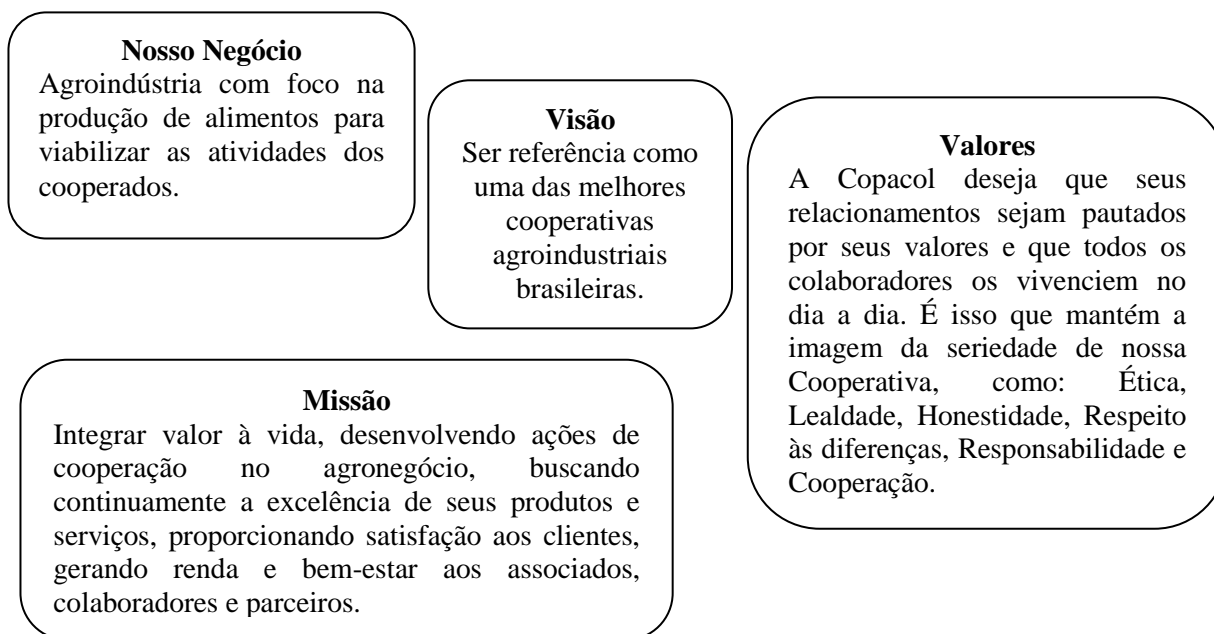
Quadro 20 - Código de Conduta da Copacol.

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
<b>Adesão voluntária e livre</b>	A cooperativa é uma organização voluntária, aberta a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, raça, social, religião ou política partidária.
<b>Gestão democrática e livre</b>	A cooperativa é administrada conforme a vontade dos associados. São os associados que elegem diretores e conselheiros com igualdade de voto (um associado = um voto).
<b>Participação econômica dos associados</b>	A cooperativa contribui com o desenvolvimento da comunidade onde atua, através da sua responsabilidade empresarial com a geração de empregos, renda, impostos e preservação do meio ambiente, mediante políticas aprovadas pelos seus associados
<b>Autonomia e independência</b>	A cooperativa é uma organização autônoma, de ajuda mútua, controlada pelos seus associados.
<b>Educação, formação e informação</b>	A cooperativa promove o desenvolvimento cultural e profissional dos seus membros, pois acredita que as pessoas devem crescer junto com a cooperativa.
<b>Cooperação entre cooperativas</b>	As cooperativas se ajudam entre si, visando o crescimento econômico, cultural e social dos associados e do sistema cooperativo.
<b>Interesse pela comunidade</b>	A cooperativa contribui com o desenvolvimento da comunidade onde atua, através da sua responsabilidade empresarial com a geração de empregos, renda, impostos e preservação do meio ambiente, mediante políticas aprovadas pelos seus associados.

Fonte: Relatório do Código de Conduta - Copacol (2012).

A procura por melhores resultados as organizações necessitam manter-se competitivas, desse modo, a Copacol apresentam-se de maneira semelhante, e aposta em um conjunto próprio de características: (Missão, Visão e Valores), que a identifique e diferencie dos demais *players*, conforme figura 14:

Figura 14 - Conjunto de Características da Copacol.



Fonte: Relatório do Código de Ética – Copacol (2012).

As informações do perfil organizacional foram obtidas do sistema de gerenciamento informatizado da Copacol, que reúne dados de recursos humanos, treinamentos, registros contábeis, medições a campo, pesagem de cargas, medições laboratoriais, além de reuniões com as diversas áreas, conforme segue:

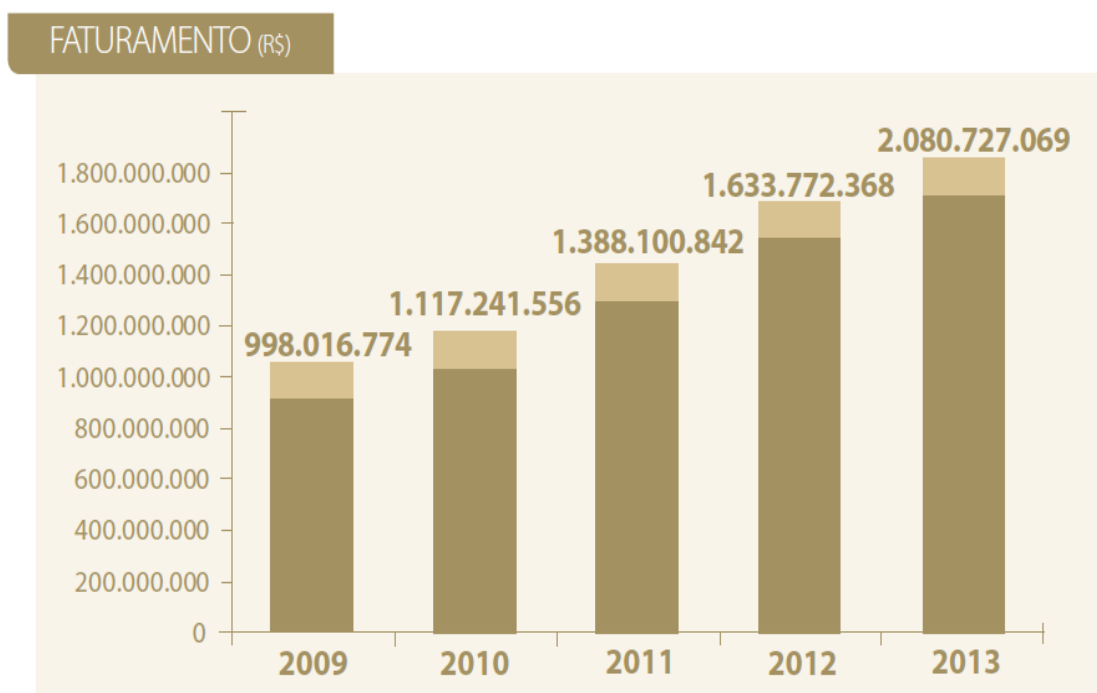
### 1. Nome da organização

Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol

### 2. Tipo e natureza jurídica da propriedade

A Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol atua na atividade agroindustrial na região Oeste do Paraná, nos municípios de Cafelândia, Nova Aurora, Iracema do Oeste, Jesuítas, Formosa do Oeste, Tupãssi (Distrito de Jota esse) e Goioerê. Com participação dos associados, colaboradores e parceiros, a Cooperativa registrou um aumento de 27% no faturamento em relação a 2012 atingindo a marca histórica de mais de R\$ 2 bilhões. Estes excelentes resultados refletiram na distribuição de sobras recordes no valor de R\$ 45 milhões para os cooperados, conforme figura 15:

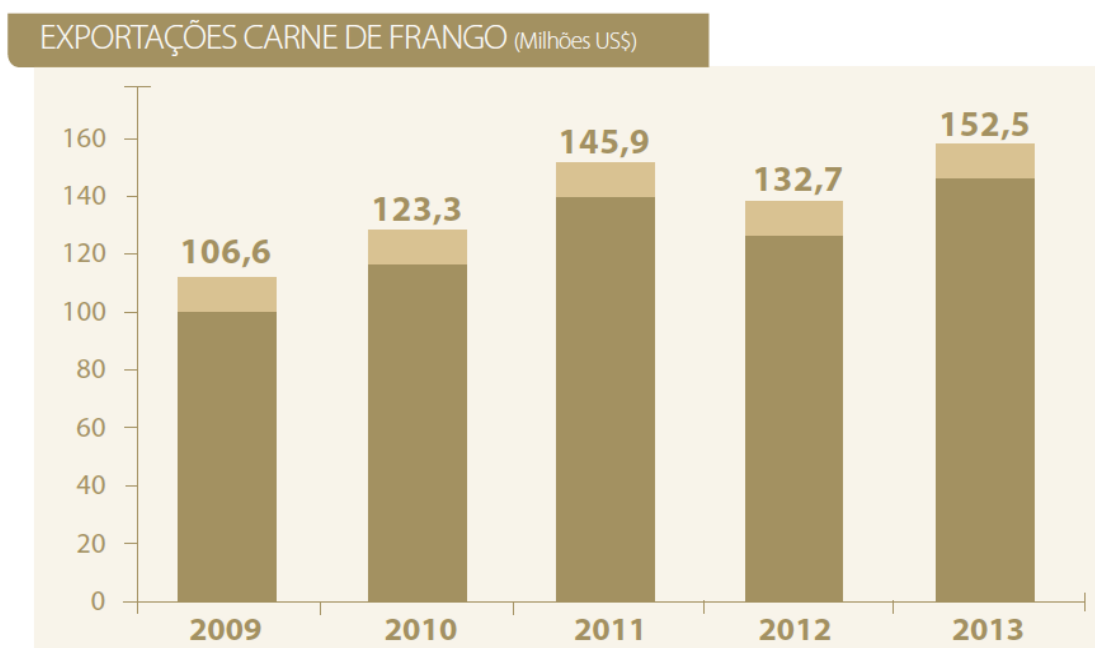
Figura 15 - Faturamento da Copacol.



Fonte: Relatório do Anual - Copacol (2013).

Tem como sua principal atividade o Complexo Integrado Avícola, que através da parceria com os associados na produção de aves, abate 300 mil aves/dia, as quais são processadas e comercializadas em diversas regiões do Brasil e em mais de 30 países, incluindo os mercados mais exigentes (Comunidade Européia e Japão), conforme figura 16:

Figura 16 – Exportações de frango da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol.

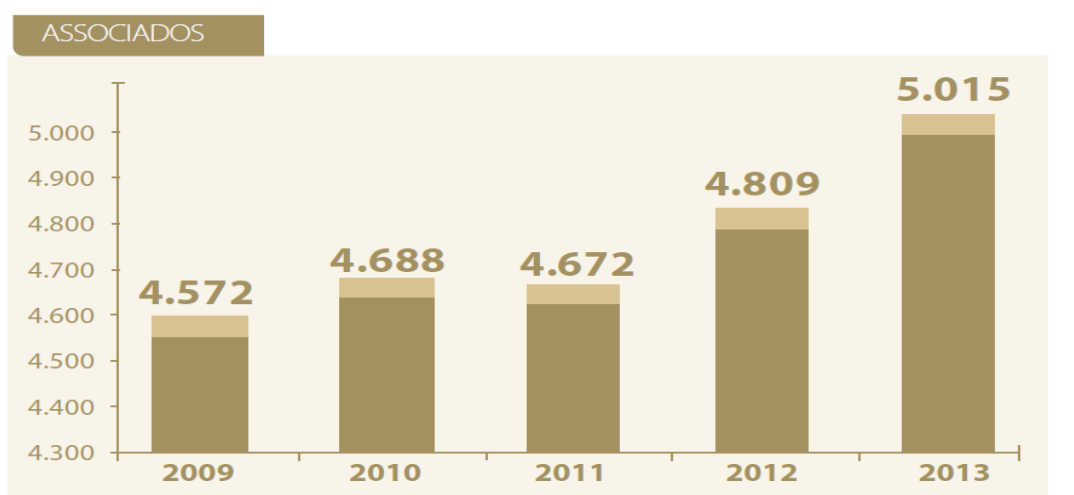


Fonte: Relatório do Anual - Copacol (2013).

### 3. Estrutura Funcional da empresa objeto de estudo

A diversificação das propriedades e os investimentos realizados em novas tecnologias nas atividades que a Copacol trabalha em parceria com os produtores garantem a sustentação das famílias no campo, conforme a figura 17:

Figura 17 – Quadro Social da Copacol.

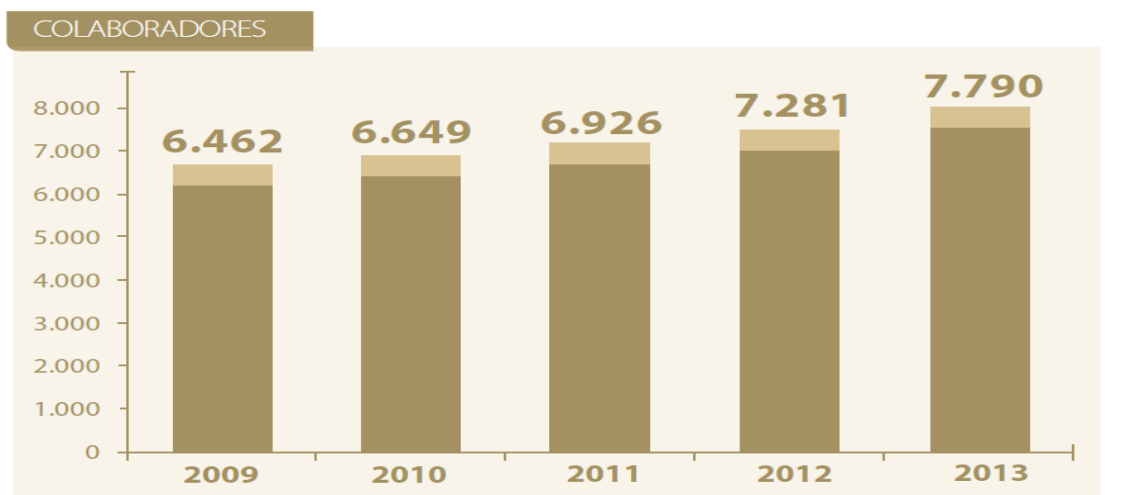


Fonte: Relatório do Anual - Copacol (2013).

Com a participação do Conselho de Administração e de lideranças de todos os setores da Cooperativa, teve início à construção do novo modelo operacional da organização, que primou por consolidar todos os investimentos e ampliar a capacidade de superar novos desafios através da seguinte divisão de negócios, conforme Anexo A deste estudo.

A Copacol oportuniza-se vagas de trabalho, e também contribui para o desenvolvimento da região. Entre as áreas que mais contrataram no ano de 2013 estão o Abatedouro de Aves, Abatedouro de Peixes e Logística, conforme figura 19:

Figura 18 - Quadro de colaboradores da Copacol.



Fonte: Relatório do Anual - Copacol (2013).



#### 4. Principais mudanças durante o período coberto pelo estudo (Ações na Cooperativa)

Segundo o Estatuto Social da Copacol que tem por objetivo social a prestação de serviços a seus associados para promover, no interesse comum, com base na colaboração mútua a que eles se obrigam, o seu desenvolvimento socioeconômico, visando atender, reciprocamente, as necessidades da sociedade e de seus associados.

Visando a transparência nos negócios, o Estatuto Social da Cooperativa, nos termos da lei, estabelece o Conselho Fiscal, composto por associados, eleitos em Assembléia Geral Ordinária, ao qual compete exercer fiscalização das operações, atividades e serviços da cooperativa, prestando conta aos demais associados. Como norte, o quadro 21, apresenta dados de 2009 á 2013 na Copacol, das ações realizadas pela Copacol, no agregar valor às atividades da cooperativa, contribuindo ao seu crescimento como organização, colaboradores e dos seus cooperados (associados):

Quadro 21 - Ações da Copacol.

<b>Período</b>	<b>Ações da Cooperativa</b>	<b>Fonte</b>
<b>2009</b>	A cooperativa encerra o ano com 4.572 associados, desses 307 participaram dos Comitês Educativos. A comercialização de carnes de frango totalizou 174.175 toneladas, um aumento de 10% comparado ao ano de 2008. Com faturamento de R\$ 606.955, aumento de 4% em relação ao mesmo ano. Aumento do Mix de produtos (Piscicultura). Condições climáticas desfavoráveis comprometeram o potencial produtivo e rentabilidade da agricultura neste período. Ampliação da rede de varejo (Supermercado) com 7 lojas. Ampliação das unidades de recebimento e armazenagem de cereais. Investimento na automação da sala de cortes do abatedouro de aves.	Relatório do Conselho de Administração (2009).
<b>2010</b>	A cooperativa encerra o ano com 4.688 associados integrados nas atividades de agricultura, avicultura, suinocultura, piscicultura e bovinocultura de leite. As boas condições climáticas aliadas à profissionalização dos produtores que investiram em tecnologias adequadas para aumentar a produção possibilitaram a entrega de uma safra recorde de soja e milho em todas as Unidades da Cooperativa. O ano foi marcado pela retomada da demanda nos países da Europa, Ásia e a China sendo destaque no segundo semestre. A cooperativa lançou o projeto da Unidade de Produção de Bezerras e Novilhas - UPBN. Ainda o ano foi marcado por atividades realizadas com a participação dos 380 associados nos Comitês Educativos de Cafelândia, Nova Aurora, Jesuítas e Formosa do Oeste.	Relatório do Conselho de Administração (2010).

Continuação...

2011	O ano registra 4.672 associados neste período. Ampliação do mix de produtos com lançamento que permitiram o aumento de 15% do faturamento com as vendas. No mercado internacional o destaque foi a China que representou 25% de todo o volume exportado pela Cooperativa. Visando o crescimento integrado de todas as atividades dos associados, a Cooperativa inaugura uma Unidade Industrial de Soja. Com investimentos de 80 milhões de reais, a indústria tem capacidade para esmagar 1.800 toneladas de soja por dia, com 60 empregos diretos.	Relatório do Conselho de Administração (2011).
2012	A cooperativa encerra o ano com 4.809 associados. Na Cooperativa, a estiagem reduziu a produção em torno de 35%. A safra recorde de milho, que teve a maior área plantada no inverno, compensou os prejuízos do início do ano. O volume de exportação de carne de frango neste ano foi de 132,7 (Milhões US\$). A marca Minda alimentos, voltada a comercialização de produtos não refrigerados é encontrada em diferentes regiões do País. A marca BoviMais teve destaque com a comercialização de rações e concentrados para nutrição animal com faturamento de 35,3 (Milhões R\$). A participação dos associados e os investimentos realizados durante o ano permitiram aumentar o faturamento em 17,7% em relação a 2011, o que contribuiu para que mais de R\$ 21 milhões em sobras fossem distribuídas aos cooperados.	Relatório do Conselho de Administração (2012).
2013	O quadro associativo possui 5.015 cooperados. A cooperativa, em decorrência de seus investimentos na Cooperativa Central Unitá em parceria com a Coagru, liberou a construção de novos aviários aos cooperados e está investindo cada vez mais no fortalecimento da cadeia produtiva, como a recente inauguração da Fábrica de Rações em Jesuítas. Estruturação da UPBN (Unidade Produtora de Bezerras e Novilhas), para receber os animais dos produtores. A UPBN tem a capacidade de alojar 308 bezerras e em 2013 começaram a ser entregues as primeiras novilhas para os produtores. Melhorias na logística de distribuição dos produtos para sua rede supermercadista e atacados, a Cooperativa estruturou o Centro de Distribuição em do Oeste. Recolhimento de impostos pelos governos federal, estadual e municipal de R\$ 99 milhões neste ano.	Relatório do Conselho de Administração (2013).

Fonte: Adaptado do Relatório Anual - Copacol (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

Com base nas informações prestadas pelos entrevistados procura-se chegar aos resultados da pesquisa referente aos processos da governança corporativa influenciando as dimensões da sustentabilidade na Copacol. A seguir, estes resultados são apresentados.

#### 4.2 Identificação dos processos da governança corporativa na Copacol

Considerou-se importante conhecer as partes que constituem o sistema de governança corporativa na Copacol, para que fosse possível compreender de forma mais clara a amplitude dos processos da governança corporativa e melhor entender o contexto que estaria sendo analisado. Segundo seu Estatuto Social a Copacol tem a seguinte estrutura organizacional: Assembléia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê.

#### 4.2.1 Entrevista: Governança Corporativa – Conselho de Administração

Com respeito ao processo da governança corporativa, a Copacol possui um procedimento específico, considerando as características de seu ramo de atuação. O mesmo ocorre com as suas exigências aos *stakeholders* envolvidos na forma de governança através do critério II da metodologia deste estudo, o quadro 22 demonstra nas seguintes respostas do Conselho de Administração da Copacol, referente aos processos de governança corporativa:

Quadro 22 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Conselho de Administração.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Conselho de Administração	Entrevistado (A)	A estrutura de governança da Copacol é formada por um conselho de administração atuante, todas as realizações enaltecem o cooperativismo no decorrer do seu desenvolvimento a cooperativa foi premiada e obteve o reconhecimento, entre elas, a valorização das pessoas, seja diretamente envolvida no processo e no trato com consumidores e clientes, uma premissa da filosofia da gestão. Todos os acordos societários estão previstos no seu estatuto social, documentado e disponíveis aos cooperados e outras partes interessadas. No que se refere ao planejamento e a gestão da cooperativa lembro-me do sucesso que foi o propósito estratégico de implantado em 2006 (DNA) a aposta no modelo e obedecendo à mesma linha de raciocínio e trabalho, calçado em três pilares de medição socioeconômicos: a letra G (Geração de Receitas), a letra P (Produtividade), e S (Sustentabilidade). Nosso código de conduta aprovado em assembleia visa à orientação as equipes com âmbito maior, como todos os públicos de relacionamentos.
	Entrevistado (B)	O estatuto social da cooperativa está disponível para todos os sócios/acionistas (cooperados) em documentos estabelecem direitos a todo conselho de administração, na busca da longevidade da mesma, ainda possuímos comitês formas do conselho de administração, remunerados, denominados comitês educativos. O planejamento e a gestão da cooperativa consideram as demandas de outras partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ), como a comunicação com fornecedores isso facilitou o acesso a novas tecnologias para a sistematização dos negócios da cooperativa, entre elas a criação de auditoria externa independente nas demonstrações financeiras da cooperativa, se reportando ao conselho de administração, que por sua vez reporta-se em assembleia ordinária geral. A cooperativa possui um código de conduta formal e aprovado em assembleia geral, disponível na área de livre acesso na sua web site, e prevê a existência de comitê (líderes) para monitorar os cumprimentos, aplicação e revisão de novos dispositivos, e dirimir conflitos de interesses e sejam feitas em condições de equidade com o mercado atual.
	Entrevistado (C)	A estrutura societária esta formalizado em documentos, inclui os acionistas minoritários, não a garantia de sucessão, a realização de assembleia para a escolha da sucessão, os cargos são ocupados por pessoas diferentes, o capital não concentra na mão de um único sócio, as reuniões são periódicas, em alguns casos, mais de 1 por mês, o conselho fiscal é ativo, os membros foram indicados em assembleia, não possuímos conselho independente. Auxiliamos na elaboração do relatório anual da administração. No que se refere ao planejamento estratégico levamos em conta a participação dos cooperados e colaboradores permitindo todos trabalharem integrados e sabendo perfeitamente em direção a cooperativa está caminhando, um dos princípios do cooperativismo, que a Copacol leva á sério desta sua fundação.

Continuação...

Conselho de Administração	Entrevistado (D)	O conselho de administração convoca a assembléia geral ordinária para apresentação dos resultados das atividades da cooperativa. Ao longo do tempo as nossas estruturas de governança vêm beneficiar os Acionistas (cooperados), colaboradores, fornecedores, comunidade e clientes, inclusive os reguladores, isso é claro aprovado também em assembléias ordinárias e extraordinárias, criamos nosso código de conduta para maximizar o retorno ao acionista (cooperado) visando o crescimento da cooperativa. Nosso conselho de administração está formalmente estabelecido, os papéis dos membros são distintos, nenhum membro possui qualquer paratesco com outro membro do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva. O controle de alienação da cooperativa está documentado e traduz na transparência e simplicidade o relacionamento com as partes interessadas, com a qualidade nos serviços prestados e nos produtos que oferecemos, na preocupação com o desempenho financeiro, nas responsabilidades sociais e ambientais, entre outros aspectos.
	Entrevistado (E)	A estrutura da governança da Copacol está formalizada através do estatuto social, assim: conselho administrativo e diretoria executiva, empossados através da assembléia geral, quando necessária é convocada uma assembléia extraordinária para assunto fora da alçada do conselho administrativo. Este estatuto está disponível a todos os acionistas (cooperados) e partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) formalizando todas as relações entre os acionistas, todos com direito a 1(um) voto denominados quotas, na busca da longevidade da cooperativa, o controle neste sentido está pulverizado, fiscalizado pelo conselho fiscal, independente ao conselho de administração e da diretoria executiva. As reuniões são periódicas estabelecendo o planejamento e gestão, em andamento, cito o planejamento 4X4, aprovado em assembléia ordinária, período de (2014/2018), com a participação do conselho de administração e das lideranças da cooperativa, contribuindo a todos os seus <i>stakeholders</i> , intuito neste período é atingir os 4 bilhões de faturamento. O papel do conselho de administração é formalmente distintos, composto de 15 membros, não possuímos um conselho independente, mas utiliza de assessorias independentes para auxílio ao seu conselho, como jurídica, marketing, e estratégica. A Copacol divulga a remuneração do conselho e diretoria executiva. Possuímos um condigo de conduta formal entre os <i>stakeholders</i> x cooperativa aprovado em assembléia ordinária geral e disponível na área livre acesso e a adesão forma pela cooperativa, separando a conduta e os conflitos de interesses formalizando as regras claras e estipulando que todas as transações sejam feitas em condições de equidade com relação ao mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

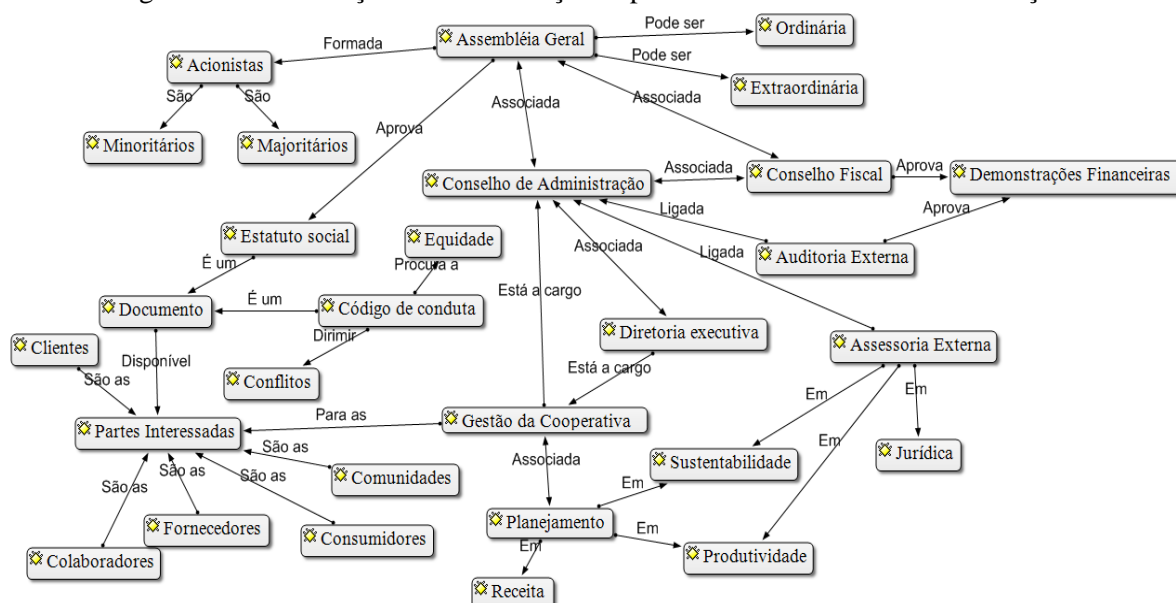
O quadro anterior demonstra a síntese das respostas do Conselho de Administração da Copacol, dessa forma, a velocidade das informações apresenta outras respostas comuns dos respondentes referentes aos níveis e estrutura da governança. A Assembléia Geral e o Conselho de Administração são organismos deliberativos e decisórios. A Assembléia Geral, que pode ser ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo da cooperativa, com poderes dentro dos limites da lei e do estatuto social, assim o (IBGC, 2014), os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. A

Assembléa Geral Ordinária é realizada anualmente, no primeiro trimestre que suceder ao término do exercício social, e delibera, entre outros, sobre os seguintes assuntos: prestação de contas, balanço, parecer da auditoria externa, plano anual de atividades, destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas. Já a Assembléa Geral Extraordinária é realizada sempre que necessária e poderá deliberar sobre assuntos de interesses da sociedade, desde que mencionados no Edital de convocação. O Conselho de Administração da Copacol é composto por 15 membros, todos associados, eleitos em Assembléa Geral, com mandato de quatro anos, os quais se reúnem ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário.

#### 4.2.1.1 Codificação da Governança Corporativa – Conselho de Administração

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista, uma microanálise dos processos de governança corporativa na Copacol. Para Godoi (2007), na essência, a microanálise consiste de uma técnica: questionamentos, comparações, que revelam diversas possibilidades de interpretação dos significados dos dados. A Assembléa Geral Ordinária é o órgão máximo, detém os poderes deliberativos e administrativos, através de reuniões anuais, se houver a necessidade o Conselho de Administração convoca uma Assembléa Geral Extraordinária para questões ou assuntos interesses comuns da cooperativa. A participação adquire importância especial nos sistemas de interação solidária, em que tradicionalmente se manifesta não apenas no momento da Assembléa Geral, mas também nas discussões diárias e na vivência da rotina da cooperativa (BACEN, 2009).

Figura 19 - Codificação da Governança Corporativa: Conselho de Administração.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, através das entrevistas realizadas com o Conselho de Administração da Copacol, a Assembléia Geral, seja ordinária ou extraordinária, é composta pelos acionistas majoritários e minoritários, está através de voto, define os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal. O principal documento da governança da cooperativa, denominado Estatuto Social, aprovado em Assembléia Geral, disponível a todas as partes interessadas. De acordo com Ramos e Martinez (2006), a governança corporativa são as práticas e os relacionamentos de todas as partes interessadas, sejam elas internas ou externas, com a finalidade de valorização dos ativos das empresas, envolvendo transparência, direito dos acionistas, equidade de tratamento com os acionistas e prestação de contas.

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva detêm a gestão da cooperativa, elaboram em conjunto planejamento estratégico, através da receita, produtividade e sustentabilidade, para que possam desenvolver efetivamente suas responsabilidades. Possuem uma auditoria externa, inclusive jurídica. Sobre o Conselho Fiscal está ligado a todos, principalmente a Assembléia Geral, inclusive uma auditoria externa, na fiscalização e aprovação das demonstrações financeiras da cooperativa.

#### 4.2.2 Entrevista: Governança Corporativa – Diretoria Executiva

Através do Critério II da metodologia deste estudo, o quadro 23 demonstra nas seguintes respostas do Conselho Diretoria Executiva da Copacol, referente aos processos de governança corporativa:

Quadro 23 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Diretoria Executiva.

<b>Categorização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
Diretoria Executiva	Entrevistado (A)	O estatuto social está disponível para todos os acionistas, busca a longevidade da cooperativa, estabelece um quórum mínimo qualificado para a tomada de decisão pelos acionistas, prevê a alienação de controle pelo conselho de administração, as reuniões são periódicas entre os membros do conselho de administração (semanal) nos atos de gestão, o papel do conselho são formalmente distintos, a cooperativa utiliza informalmente assessoria de especialistas para auxiliar o conselho de administração em questões relevantes. O planejamento é definido em reuniões com diversos setores da cooperativa, denominados divisões de negócios, definindo os caminhos da mesma para os próximos anos.

Continuação...

	Entrevistado (B)	O estatuto está registrado na junta comercial, os membros Conselho de Administração e Diretoria Executiva são ocupados por pessoas diferentes, são realizadas avaliações formais do desempenho da cooperativa, se necessário, é convocado o conselho fiscal permanente, indicados pelos acionistas (cooperados) em assembleia geral através do voto. O planejamento e a gestão da cooperativa consideram as demandas de outras partes interessadas (stakeholders), a cooperativa possui auditoria internas (administrativo-financeira), o sistema é revisto periodicamente. O comprometimento de todos é fundamental para o desenvolvimento do trabalho eficiente e que atenda totalmente os anseios e perspectivas das partes interessadas.
Diretoria Executiva	Entrevistado (C)	A participação da diretoria executivas no planejamento e da gestão na cooperativa é efetiva, conforme previsto em Estatuto Social deliberado em Assembleias Gerais no intuito de acompanhar as suas diversas atividades. As reuniões periódicas entre o conselho de administração e a diretoria executiva se necessárias, senão mensais. Cada membro do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva possui papéis distintos, são ocupados por pessoas diferentes e a remuneração de todos é divulgada separadamente. Não possuímos conselho independente, não existe um plano de sucessão formalizado, a cada 4 anos o conselho de administração convoca uma assembleia geral ordinária para reformulação do processo, através de voto. Um código de conduta aprovado pelo Conselho de Administração e da Diretoria Executiva está disponível na área de livre acesso na web site, ainda existem regras claras no tratamento de transações onde exista conflito de interesses.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

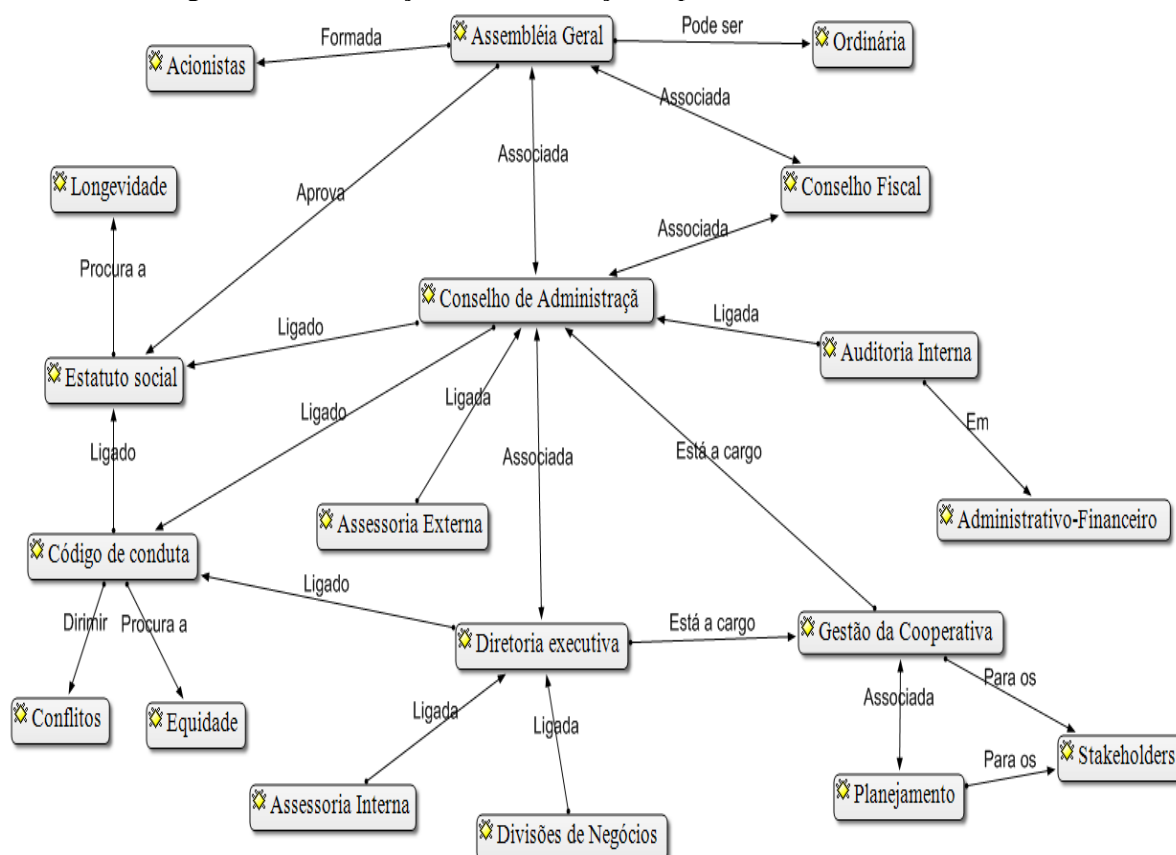
A Diretoria Executiva da Copacol é um órgão de direção, deliberação e execução, é constituída de três membros efetivos, eleitos entre os 15 componentes do Conselho de Administração, com a conseqüente aprovação em Assembleia Geral Ordinária, cabendo-lhes a tomada de decisão sobre todos os assuntos correspondentes aos itens que compõem seu perfil de atribuições, descrito no Estatuto Social.

Além da estrutura prevista no Estatuto Social, a Diretoria Executiva constitui assessorias e divisões de negócios para melhor administração e acompanhamento das atividades da cooperativa.

#### 4.2.2.1 Codificação da Governança Corporativa – Diretoria Executiva

Nesta etapa apresenta-se uma microanálise da governança corporativa, através do processo de codificação da governança corporativa: Diretoria Executiva da Copacol, conforme figura 20:

Figura 20 - Codificação da Governança Corporativa: Diretoria Executiva.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, através das entrevistas realizadas com a Diretoria Executiva da Copacol, pode-se perceber que o processo da governança corporativa, os membros são escolhidos em Assembleia Geral, estão associados ao Conselho de Administração, participam da gestão da cooperativa e do planejamento estratégico. Para Andrade e Rossetti (2004), a Diretoria Executiva deve possuir as seguintes competências nas suas responsabilidades; propor estratégias, apurar resultados, antecipar medidas corretivas em desvio de metas, expor riscos, agir nas diretrizes da organização.

Na Copacol as Divisões de Negócios e as Assessorias Internam estão ligadas a Diretoria Executiva, que auxiliam na gestão da mesma para as partes interessadas. As ações estão pautadas no Estatuto Social aprovado em Assembleia Geral, documento denominado, Código de Conduta (Ética).

#### 4.2.3 Entrevista: Governança Corporativa – Conselho Fiscal

Ainda, o quadro 24 demonstra as seguintes respostas do Conselho Fiscal Copacol utilizando-se o Critério II da metodologia deste estudo, referente aos processos de governança corporativa:



Quadro 24 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Conselho Fiscal.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Conselho Fiscal	Entrevistado (A)	O estatuto está disponível a todos os acionistas, os procedimentos internos são avaliados periodicamente, assegurando o cumprimento das mesmas em todas as atividades da cooperativa, atendendo ao código de conduta da Copacol, com o objetivo de fiscalizar e minuciosamente a administração, e examinar a situação dos negócios sociais, das receitas, das despesas, dos pagamentos, recebimentos, das operações em geral e de questões econômicas, averiguação a atenção dispensada às reclamações dos cooperados.
	Entrevistado (B)	No estatuto estão inclusos os cooperados, o trabalho efetivo do conselho fiscal são estabelecidos pelos membros, as reuniões são mensais, as ações na busca da longevidade da cooperativa, contrata-se assessoria especialistas externas ao auxílio ao conselho (assessoria estratégica), existe a divulgação da remuneração ao conselho administrativo e a remuneração da diretoria é efetuada separadamente, pois o conselho de administração, conselho fiscal também são cooperados, com direito ao voto, não há garantia de sucessão, as assembleias podem ser convocadas quando da necessidade de mudanças da política administrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

O quadro anterior apresentou uma síntese das respostas (Critério II) do Conselho Fiscal da Copacol, dessa forma, apresentou outro bloco das respostas comuns dos respondentes referentes aos níveis e estrutura da governança. O Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos, eleitos anualmente em Assembleia Geral Ordinária, cabendo-se a inspeção dos livros e documentos da Cooperativa, a denúncia de irregularidades constatadas, bem como, dar conhecimento ao Conselho de Administração, em Assembleia Geral, das conclusões dos trabalhos.

O Conselho Fiscal Efetivo da Copacol é parte integrante do sistema de governança, a entrevista detectou que o conselho é participativo, estão delineadas no estatuto suas funções, verificam o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários do conselho de administração, analisam os balanços e demais demonstrações financeiras da cooperativa, e opinam no relatório anual da cooperativa, podem denunciar, aos órgãos de administração e, se estes não tomam as providências necessárias para a proteção dos interesses, os erros, fraudes que descobrir, e sugerir providências úteis a cooperativa, em assembleia geral.

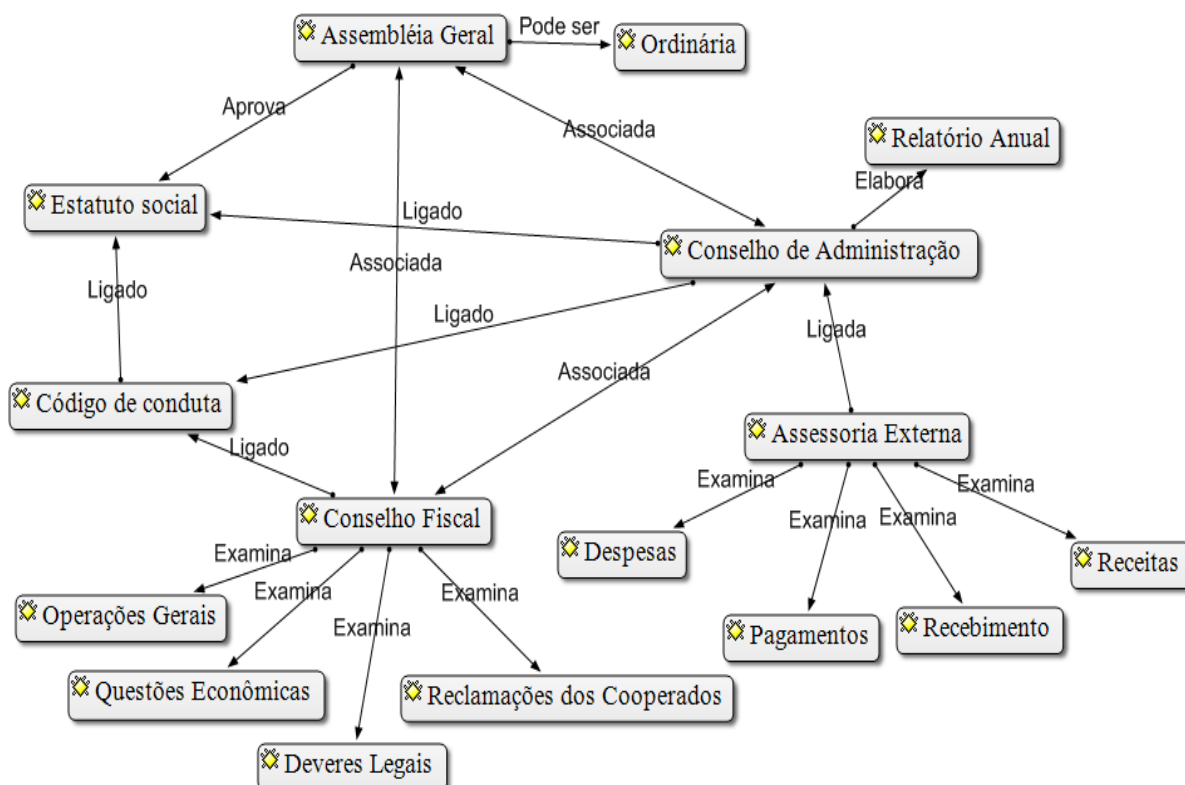
Conforme o IBGC (2014), a lei define a forma de eleição dos membros do Conselho Fiscal, quando não houver controlador definido ou existir apenas uma classe de ações, a instalação do Conselho Fiscal, solicitada por algum grupo de sócios, deve ser facilitada pela organização.

Já o Conselho Fiscal Suplente da Copacol pode-se entender que o mesmo fiscaliza a administração da cooperativa, com poder de convocar assembleias sempre que detectar assuntos de relevância, financeira, administrativa, prestação de contas anuais, assegurando o cumprimento das decisões das assembleias geral ordinária e extraordinária, orientando o conselho de administração/diretoria executiva nos procedimentos corretos a serem seguidos. O Conselho Fiscal Suplente é composto por cooperados e é eleito em Assembleia Geral. Seus integrantes não podem ter linha de parentesco direta com nenhum integrante da direção da cooperativa e o número de componentes, assim como o tempo de mandato, deve estar previsto no estatuto da cooperativa. É recomendável que o período de mandato coincida com o da direção e que a eleição de ambos ocorra de forma simultânea (BACEN, 2009).

#### 4.2.3.1 Codificação da Governança Corporativa – Conselho Fiscal

Nesta etapa apresenta-se a codificação da entrevista da governança corporativa: com o Conselho Fiscal da Copacol, que é eleito em Assembleia Geral, documentado no Estatuto Social da Copacol, possuem um Código de Conduta, tem como característica principal a independência e autonomia de avaliação das operações da cooperativa, das questões econômica, deveres legais da cooperativa e das reclamações dos cooperados, conforme figura 21:

Figura 21 - Codificação da Governança Corporativa: Conselho Fiscal.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

O Conselho Fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e controle, uma vez que ele é subordinado exclusivamente à Assembléia Geral deve estar fora do conflito de interesse entre administradores, Conselho de Administração e Diretoria Executiva (BACEN, 2009). Outro órgão fiscalizador na Copacol é uma Assessoria Externa que avalia as despesas, pagamentos, recebimentos e receitas, aprovando juntamente com o Conselho Fiscal.

#### 4.2.4 Entrevista: Governança Corporativa – Comitê

Através do Critério II da metodologia deste estudo, o quadro 25 demonstra as seguintes respostas do Comitê da Copacol, referente aos processos de governança corporativa:

Quadro 25 - Síntese das respostas (Governança Corporativa) Comitê.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Comitê	Entrevistado (A)	O estatuto social é contemplado através da assembléia geral, com direito a voto, a exigência de adesão formal por todos da cooperativa. O planejamento e a gestão estão a cargo do conselho de administração e da diretoria executiva, quando de conflitos primeiramente procuro a unidade mais próxima ou as divisões de negócios da Copacol. O conselho fiscal é atuante, fiscalizando e monitorando as ações da cooperativa. Estou ligado à cooperativa há 15 anos procuro dentro das condições estabelecidas cumprirem a metas estipuladas, produzindo renda e qualidade de vida.
	Entrevistado (B)	Estou no quadro social da Copacol 10 anos, não sou membro do conselho de administração ou da diretoria executiva, mas meu voto escolhe todos esse membros, aprovado em assembléia ordinária geral, através do estatuto social, no desenvolvimento e fortalecimento da cooperativa. Somos convocados a assembléia extraordinária quando de investimentos ou outro assunto de interesses de todos, definindo os caminhos da cooperativa para os próximos anos, denominada 4x4.
	Entrevistado (C)	A gestão está nas mãos do conselho de administração e da diretoria executiva, escolhidos por votos na assembléia ordinária geral. O conselho fiscal tem como função examinar a situação dos negócios da cooperativa. A gestão integrada permite que todos saibam perfeitamente em que direção e na busca na longevidade da cooperativa. Participo a 17 anos, nos assuntos da cooperativa, inclusive nos interesses pessoais ou do todo, reconheço o código de conduta que prevalece os anseios e perspectivas dos acionistas (cooperados).
	Entrevistado (D)	Sou cooperado há 21 anos. O conselho e a diretoria executiva estão formalizados no estatuto social, disponíveis a todos, cito a web site da cooperativa. Não participo destes órgãos, mais escolho os mesmos através de voto em assembléia ordinária geral. Sou convocado quando de assuntos de interesses gerais em assembléia extraordinária, o planejamento e a gestão da cooperativa considera todas as partes interessadas; colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores, comunidade local e os cooperados. A cooperativa possui um compromisso formal para o combate de todas as formas de corrupção, através do código de conduta e da política corporativa.

Continuação...

Comitê	Entrevistado (E)	Reconheço-me como cooperado á 22 anos. Minha participação principal está na assembléia ordinária geral ou na extraordinária quando convocado. Não possuo cargos na cooperativa, mas através de voto, formalizado através do estatuto social a composição do conselho de administração e da diretoria executiva, onde o planejamento e a gestão a cargo dos mesmos, se necessária uma decisão complexa convocam uma assembléia
--------	------------------	---

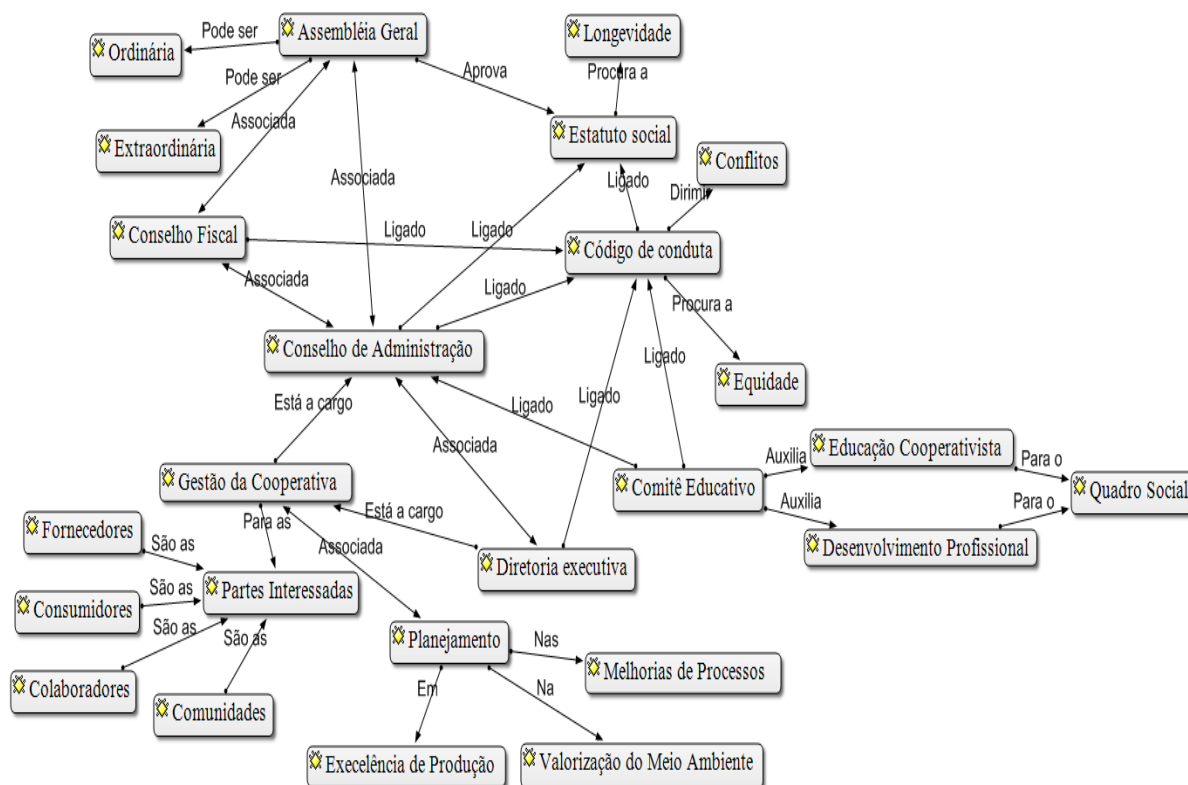
Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

O quadro anterior demonstra que o Comitê da Copacol visa representar os associados perante o Conselho de Administração, facilitar a comunicação da administração com o quadro social, contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional do quadro social, bem como promover a educação cooperativista. Este comitê educativo realiza reuniões com o conselho de administração da Copacol onde recebem informações técnicas e das principais ações da Cooperativa, com o compromisso na busca da excelência na produção de alimentos, melhorias dos processos, desenvolvimento da competência dos colaboradores e valorizar as pessoas e o meio ambiente.

#### 4.2.4.1 Codificação da Governança Corporativa – Comitê

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista do Comitê da Copacol dos processos de governança corporativa conforme figura 22:

Figura 22 - Codificação da Governança Corporativa: Comitê.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, através das entrevistas realizadas com o Comitê da Copacol aponta na Assembléia Geral, seja ordinária ou extraordinária escolhem os seus membros, o Comitê está ligado ao Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e ao Conselho Fiscal, aproxima as sedes da cooperativa, aos órgãos da gestão e do planejamento estratégico. Conforme o SESCOOP (2011), para formar uma cooperativa é necessário que as pessoas interessadas estejam conscientes do que pretendem.

O Comitê da Copacol é organizado em conselhos, núcleos ou comissões, ele deve contribuir da melhor maneira possível em favor daqueles que recebem a incumbência da administração da empresa, para que todas as decisões sejam corretas e representativas da vontade da maioria.

### 4.3 Identificação dos aspectos das dimensões da sustentabilidade na Copacol

Os princípios que norteiam a sustentabilidade este estudo estão apresentados através das dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Assim, considerou-se importante conhecer as partes que constituem as dimensões da sustentabilidade na Copacol, no intuito de compreender neste contexto como a gestão da cooperativa relaciona às demandas econômicas, sociais e ambientais, a qual a organização passa a interagir, pela reciprocidade presente entre as dimensões.

#### 4.3.1 Entrevista: Dimensão Econômica – Conselho de Administração

No contexto da dimensão econômica a Copacol avalia os termos macro socioambiental e não apenas na lucratividade empresarial. Para esta análise foram realizadas entrevistas com o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê da Copacol, conforme segue:

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 26 demonstra as seguintes respostas do Conselho de Administração da Copacol, referente à dimensão da econômica da sustentabilidade:

Quadro 26 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Conselho de Administração.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Conselho de Administração	Entrevistado (A)	As demonstrações estão apresentadas no relatório anual, denominado relatório do conselho de administração, disponíveis a todos os <i>stakeholders</i> , as receitas estão adequadas às atividades da cooperativa, as projeções financeiras contemplam aspectos socioambientais nos demonstrativos dos investimentos sociais.

Continuação...

Conselho de Administração	Entrevistado (B)	Os resultados financeiros são apresentados a todos, no final de cada ano pelo Conselho de Administração, em assembléia geral ordinária, no balanço patrimonial engloba recursos para áreas ambientais e sociais da cooperativa, estas projeções financeiras apresentam-se como custos de capital da cooperativa, este monitoramento dos riscos é anual. A gestão da cooperativa é baseada em indicadores de desempenho. As demonstrações financeiras são publicadas a todos os interessados, a uma avaliação do crescimento nas atividades da cooperativa com sua receita
	Entrevistado (C)	A gestão baseada em indicadores de desempenho como: indicadores sociais (colaboradores, associados), sociedade e meio ambiente, do corpo funcional, dos associados, estes publicados no relatório do conselho de administração e disponíveis aos interessados, inclusive o lucro econômico.
	Entrevistado (D)	No relatório do conselho de administração de 2013 como exemplos, apresentam-se indicadores de desempenho da cooperativa, contemplando o planejamento estratégico, onde um dos desafios para a sustentabilidade é contemplar 25 mil pessoas em programas de desenvolvimento, são investimentos realizados em tratamento de efluentes, melhoria da qualidade da Água, eventos jovens e esposas, recreativos e desportivos, etc., discriminados no demonstrativo de investimentos.
	Entrevistado (E)	São destinados recursos financeiros aos aspectos socioambiental, aprovados em assembléia geral ordinária ou extraordinária, discriminados no relatório do conselho de administração, discriminados nos indicadores para a sociedade e meio ambiente e indicadores sociais, disponíveis a todos os interessados.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

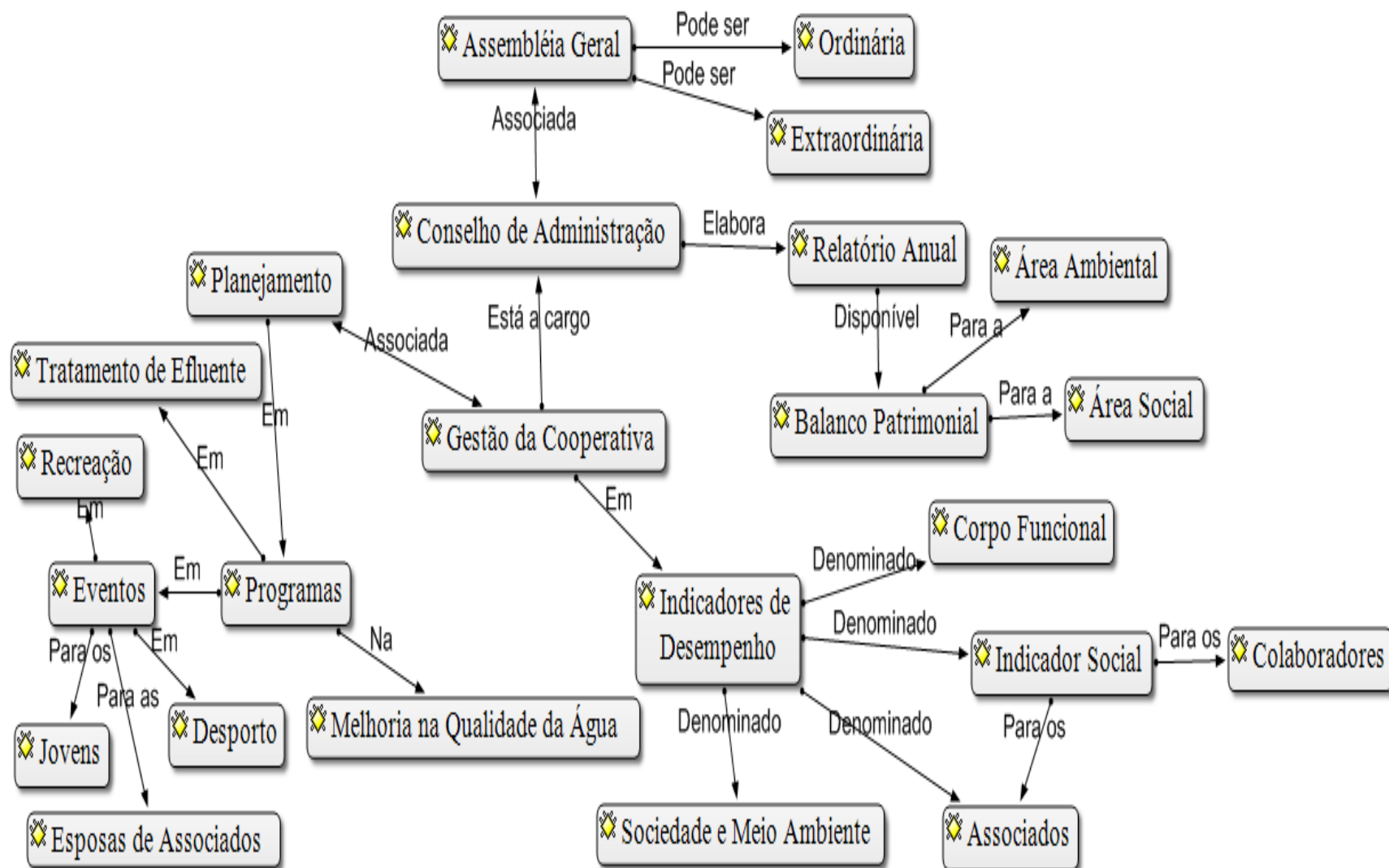
Na Copacol, o Conselho de Administração apresenta o relatório anual, contemplando índices contábeis na Assembléia Geral, as demonstrações financeiras também são auditadas, independentes, os instrumentos financeiros, incluem as disponibilidades, contas a receber, aplicações financeiras, obrigações com fornecedores, contas a pagar, empréstimo e financiamentos, que estão reconhecidos nas demonstrações, são substancialmente similares aos que seriam obtidos se fossem negociados no mercado.

Para Mendes (2009), a dimensão econômica possibilitada por alocação e gestão mais efetivas dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado nos quais a eficiência econômica deve ser avaliada com o objetivo de diminuir a dicotomia entre os critérios microeconômicos e macroeconômicos.

#### 4.3.1.1 Codificação da Dimensão Econômica – Conselho de Administração

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista do Conselho de Administração na dimensão econômica da sustentabilidade conforme figura 23:

Figura 23 - Codificação da Dimensão Econômica: Conselho de Administração.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a dimensão econômica da sustentabilidade, foi codificada pela entrevista com o Conselho de Administração da Copacol. Esta dimensão está representada no relatório anual, elaborado por este conselho. A gestão da cooperativa está pautada em indicadores de desempenho, inclusive em indicadores sociais (cooperados e colaboradores), indicador ao corpo funcional, indicador a sociedade e meio ambiente, contemplando as áreas sociais e ambientais.

Segundo Mendes (2009), a dimensão econômica da sustentabilidade extrapola o acúmulo de riquezas, bem como o crescimento econômico e engloba a geração de trabalho de forma digna, possibilitando uma distribuição de renda, promovendo o desenvolvimento das potencialidades locais e da diversificação de setores.

#### 4.3.2 Entrevista: Dimensão Econômica – Diretoria Executiva

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 27 demonstra as seguintes respostas da Diretoria Executiva da Copacol, referente à dimensão da econômica da sustentabilidade:

Quadro 27 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Diretoria Executiva.

<b>Categorização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
Diretoria Executiva	Entrevistado (A)	O relatório do conselho de administração da Copacol está disponível a todos os interessados, inclusive na sua Web Site. Apresenta as demonstrações financeiras da cooperativa, anualmente, em assembléia geral ordinária, sua natureza e finalidade das destinações são oriundas das operações com associados, é destinada a reparar perdas e o desenvolvimento de suas atividades a reserva legal. A gestão está baseada em indicadores econômicos definidos no relatório contábil assim: indicador social, sociedade e meio ambiente, corpo funcional e dos associados.
	Entrevistado (B)	Conforme estatuto social a reserva de desenvolvimento se destina á criação e a ampliação dos setores operacionais da cooperativa. Os fatores de risco da cooperativa estão distribuídos em risco de crédito, liquidez, mercado, são monitoradas e gerenciadas a fim de avaliar os resultados e o impacto financeiro no fluxo de caixa, revisto periodicamente, podendo ser destinados aos aspectos socioambientais.
	Entrevistado (C)	O gerenciamento do risco está a cargo da Diretoria Executiva da Copacol, pela presença diária, na avaliação estratégica corporativa ou quando é necessário manter o nível de flexibilidade financeira. São divulgados e publicados a todos os interessados anualmente. Os Recursos podem ser destinados sim aos aspectos socioambientais, já destinados aos investimentos na comunidade, área de reflorestamento, combate a poluição do ar, creches.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

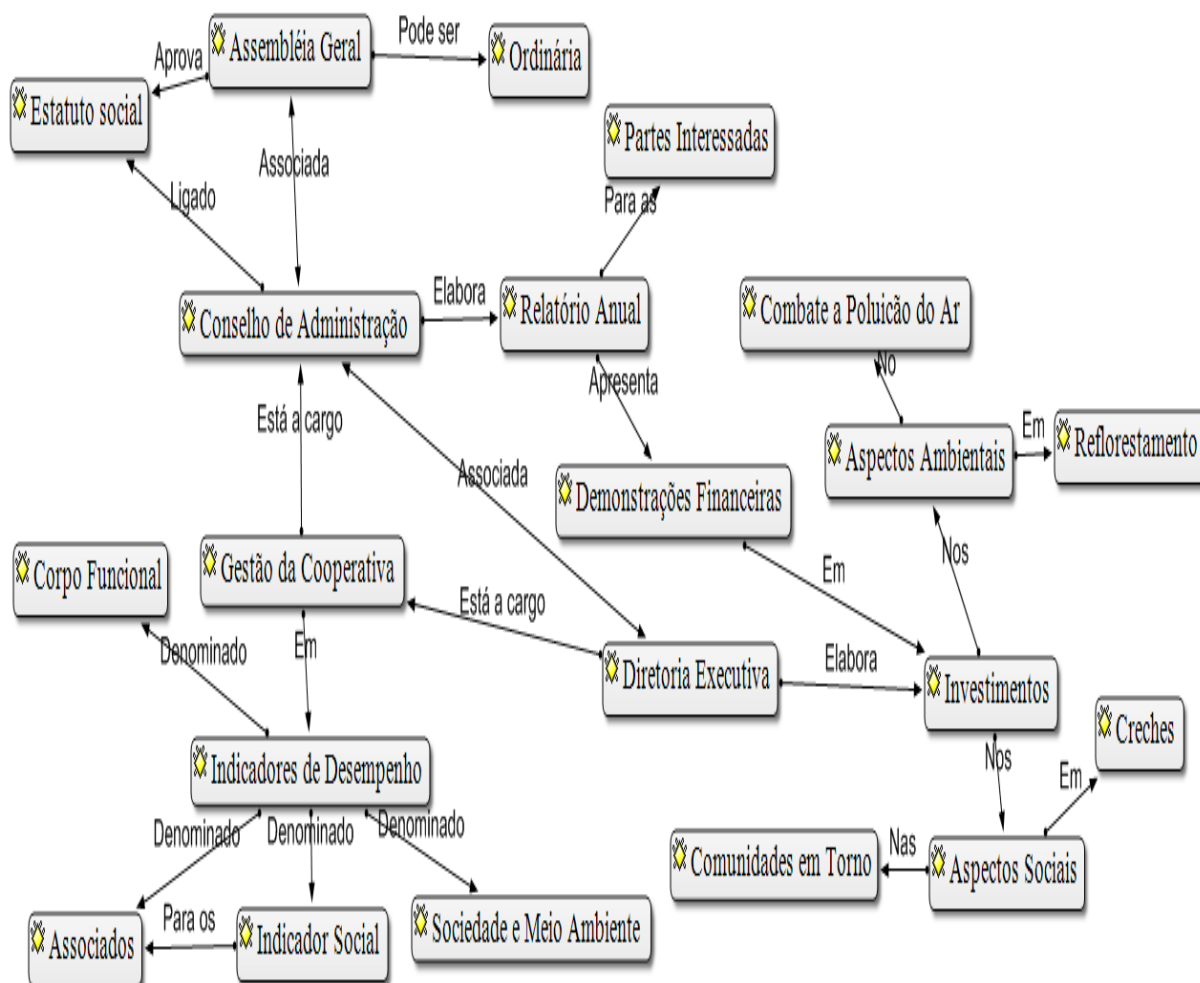


A Diretoria Executiva da Copacol segue a política de gerenciamento de risco, com intuito de promover o desenvolvimento da cooperativa e cooperados. Dentro da síntese da entrevista a geração de oportunidades, a participação das pessoas (trabalho), e o fortalecimento da comunidade em torno da cooperativa, estão dispostos no relatório anual do conselho de administração, no intuito de manter o desenvolvimento econômico através do planejamento estratégico definidos em assembléia geral ordinária, que tem como metas e investimentos em todas as suas atividades, inclusive socioambiental. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007).

#### 4.3.2.1 Codificação da Dimensão Econômica – Diretoria Executiva

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista da Diretoria Executiva na dimensão econômica da sustentabilidade conforme figura 25:

Figura 24 - Codificação da Dimensão Econômica: Diretoria Executiva.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a dimensão econômica da sustentabilidade, está codificada pela entrevista com a Diretoria Executiva da Copacol, que participa da gestão da cooperativa, através de indicadores de desempenho, os investimentos para as áreas sociais e ambientais são apresentadas no relatório anual da cooperativa em Assembléia Geral as partes interessadas, nos aspectos social (creches, comunidade em torno), nos aspectos ambientais (combate a poluição do ar e reflorestamento). Para Jappur *et al.*, (2008), dimensão econômica da sustentabilidade é um conjunto articulado de atividades econômicas integradas como é consequência de articulações mercadológicas, tecnológicas, organizacionais e de capitais.

#### 4.3.3 Entrevista: Dimensão Econômica – Conselho Fiscal

As seguintes respostas do Conselho Fiscal Copacol utilizando-se o Critério III da metodologia deste estudo, referente à dimensão econômica, conforme quadro 28:

Quadro 28 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Conselho Fiscal.

<b>Categorização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
Conselho Fiscal	Entrevistado (A)	O equilíbrio do crescimento está formalmente contemplado no planejamento estratégico da cooperativa. A gestão dos riscos corporativos considera de forma integrada os impactos econômicos, sociais e ambientais, estão quantificados nas projeções financeiras de custo capital, os critérios socioambientais são processos a curto, médio e longo prazo. O conselho fiscal baseado no seu trabalho e da auditoria externa acompanha o conselho de administração nas suas decisões e emite um parecer favorável a investimentos nas áreas socioambiental.
	Entrevistado (B)	O monitoramento da gestão da cooperativa está a cargo do conselho fiscal, faz uso de instrumentos derivativos, que melhor caracteriza a gestão econômica, social e ambiental, identificando, documentando os investimentos descritos nas demonstrações contábeis assim: indicador social, sociedade e meio ambiente, corpo funcional e dos associados.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

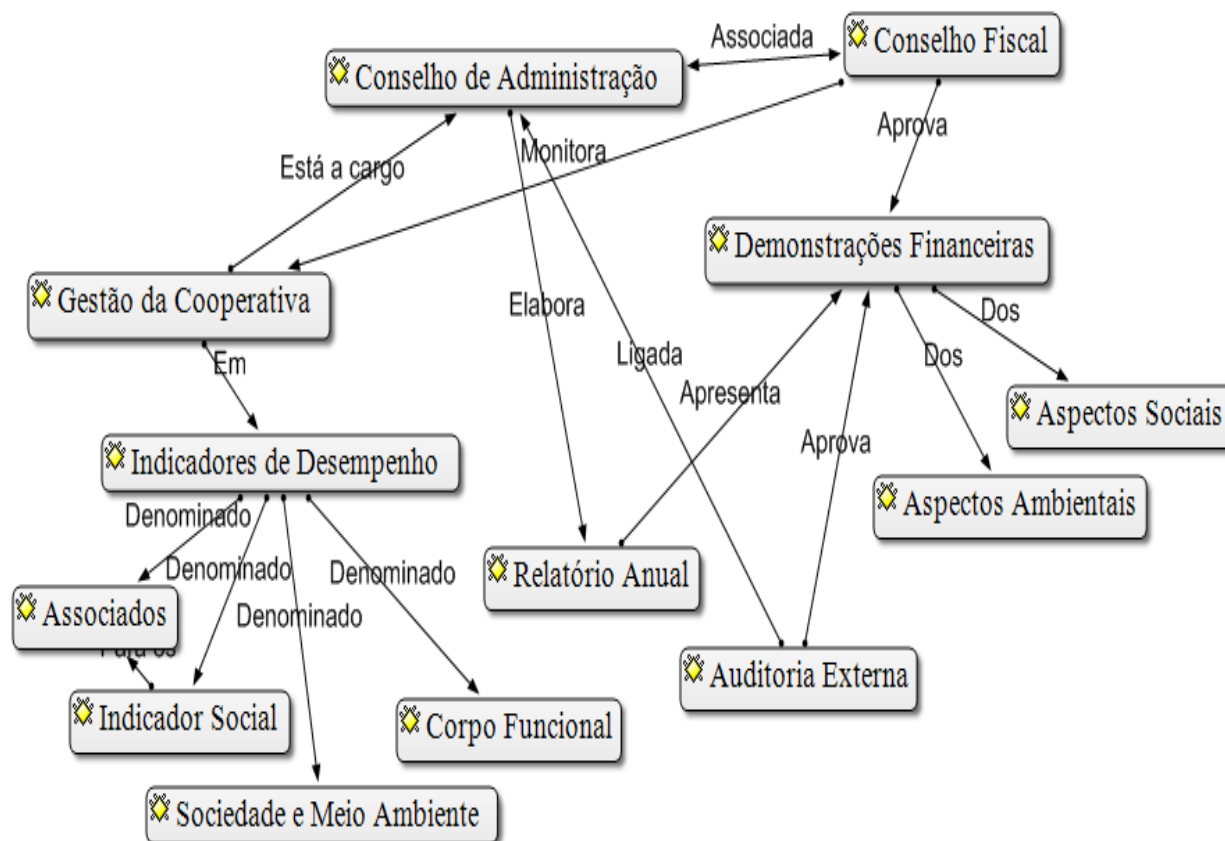
Na síntese do quadro, ainda, descrevo que o Conselho Fiscal da Copacol fiscaliza toda a exposição financeira, que está documentado e implementando a gestão de ativos intangíveis no relatório do Conselho de Administração da cooperativa. Este conselho procura quantificar também os aspectos socioambientais bem como sua aplicação, através dos investimentos destinados aos principais interessados, os cooperados.

Para o Sistema Ocepar (2012), além da finalidade do desenvolvimento econômico dos cooperados, as cooperativas são reconhecidas por suas características sociais em função dos muitos benefícios que prestam a seus cooperados, colaboradores, familiares e às comunidades onde estão inseridas

#### 4.3.3.1 Codificação da Dimensão Econômica – Conselho Fiscal

Nesta etapa apresenta-se uma microanálise da dimensão econômica da sustentabilidade através da entrevista com o Conselho Fiscal da Copacol, conforme figura 25:

Figura 25 - Codificação da Dimensão Econômica: Conselho Fiscal.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a codificação das entrevistas foi realizada com o Conselho Fiscal da Copacol, os mesmos aprovam as demonstrações financeiras, inclusive os aspectos ambientais e sociais, através do relatório anual efetivado pelo Conselho de Administração, aspectos socioambiental em indicadores de desempenho, divulgadas a todas as partes interessadas. De acordo com Araujo *et al.*, (2012), a implantação desta dimensão da sustentabilidade está na transformação das boas intenções em prática efetivas e na conversão dos compromissos em programa plausível de mudanças, iniciativas e metas econômicas, sociais e ambientais inseridas no planejamento dos negócios.

#### 4.3.4 Entrevista: Dimensão Econômica – Comitê

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 29 demonstra as seguintes respostas do Comitê da Copacol, referente à dimensão da econômica da sustentabilidade:

Quadro 29 - Síntese das respostas (Dimensão Econômica) Comitê.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Comitê	Entrevistado (A)	Na assembléia geral ordinária anual convocada pelo Conselho de Administração, através do relatório anual, são apresentadas as demonstrações financeiras da cooperativa, divulgados a todos, mesmo os não presentes. Está previsto, inclusive investimentos em aspectos socioambientais.
	Entrevistado (B)	A gestão da cooperativa é baseada em indicadores de desempenho acompanhados inclusive pelo comitê, mensalmente, quando dúvidas, acionamos o conselho fiscal. A cooperativa publica suas demonstrações financeiras, e há investimento após as projeções financeiras em aspectos socioeconômicos.
	Entrevistado (C)	O investimento, após aprovação em assembléia geral, contempla aspectos socioambientais em: educação, saúde, capacitação e desenvolvimento profissional, oportunidade de geração de renda aos associados, recolhimento de embalagens vazias, combate á poluição do ar etc., a divulgação se dá pelo relatório do Conselho de Administração.
	Entrevistado (D)	A promoção do desenvolvimento da cooperativa passa pelo investimento social e ambiental, acredito ser um dos princípios do cooperativismo, devido a participação dos cooperados e do planejamento que a Copacol vem realizando para fortalecer a atividade. A demonstração financeira é divulgada através do relatório do Conselho de Administração, anualmente e contempla investimento social e no meio ambiente.
	Entrevistado (E)	Os investimentos nos aspectos sociais e ambientais estão previstos também no planejamento estratégico, não somente no relatório anual do Conselho da cooperativa. São oportunidades que os cooperados possuem para diversificar suas propriedades, capacitar seus colaboradores e meio ambiente. Os resultados são compartilhados e estão identificados por indicadores sociais e ambientais.

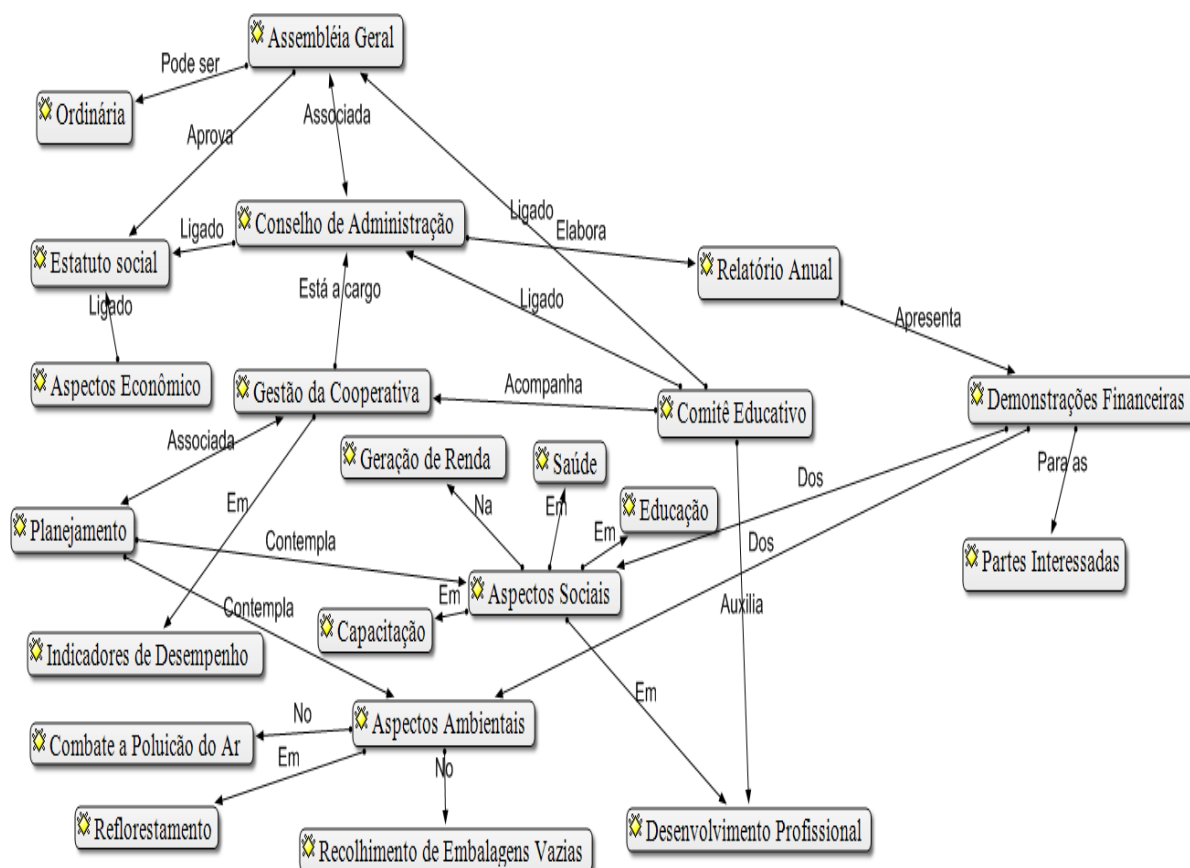
Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

O quadro anterior apresenta a síntese das respostas do Comitê da Copacol, ainda, o aspecto econômico está previsto no Estatuto Social, não existe uma quota definida aos aspectos sociais e ambientais, dentro da projeção financeira da cooperativa há investimento social e ambiental, descrito no relatório do Conselho de Administração, as sobras são dívidas em parte majoritária gerenciadas pela cooperativa, dentre o equilíbrio do crescimento (receita) com relação aos recursos disponíveis. Segundo Martins *et al.*, (2014), uma peculiaridade do cooperativismo é o fato de considerar de maneira muito forte os motivos sociais (dos cooperados) no seu modo de fazer negócio.

#### 4.3.4.1 Codificação da Dimensão Econômica – Comitê

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista do Comitê da Copacol da dimensão econômica da sustentabilidade conforme figura 26:

Figura 26 - Codificação da Dimensão Econômica: Comitê.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, através da entrevista com Comitê da Copacol a codificação da dimensão econômica da sustentabilidade revelou que através da Assembléia Geral que aprova o Estatuto Social, documento que possuem os aspectos econômicos, do qual está ligado ao Conselho de Administração, e sua gestão é em indicadores de desempenho, que demonstra os aspectos sociais (saúde, educação, geração de renda, desenvolvimento profissional) aspectos ambientais (combate a poluição do ar, reforestamento, recolhimento de embalagens vazias).

A busca do resultado econômico positivo da organização abrange as interações econômicas que podem existir entre a organização e suas partes interessadas (stakeholders) e incorpora aspectos como riscos socioambientais, gerenciamento do relacionamento com o público-alvo para a otimização operacional de suas atividades econômicas. (SESCOOP, 2011).

#### 4.3.5 Entrevista: Dimensão Social – Conselho de Administração

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 30 demonstra as seguintes respostas do Conselho de Administração da Copacol, referente à dimensão social sustentabilidade:

Quadro 30 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Conselho de Administração.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Conselho de Administração	Entrevistado (A)	A cooperativa preza pela valorização das pessoas no ambiente de trabalho, pelo desenvolvimento pessoal e profissional e pelo relacionamento baseado no respeito, profissionalismo e na cooperação, independente do cargo ou posição hierárquica. Possuímos um compromisso formal com relação à erradicação do trabalho infantil, forçado, e repúdio a qualquer outra forma de discriminação. Todos os colaboradores têm acesso a atividades de educação que ampliem suas competências.
	Entrevistado (B)	A Copacol oportuniza as atividades de educação, algumas são internas como capacitação e desenvolvimento de competências. Em nível de comunicação interna, destaca-se a participação dos colaboradores nos processos de gestão da cooperativa, através de eventos de gestão flexibilizada, as reuniões periódicas onde são discutidos diversos assuntos das atividades da cooperativa. Abolimos qualquer forma de discriminação.
	Entrevistado (C)	A cooperativa promove iniciativas sociais, são demonstradas também nos relatórios do conselho de administração, uma destas iniciativas que cito é a Escola de Campo, com parceira com fornecedores e escolas da comunidade. O Estatuto Social de forma veemente aborda questões de erradicação do trabalho infantil, forçado, também, em relação ao desenvolvimento profissional e empregabilidade através de ações, bolsas de estudo aos colaboradores, familiares e associados.
	Entrevistado (D)	A cooperativa possui um compromisso formal no Estatuto Social referente à negociação sindical, está expresso na sua política corporativa, aprovada em assembleia geral ordinária. Abolimos as formas de discriminação racial, trabalho forçado e infantil, inclusive pelas interessadas. Os direitos trabalhistas através de processos e procedimentos que asseguram os devidos vínculos empregatícios e a proteção dos direitos as condições de contratação de funcionários, estagiários e terceirizados.
	Entrevistado (E)	No que se refere a responsabilidade social da Copacol, há investimentos expressivos na qualificação dos associados, familiares e colaboradores, os informes são periódicos, inclusive no relatório anual do conselho. Abolimos a todas as formas de discriminação, inclusive por fornecedores ou por outras partes interessadas. Asseguramos através do Estatuto Social os direitos trabalhistas fazendo respeitadas os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legítimas e representativa dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

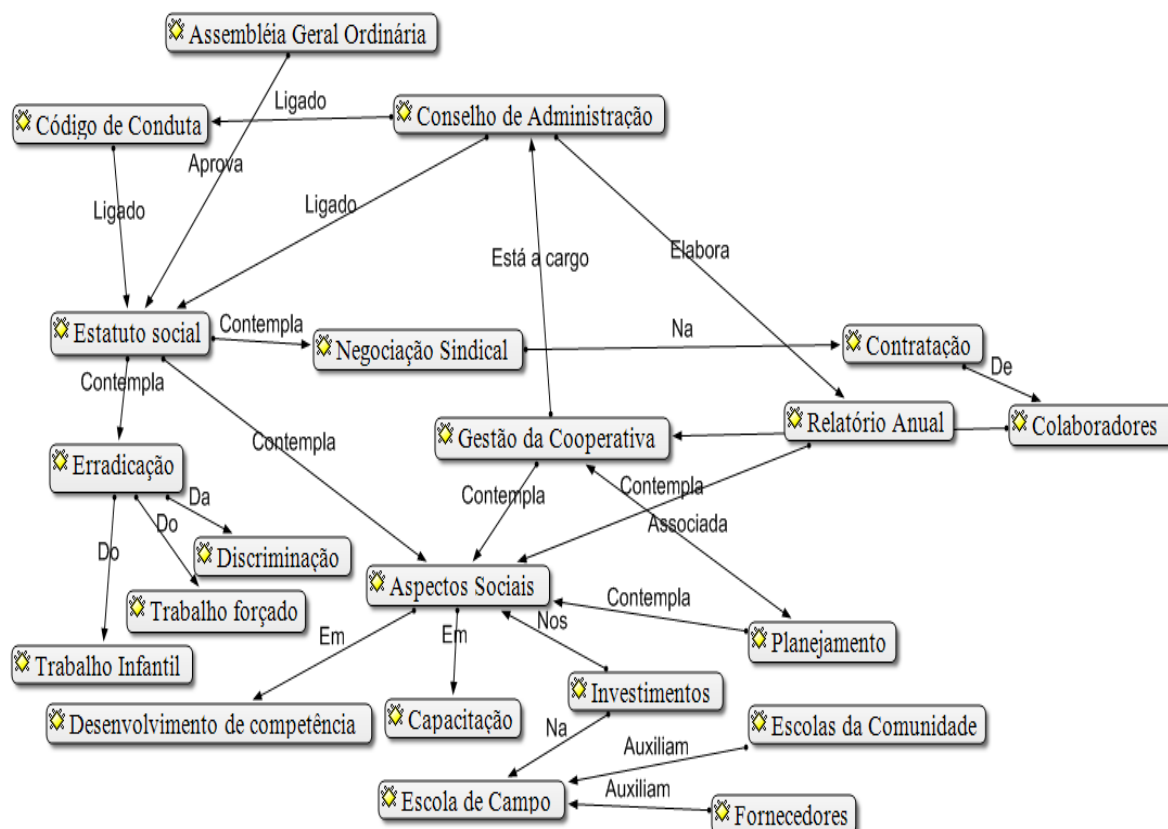
O Conselho de Administração da cooperativa anualmente em seu relatório apresenta os investimentos que foram realizados em todas as suas atividades para manter e oferecer mais opções de renda para os nossos cooperadores e colaboradores, também investimentos em programas sociais que beneficiam toda comunidade. Através do propósito estratégico Copacol 4X4, com intuito de promover a participação dos associados, colaboradores e parceiros, o crescimento integrado em todas as atividades da cooperativa.

No Estatuto Social, aprovado em assembléia geral ordinária, através da política corporativa mantém o compromisso formal com os princípios dos Direitos Humanos, através de seu Código de Ética, no qual estão documentados os valores, compromissos e crenças da Cooperativa, definidos através de um processo participativo dos gestores, sendo apresentado a todos, para que conheçam e possam vivenciá-lo no dia a dia. Para Abreu *et al.*, (2003), a perenidade do negócio em educação corporativa não deve estar orientada exclusivamente a máquinas e instalações, demandando investimentos em *peopleware*, ou seja, uma abordagem sociotécnica, justificando o componente humano na política corporativa. Dentre os programas sociais desenvolvido pela Copacol cita-se a formação dos Grupos Femininos: integra as mulheres da comunidade em torno através da promoção de atividades de desenvolvimento; o Projeto Superação tendo como missão integrar valor á vida e busca-se o bem estar social, físico e mental de seus associados, colaboradores e parceiros; Bolsas de Estudo visando o desenvolvimento profissional dos associados e familiares e também dos colaboradores.

#### 4.3.5.1 Codificação da Dimensão Social – Conselho de Administração

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista do Conselho de Administração na dimensão social da sustentabilidade conforme figura 27:

Figura 27 - Codificação da Dimensão Social: Conselho de Administração.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a codificação da entrevista com o Conselho de Administração, o Estatuto Social, principal documento e aprovado em Assembléia Geral, em seu Código de Conduta os aspectos sociais estão contemplados, através da erradicação do trabalho infantil, forçado e qualquer tipo de discriminação, inclusive negociações sindicais. O Conselho de Administração dentro da sua gestão contempla também aspectos sociais (desenvolvimento de competências, capacitação), e apresenta em seu relatório anual, investimentos em programas, um deles denominado Escola de Campo, com auxílio das escolas da comunidade em torno e de fornecedores.

Neste sentido a dimensão social da sustentabilidade objetiva garantir que todas as pessoas tenham condições iguais de acesso a bens, serviços de boa qualidade necessários para uma vida digna, pautando-se no desenvolvimento como liberdade, no qual o desenvolvimento deve ser visto como forma de expansão de liberdades e removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (MENDES, 2009).

#### 4.3.6 Entrevista: Dimensão Social – Diretoria Executiva

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 31 demonstra as seguintes respostas da Diretoria Executiva da Copacol, referente à dimensão da social da sustentabilidade:

Quadro 31 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Diretoria Executiva.

<b>Categorização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
Diretoria Executiva	Entrevistado (A)	No Estatuto Social da cooperativa estão contemplados processos e procedimentos implementados com objetivo de eliminar a discriminação relacionada ao emprego e ocupação, como seleção e contratação, remuneração, acesso a treinamento e sensibilização do público interno. Esta forma de compromisso está impressa além da política corporativa, no código de conduta que contempla a valorização da diversidade em todas as atividades da cooperativa.
	Entrevistado (B)	A erradicação do trabalho forçado, infantil, no código de conduta inclui a prevenção do envolvimento ativo e passivo em situações que caracterizam esses compromissos em todas as suas atividades. No contexto da valorização da diversidade temos programas, ativos, a todos os interessados, investimento nas competências dos mesmos, informados do relatório final do conselho de administração, garantindo o acesso nas atividades de educação e desenvolvimento profissional, oportunizando a carreira e a empregabilidade na cooperativa.



Continuação...

Diretoria Executiva	Entrevistado (C)	Procuramos a equidade de tratamento e condições de trabalho entre os interessados, abolimos, não só por constar no Estatuto Social da cooperativa, mas como princípio cooperativista contemplando a prevenção a todas as formas de discriminação. Os investimentos são realizados na capacitação dos cooperados, familiares e colaboradores em diversos programas sociais, realizando consultas para identificar suas reais necessidades.
---------------------	------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

A Diretoria Executiva da Copacol procura realizar reuniões periódicas com interessados, no intuito de identificar necessidades reais dos interessados, uma das realidades apresentadas é a responsabilidade social, são desenvolvidos programas sociais. Para Rodrigues e Da Costa:

A responsabilidade social pode vir a se constituir em importante meio de reforço da imagem da organização, sendo, contudo necessário se promover uma diferenciação entre as empresas que buscam de fato uma interação mais positiva com a sociedade e aquelas que se movem tendo apenas o marketing como elemento de motivação. Na realidade, buscar uma maior e mais intensa relação das empresas com a sociedade implica em ações de responsabilidade social (responsabilidade social da empresa) e no fornecimento de instrumentos de apoio ao Desenvolvimento Sustentável (RODRIGUES e DA COSTA, 2013).

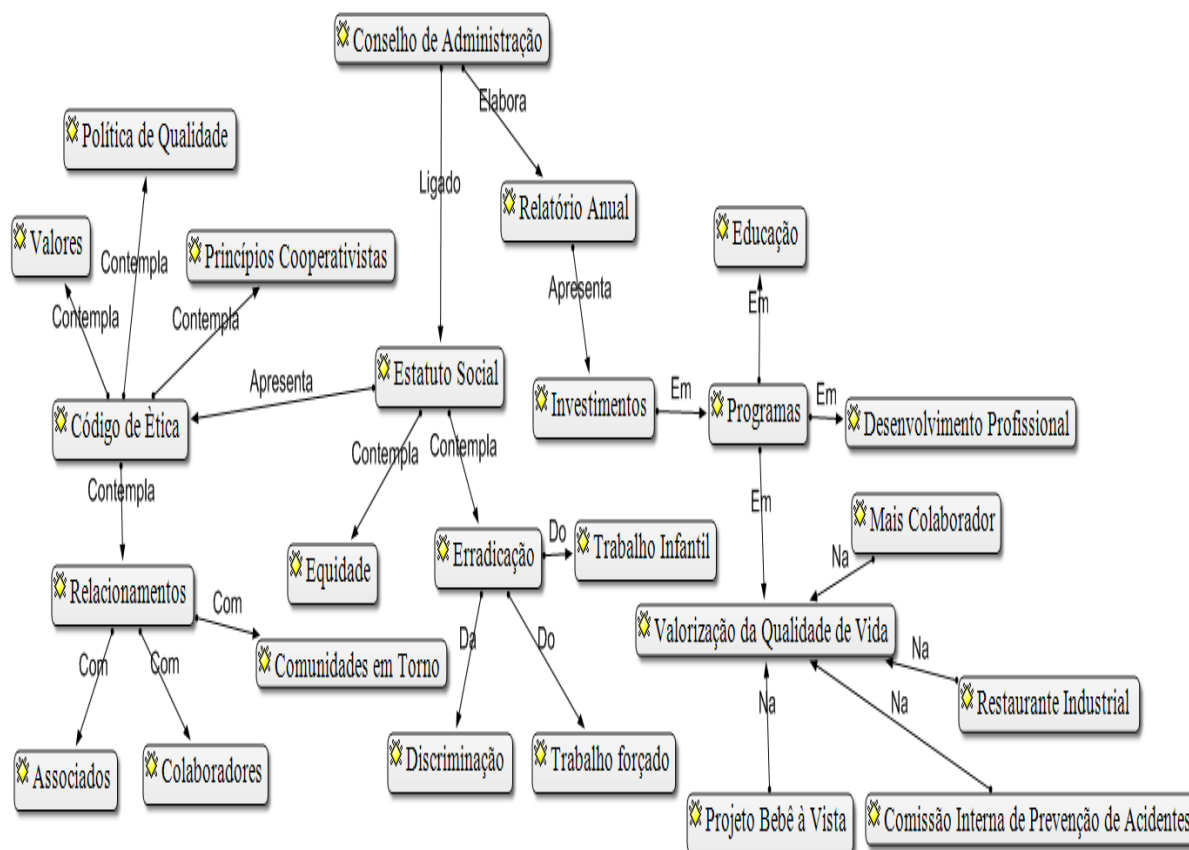
O documento denominado Código de Conduta estão relacionadas às bases para o respeito aos Direitos Humanos, como princípios cooperativistas, política da qualidade, valores e relacionamentos com associados, colaboradores e comunidade.

Ainda, na identificação de necessidades possui um canal; Ouvidoria interna com o procedimento de centralização e registro da demandas do público interno, além disto, políticas, procedimentos e regimentos internos para atendimento de requisitos legais, como política de gestão de pessoas, programas e projetos direcionados por tema ou público e canais de comunicação com associados, colaboradores e comunidade.

#### 4.3.6.1 Codificação da Dimensão Social – Diretoria Executiva

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista da Diretoria Executiva na dimensão social da sustentabilidade conforme figura 28:

Figura 28 - Codificação da Dimensão Social: Diretoria Executiva.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a dimensão social da sustentabilidade está codificada pela entrevista com a Diretoria Executiva da Copacol. A cooperativa também realiza ações preventivas em forma de programas de valorização da qualidade de vida dos colaboradores, destaca-se: o Projeto Bebê à Vista: palestras e orientações para colaboradoras gestantes, sobre cuidados com a saúde da mamãe e do bebê; a Cipa: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, presente em todas as atividades da Cooperativa, com o objetivo de envolver os colaboradores em ações de prevenção de acidentes e minimização de riscos para a vida e a saúde no ambiente de trabalho; Restaurante Industrial: refeição diária oferecida a preço reduzido para os colaboradores, e o programa mais colaborador com a criação de uma cartilha com cuidados primordiais de saúde e higiene pessoal.

#### 4.3.7 Entrevista: Dimensão Social – Conselho Fiscal

As seguintes respostas do Conselho Fiscal Copacol utilizando-se o Critério III da metodologia deste estudo, referente à dimensão social da sustentabilidade, conforme quadro 32:

Quadro 32 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Conselho Fiscal.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Conselho Fiscal	Entrevistado (A)	Os investimentos da cooperativa estão descritos no relatório do conselho de administração, através de indicadores de desempenho, discriminados na forma social (colaboradores, associados e corpo funcional) em programas que contemplam todos na sua capacitação e desenvolvimento de competências. Como conselheiro fiscal, cooperado, e aprovado, nosso código de conduta abole qualquer forma de discriminação. Monitoramos os critérios sociais, inclusive de fornecedores de bens e serviços, a equidade de tratamento e condições de trabalho entre funcionários e trabalhadores terceirizados.
	Entrevistado (B)	A valorização da diversidade está presente, formalizado no código de conduta da cooperativa, combate a todas as formas de discriminação, promovemos a equidade na remuneração de colaboradores e trabalhadores terceirizados que exerçam funções equivalentes. Ainda, fiscalizamos e monitoramos através de compromisso formal as formas de negociação coletivas, política corporativa aprovada pela alta direção e que estabelece diretrizes para a gestão, assegurando os devidos vínculos empregatícios e a proteção destes direitos e as condições de contratação da força de trabalho.

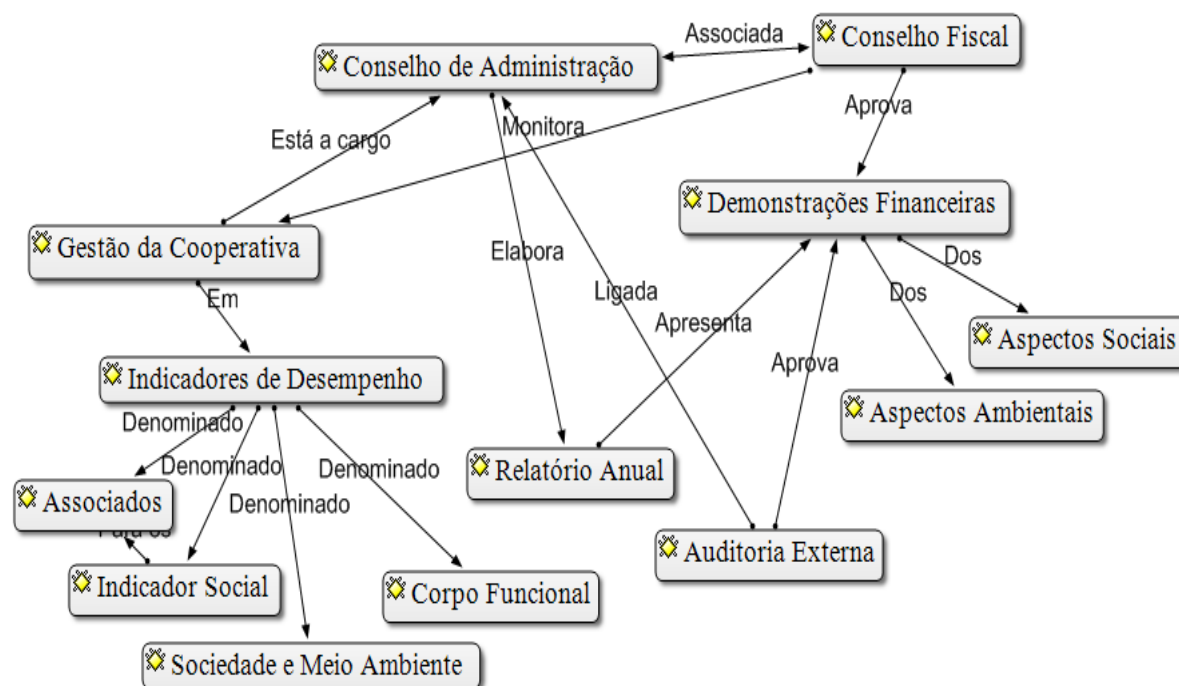
Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na síntese do quadro, ainda, descreve-se que o Conselho Fiscal da Copacol, procura investigar, fiscalizar e monitorar os investimentos nas contratações de fornecedores e prestadores de serviços baseada em documentos que comprovem a legalidade de suas práticas, não admitindo a contratação de jovens abaixo da idade legal para o trabalho, bem como reconhece os sindicatos representativos dos colaboradores como legítimos, procurando manter um diálogo permanente e buscando a harmonia nas relações de trabalho. Segundo Migliora (2010), entende-se por relação de trabalho aquela que envolve um alguém que necessita de determinado serviço e outro alguém que irá prestar o serviço de que o outro necessita. Nas relações de trabalho modernas, existem diversas espécies de prestação de serviço. Cada uma delas é regida de uma forma especial, como, por exemplo, o colaborador em obra social, o estagiário, o síndico e o sócio.

#### 4.3.7.1 Codificação da Dimensão Social – Conselho Fiscal

Nesta etapa apresenta-se uma microanálise da dimensão social da sustentabilidade através da entrevista com o Conselho Fiscal da Copacol, conforme figura 29:

Figura 29 - Codificação da Dimensão Social: Conselho Fiscal Efetivo.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a codificação das entrevistas foram realizadas com o Conselho Fiscal da Copacol, através do relatório anual, aprova-se juntamente com Auditoria Externa as demonstrações financeiras que contemplam os aspectos ambientais e sociais, e também, monitoramento da gestão da cooperativa, em indicadores de desempenho aos associados, social, corpo funcional e sociedade e meio ambiente. A dimensão social da sustentabilidade trata do bem-estar humano, do como atender às necessidades humanas e aumentar as oportunidades desenvolvimento para todos, relacionada com a equidade e a qualidade de vida, do ponto de vista organizacional preocupa-se com os impactos da organização nas sociedades onde opera (DELAÍ e TAKAHASHI, 2008)

#### 4.3.8 Entrevista: Dimensão Social – Comitê

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 33 demonstra as seguintes respostas do Comitê da Copacol, referente à dimensão social da sustentabilidade:

Quadro 33 - Síntese das respostas (Dimensão Social) Comitê.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Comitê	Entrevistado (A)	O combate a discriminação pela cooperativa está descrita no Estatuto Social, através do Código de Conduta, abolindo trabalho escravo e infantil. O compromisso com o desenvolvimento da cooperativa incentivou os programas sociais aos associados, seus familiares e colaboradores na busca da profissionalização e do fortalecimento dos valores cooperativista nos processos produtivo, social e econômico de suas atividades.

Continuação...

Comitê	Entrevistado (B)	Através do Estatuto Social, procuramos desenvolver não somente as atividades da cooperativa, mas o em torno da mesma, oferecendo a comunidade programas de capacitação, o investimento em responsabilidade social, e a erradicação total de trabalho escravo ou infantil
	Entrevistado (C)	A Copacol reconhece a importância de todos os seus públicos no seu processo de gestão e procura manter um ambiente contínuo de participação, com investimento em vários programas sociais, passando a contemplar no planejamento estratégico, através de metas e ações sociais.
	Entrevistado (D)	A cooperativa promove iniciativas de investimento aos cooperados, familiares e colaboradores, discriminados no relatório do conselho de administração. Um dos processos e procedimentos implementados objetivando a diversidade e a seleção e a contratação de pessoas com deficiência conforme a legislação brasileira em vigor.
	Entrevistado (E)	Dentre a nossa política corporativa consideramos a possibilidade negociação de novos acordos trabalhistas firmadas com organizações legitimamente representativas dos colaboradores. Incentivamos a educação continuada, valorizando a competências dos interessados, visando identificar reais desejos e necessidades e, ao mesmo tempo, fortalecer a organização comunitária.

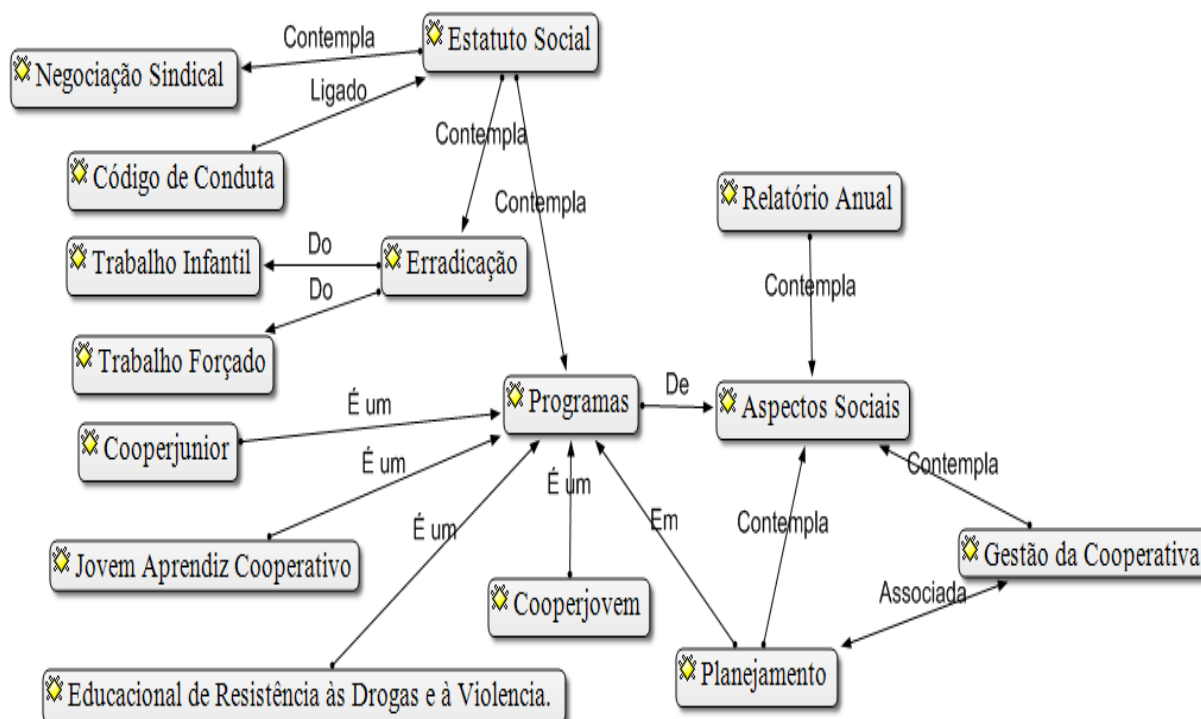
Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

O quadro anterior apresenta a síntese das respostas do Comitê da Copacol, representando os associados perante a alta administração, direciona os projetos para ao público externo com o público infantil e juvenil, por meio de programas sociais, e de bem-estar, tratando temas como os cuidados que adultos devem ter com resistência às drogas. Dentre os projetos, destacam-se: Programa Cooperjovem, desenvolvido em parceria com escolas dos municípios de atuação da Copacol, com objetivo de despertar nos estudantes uma consciência sobre cooperação e apresentar o cooperativismo como forma de organização socioeconômica, o Proerd: Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, desenvolvido pela Polícia Militar e realizado em parceria com a Copacol, com a participação, o Cooperjunior: desenvolvido com filhos de associados, com idade de 8 a 13 anos, o programa visa difundir a cultura cooperativista entre as novas gerações e o Jovem Aprendiz Cooperativo, com o objetivo de oportunizar a formação técnica profissional do jovem (teórica e prática) visando à inclusão do mesmo no mercado de trabalho e a criação de programa de inclusão de pessoas com necessidades especiais.

#### 4.3.8.1 Codificação da Dimensão Social – Comitê

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista do Comitê da Copacol referente à dimensão social da sustentabilidade conforme figura 30:

Figura 30 - Codificação da Dimensão Social: Comitê.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

A figura anterior apresenta a síntese das respostas do Comitê da Copacol, ainda, o aspecto social, algumas características foram possíveis ser identificadas, onde o Estatuto Social contempla negociação com órgãos representativos dos colaboradores ligados, e através do seu Código de Conduta abole qualquer forma de discriminação, a erradicação do trabalho infantil, forçado, o mesmo Estatuto descreve apoio a programas sociais pela cooperativa. Para Silva *et al.*, (2005), a empresa socialmente sustentável representa o estágio mais abrangente da responsabilidade social corporativa, neste nível, os resultados sociais são maximizado principalmente pelo esforço conjunto de empresas que atuam no mesmos setor.

#### 4.3.9 Entrevista: Dimensão Ambiental – Conselho de Administração

No contexto da dimensão ambiental da sustentabilidade, a Copacol sem comprometer o seu desenvolvimento econômico exige assim esforços para solucionar os problemas ambientais, considerando o meio ambiente em suas decisões. Para esta análise foram realizadas entrevistas com o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê da Copacol, conforme segue:

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 34 demonstra as seguintes respostas do Conselho de Administração da Copacol, referente à dimensão da ambiental da sustentabilidade:

Quadro 34 - Síntese das respostas (Dimensão Ambiental) Conselho de Administração.

<b>Categorização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
Conselho de Administração	Entrevistado (A)	A política corporativa de responsabilidade ambiental consiste em gerenciar as interações com meio ambiente, a fim de evitar estas interações se tornem impactos ambientais. Possuímos uma gerencia ambiental que realiza um trabalho de conscientização ambiental, mediante palestras e informativos, inclusive junto à gerencia de negócios e supervisão para informar sobre as mudanças implementadas, readequações e fortalecer a cultura ambiental.
	Entrevistado (B)	A cooperativa trabalha com o apoio de associados, colaboradores, prefeituras, órgãos ambientais, sociedade em programas de gerenciamento de impactos ambientais, como ações efetivas em beiras de rios, conscientização e educação a diversos públicos. Encorajamos tecnologias que não agridam ao meio ambiente, no desenvolvimento de produtos ou serviços que considere, entre outros, aspectos relativos à redução do uso de recursos e da geração de resíduos.
	Entrevistado (C)	A cooperativa possui assessoria de qualidade e meio ambiente, apoiamos ou desenvolvemos projetos específicos para coleta de reuso dos resíduos de produtos na cadeia produtiva. Nossa política corporativa de responsabilidade ambiental aborda o uso sustentável de recursos naturais e o cumprimento à legislação vigente.
	Entrevistado (D)	Com o apoio das partes interessadas recompomos 70 km de matas ciliares para reduzir os impactos causados ao meio ambiente. Nossa gerencia para responsabilidade ambiental, uma de suas atribuições, é a avaliação do desempenho ambiental da cooperativa no gerenciamento de resíduos, emissões atmosféricas e efluentes.
	Entrevistado (E)	No que se refere ao gerenciamento dos impactos ambientais aos produtos e serviços da cooperativa, uma de suas prioridades é qualidade da água no monitoramento da qualidade microbiológica e físico-química, esse investimentos estão demonstrados nos relatórios anual do conselho.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

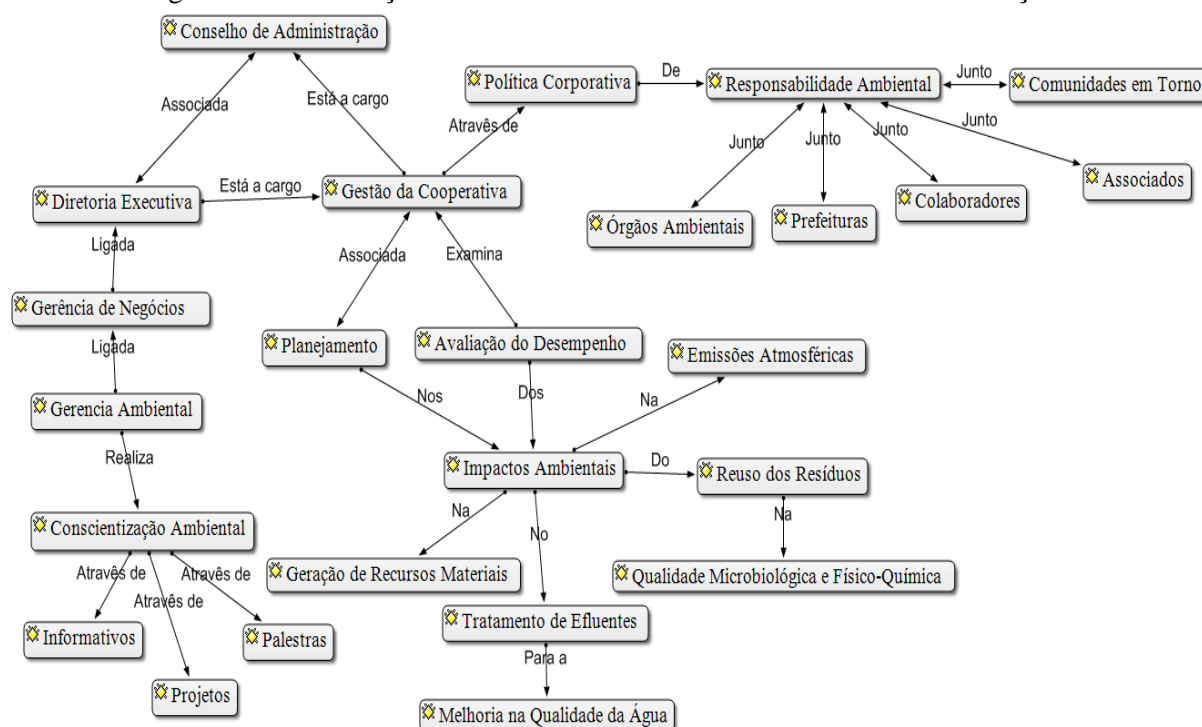
Na Copacol, o Conselho de Administração adequa suas ações de responsabilidade ambiental implementando em seus processos necessários para se tornar ecologicamente correta, alinhando estrategicamente, no propósito estratégico 2014-2018, em projetos ambientais como reutilização e reaproveitamento de matérias primas, atendendo a legislação ambiental, melhoramentos em descarte controlado de resíduos. Com intuito de aprimorar seu processo produtivo e obtenção de certificação que possibilite uma maior segurança aos clientes em relação á qualidade dos produtos.

Para que as organizações possam obter seus resultados de negócios e ao mesmo tempo contribuir para a sustentabilidade, devem modificar seus processos produtivos, quando for necessário, para se tornarem ecologicamente sustentáveis (KREMER *et al.*, 2013).

#### 4.3.9.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Conselho de Administração

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista do Conselho de Administração na dimensão ambiental da sustentabilidade conforme figura 31:

Figura 31 - Codificação da Dimensão Ambiental: Conselho de Administração.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a codificação da entrevista com o Conselho de Administração, órgão encarregado do processo de decisão na Copacol, dentre as quais está à política corporativa na busca da longevidade. As partes interessadas também participam da política de responsabilidade ambiental da cooperativa, juntamente com a Diretoria Executiva que possui uma Gerência Ambiental ligada a si, que desenvolve ações de disseminação ambiental, com informativos, palestras e de projetos. O relatório anual informa os aspectos da atividade da cooperativa, inclusive os de ordem ambiental, e os detalhes da gestão e de governança.

O Conselho de Administração incorpora e assegura de que a Diretoria Executiva incorpore decisões de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações, cabe ao mesmo orientar o processo de definição das ferramentas e de indicadores de gestão, de modo a vincular os temas da sustentabilidade ao planejamento estratégico e refleti-los nos relatórios periódicos (IBGC, 2014).



#### 4.4.0 Entrevista: Dimensão Ambiental – Diretoria Executiva

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 35 demonstra as seguintes respostas da Diretoria Executiva da Copacol, referente à dimensão ambiental da sustentabilidade:

Quadro 35 - Síntese das respostas (Dimensão Ambiental) Diretoria Executiva.

<b>Categorização</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respostas</b>
Diretoria Executiva	Entrevistado (A)	A maior prova de quanto à cooperativa dissemina o conhecimento socioambiental é o número de pessoas interessadas em adquirir esse conhecimento, cito, o projeto ambiental escola de campo, aproximadamente 1.200 alunos do ensino fundamental. Nossos investimentos são claros na área ambiental, sem esquecer o econômico, com a intenção de conscientização não somente aos cooperados, mas a todos os interessados ao acesso à educação ambiental.
	Entrevistado (B)	A cooperativa participa de fóruns e/ou grupos que compartilham as boas práticas da gestão ambiental, inclusive com assessoria em qualidade e meio ambiente. Um propósito estratégico da cooperativa são ações desenvolvidas em prol da conservação da biodiversidade, projetos de recuperação e proteção ambiental, em conformidade com a legislação aplicável.
	Entrevistado (C)	Nossa política corporativa, em relação à responsabilidade ambiental, adotou programas estruturados de divulgação, mobilização, treinamento e monitoramento do conhecimento e adoção dos envolvidos à política ambiental. Participamos de fóruns com objetivo de melhorias de nossa tecnologia oferecendo grandes oportunidades e soluções à cooperativa.

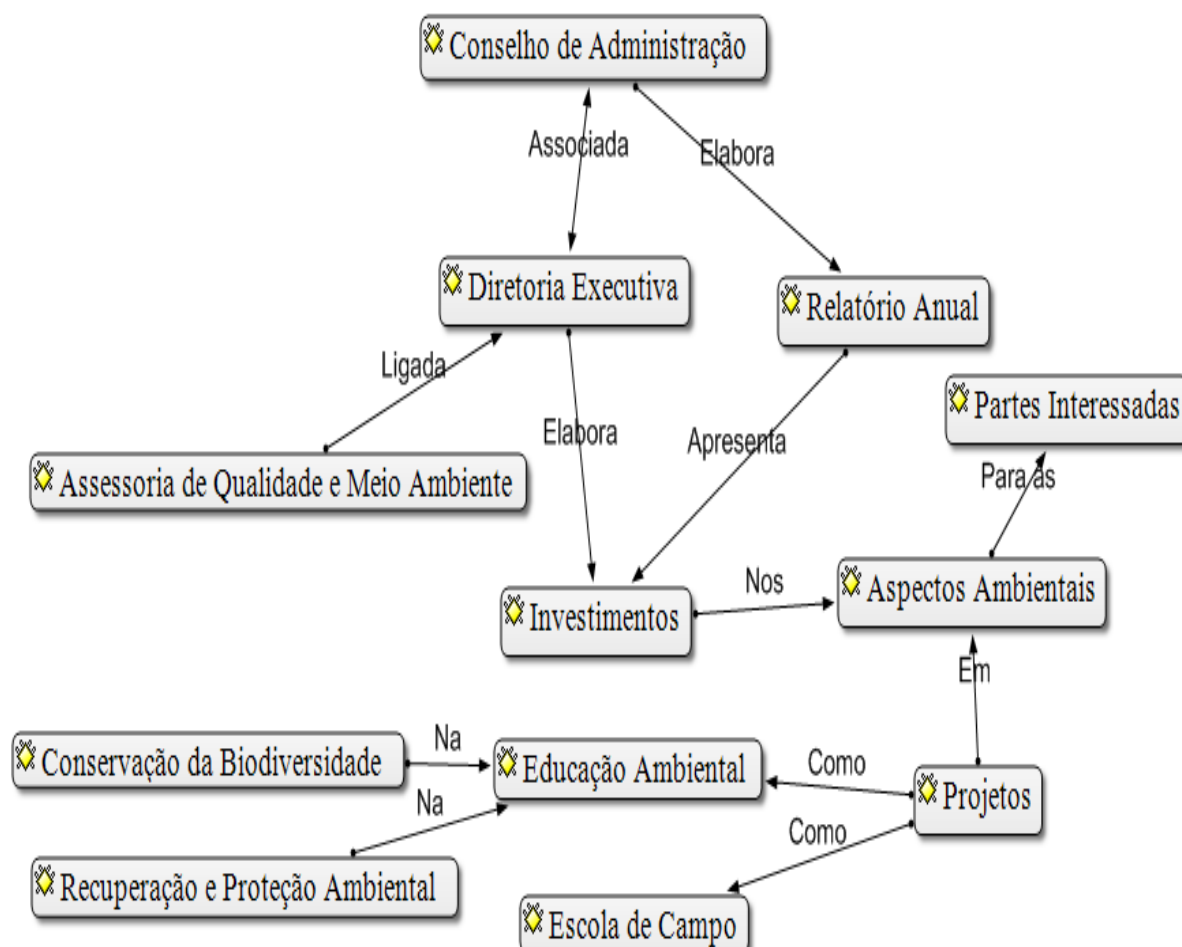
Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

A Diretoria Executiva da Copacol, referente à temática gestão ambiental, é fundamental a divulgação das novas tecnologias que melhorem a produção e reduzam as emissões, proporciona esta interação em disseminar as políticas ambientais. Os investimentos estão presentes no relatório anual do Conselho de Administração, aliando as atividades da empresa com questões ambientais traz um retorno positivo à imagem institucional, expondo estas tecnologias que serão incorporadas e refletidas no mercado. Segundo Ferreira (2012), para alcançar vantagem competitiva, torna-se necessário que as empresas desenvolvam progressos vinculados à implementação de práticas ambientais nos negócios, somada às pressões advindas de concorrentes, clientes e órgãos reguladores, pressionam as empresas a buscarem soluções inovadoras, que contemplam respeito aos padrões ambientais.

##### 4.4.0.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Diretoria Executiva

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista da Diretoria Executiva na dimensão ambiental da sustentabilidade conforme figura 32:

Figura 32 - Codificação da Dimensão Ambiental: Diretoria Executiva.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a dimensão ambiental da sustentabilidade está codificada pela entrevista com a Diretoria Executiva da Copacol. O Conselho de Administração da cooperativa está associado à Diretoria Executiva, em conjunto decidem onde serão aplicados os investimentos, demonstrados no relatório anual, inclusive os aspectos ambientais. São realizados projetos em educação ambiental (conservação da biodiversidade, recuperação e proteção ambiental), e na Escola de Campo. De acordo com Barbieri e Silva (2011), a educação ambiental através da conscientização contribui para que indivíduos e grupos adquiram consciência e sensibilidade em relação a meio ambiente como um todo e quanto aos problemas relacionados com ele.

#### 4.4.1 Entrevista: Dimensão Ambiental – Conselho Fiscal

As seguintes respostas do Conselho Fiscal da Copacol utilizando-se o Critério III da metodologia deste estudo, referente à dimensão ambiental da sustentabilidade, conforme quadro 36:

Quadro 36 - Síntese das respostas (Dimensão Ambiental) Conselho Fiscal.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Conselho Fiscal	Entrevistado (A)	A cooperativa possui áreas de preservação permanente, em projetos com os cooperados, comunidade em torno e órgãos reguladores. Os investimentos são demonstrados no relatório anual, apresentado em assembléia geral ordinária, através dos indicadores sociedade e meio ambiente, em áreas de reflorestamento, recolhimento de embalagens, etc. A cooperativa procura contemplar as demandas ambientais por serviços tecnológicos, fontes alternativas de energia, produção limpa, sem esquecer-se do aspecto econômico a respeito dos produtos e serviços.
	Entrevistado (B)	A cooperativa se preocupa com o meio ambiente, no desenvolvimento econômico sustentável, nas propriedades dos cooperados ou de seu em torno. De em recuperação de nascentes, reflorestamento, de uma propriedade auto-sustentável, a busca da cooperativa de novas tecnologias que possam agregar valor aos processos e atividades, á produtividade e qualidade, oferecendo produtos de alta qualidade com grau de confiança superior oferecidos pelos concorrentes.

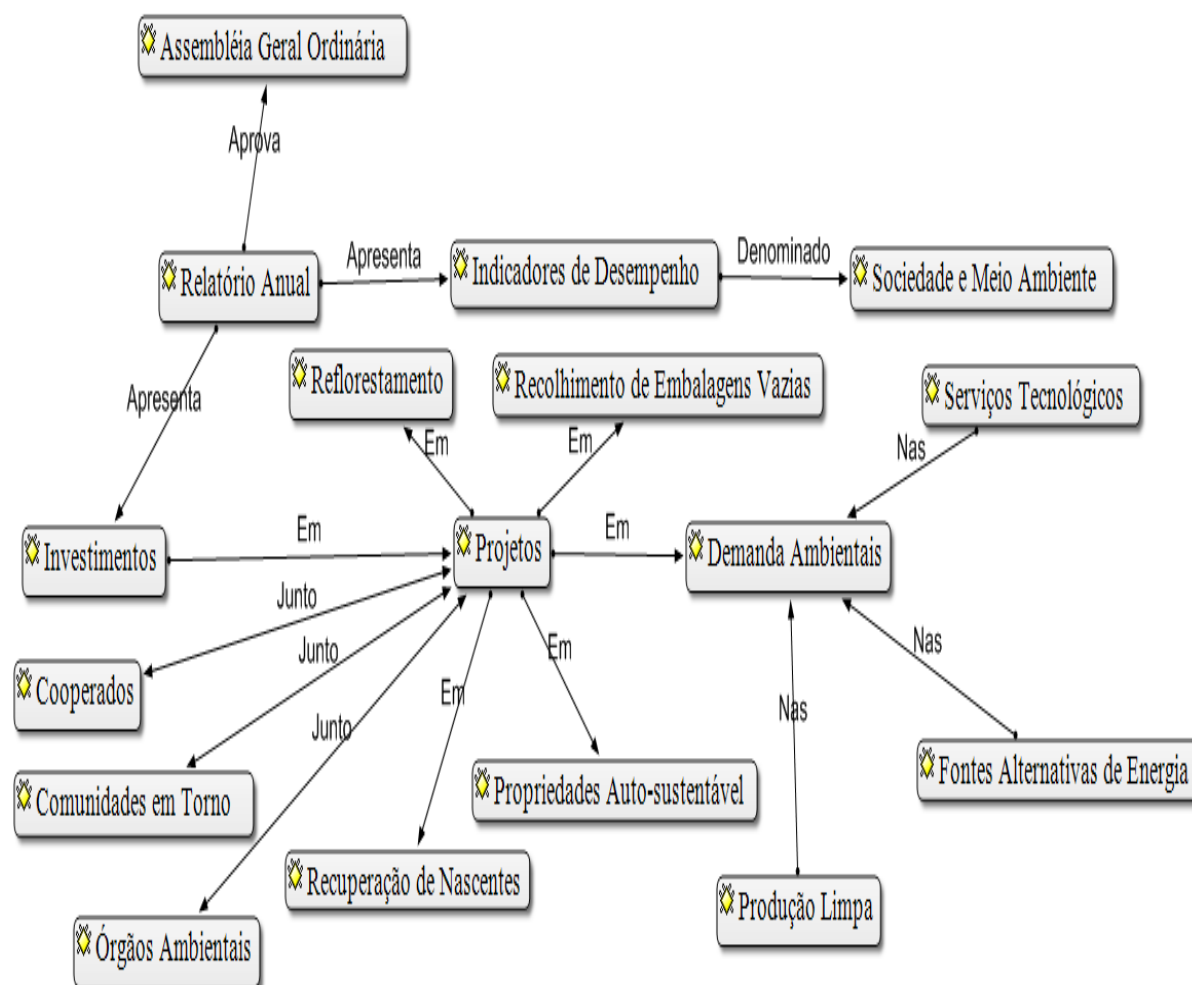
Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na síntese do quadro, ainda, descreve-se que o Conselho Fiscal da Copacol, órgão de fiscalização das atividades da cooperativa nos seus aspectos contábil e financeiro, inclusive nos aspectos ambientais, nos investimentos em preservação e proteção à biodiversidade, na aquisição de materiais de fontes recicladas, como meio de mimizar a demanda de recursos naturais. Nossa política corporativa tem com um objetivo atender com excelência às necessidades dos clientes, colaborando para que exerçam a responsabilidade socioambiental e ganhem visibilidade e reconhecimento por sua atuação responsável. De acordo com Rabelo e Silva (2011), a responsabilidade socioambiental corporativa surge como uma ferramenta para contornar e amenizar o caos social, sendo adotadas novas formas de administrar as organizações e novos instrumentos são utilizados para gestão da crise social.

#### 4.4.1.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Conselho Fiscal

Nesta etapa apresenta-se uma microanálise da Dimensão Social da sustentabilidade através da entrevista com o Conselho Fiscal da Copacol, conforme figura 33:

Figura 33 - Codificação da Dimensão Ambiental: Conselho Fiscal.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

Na figura anterior, a codificação das entrevistas foi realizada com o Conselho Fiscal referente dimensão ambiental da sustentabilidade na Copacol, os relatos desta dimensão são apresentados da seguinte forma, através do relatório anual, aprovado em assembleia geral, são apresentados através de indicadores de desempenho, denominados sociedade e meio ambiente, os investimentos nesta área são em projetos de reforestamento, recolhimento de embalagens vazias demandas ambientais (serviços tecnológicos, fontes alternativas de energia, produção limpa), propriedades auto-sustentável, recuperação de nascentes, todos seus projetos em colaboração com os cooperados, comunidade em torno e órgãos ambientais.

#### 4.4.2 Entrevista: Dimensão Ambiental – Comitê

Através do Critério III da metodologia deste estudo, o quadro 37 demonstra as seguintes respostas do Comitê da Copacol, referente à dimensão da ambiental da sustentabilidade:

Quadro 37 - Síntese das respostas (Dimensão ambiental) Comitê.

Categorização	Entrevistado	Respostas
Comitê	Entrevistado (A)	As práticas da cooperativa em relação à divulgação da política corporativa de responsabilidade ambiental são principalmente ao público interno (cooperados e colaboradores) realizamos campanha de divulgação com a elaboração, distribuição de cartilhas, cartazes, folhetos. Adotamos procedimentos as possíveis demandas em relação à saúde e segurança de trabalho, além de outras soluções integradas que visam tornar a cooperativa ambientalmente responsável e incorporadas às legislações vigentes.
	Entrevistado (B)	A cooperativa realiza investimento socioambiental para redução ao impacto causado ao meio ambiente promoveu tratamento dos efluentes gerados pelas unidades industriais, com flotador e lagoas em séries, no atendimento a legislação vigente. Através da sua política corporativa realizamos ações de conscientização com os colaboradores e melhorias no processo visando a redução do consumo de água.
	Entrevistado (C)	Possuímos uma gerencia de responsabilidade e assessoria de qualidade e meio ambiente realiza programas formais internos e externos a conscientização ambiental, no gerenciamento dos resíduos que produz nas atividades industriais e administrativas através do projeto auto-sustentável, gerando recursos financeiros, a venda dos recicláveis são utilizados para aquisição de materiais, custeio da destinação final de outros resíduos e melhorias de bem estar dos colaboradores.
	Entrevistado (D)	Avaliamos os aspectos e os impactos ambientais, diretos e indiretos nos processos e nas atividades da cooperativa, inclusive nos aspectos de pós-consumo, que impede o uso de informações de terceiros (clientes, fornecedores, parceiros) em relação aos nossos produtos e serviços, incorporando preceitos éticos e de respeito ao consumidor e ao meio ambiente. Nossa política corporativa contempla mecanismos que proíbam a veiculação de informação enganosa e abusiva.
	Entrevistado (E)	Investimos em programas de educação para a sustentabilidade, contamos com a participação regular de entidades representativas, como recolha de embalagens de agroquímicos comercializados pela Copacol, promovemos palestras de conscientização, divulgação de informações (informativos internos e externos), manutenção de parcerias com associações de recolha de embalagens.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

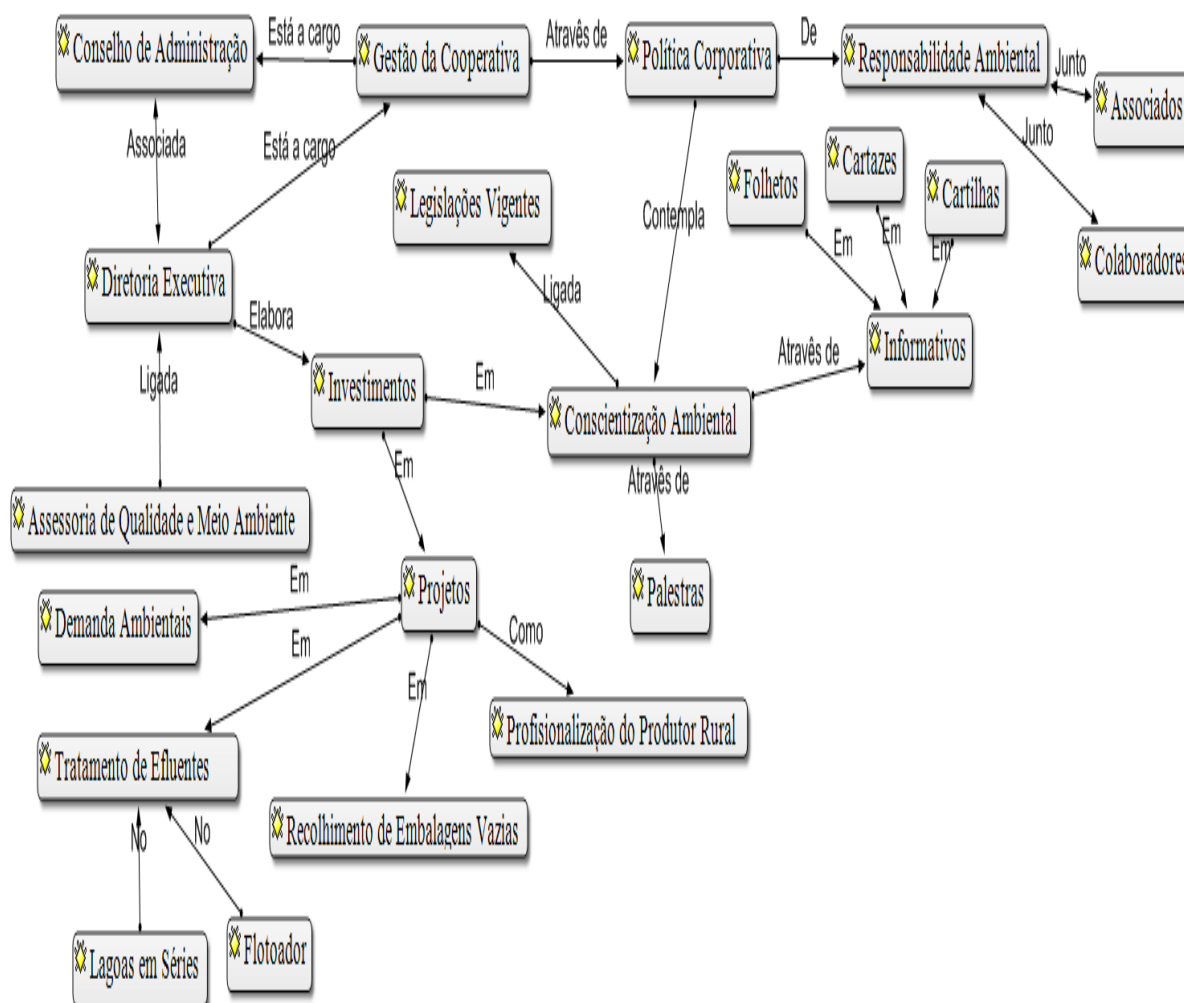
O quadro apresenta a síntese das respostas do Comitê da Copacol, além disso, o propósito estratégico 2014-2018 da cooperativa contempla investimentos nos aspectos ambientais, conforme suas características e legislação ambiental aplicável: em resíduos de serviços de saúde; resíduo classe I ou não passíveis de reciclagem, destinados para disposição em aterro industrial; lâmpadas: armazenagem nas unidades da Copacol e recolha por empresa contratada, a qual utiliza equipamento para fragmentar a lâmpada, capturar os gases e reter o pó químico presente nos modelos fluorescentes.

E ainda, a Cooperativa, consciente da sua função socioambiental, promove práticas de educação ambiental junto aos públicos internos e externos, como: através do PPPR - Programa de Profissionalização do Produtor Rural onde se desenvolve ações de treinamento, capacitação e conscientização junto aos produtores rurais sobre diversos assuntos, dentre eles, proteção ambiental, manuseio correto de agrotóxicos, técnicas de plantio, mata ciliar, etc. as formas de abordagem da gestão ambiental de uma organização visa à correção, prevenção ou como foco estratégico dos produtos ou processos, requer a identificação e análise de impactos ambientais para estabelecer medidas de ação dentro das conformidades da legislação e da própria política da empresa (BARBIERI, 2007).

#### 4.4.2.1 Codificação da Dimensão Ambiental – Comitê

Nesta etapa está apresentada a codificação da entrevista do Comitê da Copacol referente à dimensão social da sustentabilidade conforme figura 34:

Figura 34 - Codificação da Dimensão Ambiental: Comitê.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

A figura anterior apresenta a síntese das respostas do Comitê da Copacol, ainda, o aspecto ambiental, algumas características foram possíveis ser identificadas, a gestão da cooperativa está a cargos do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, através da política corporativa que contempla os investimentos em conscientização ambiental, onde são elaborados informativos (folhetos, cartazes, cartilhas) e palestras em responsabilidade ambiental aos cooperados e colaboradores, principalmente nas legislações vigentes. Assim, projetos são direcionados em demandas ambientais, tratamento de efluentes (lagoas em séries e floador), recolhimento de embalagens vazias, profissionalização do produtor rural, ainda a cooperativa possuem uma assessoria de qualidade e meio ambiente ligada a Diretoria Executiva.

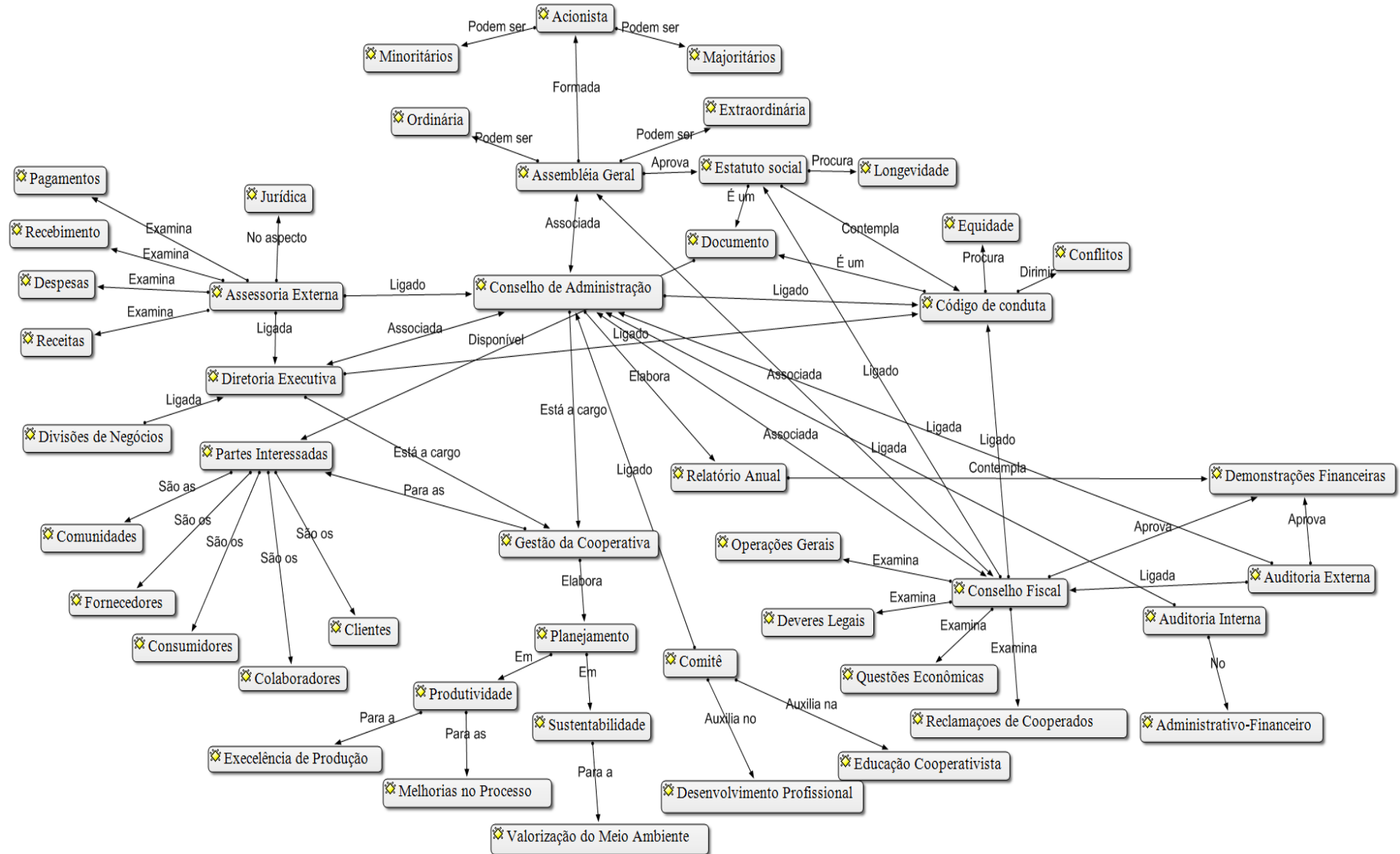
#### **4.5 Sistematização do processo da governança nas dimensões da sustentabilidade**

Nesta etapa, os processos da governança corporativa e as dimensões da sustentabilidade, forma identificadas as propriedades das entrevistas elaboradas com o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê da Copacol. Assim, as microanálise deste estudo estão registradas e organizadas em redes no intuito de proporcionar a sensibilidade teórica necessária para iniciar o processo de redução e identificação das categorias. De acordo com Godoi (2007), uma categoria representa um fenômeno e é definida em propriedades e dimensões, para permitir validação em outros casos e aumentar a capacidade de modificação da teoria.

##### **4.5.1 Sistematização: Processos de Governança Corporativa**

A sintetização das entrevistas com Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê da Copacol referente ao processo da governança corporativa foram identificados em categorias bem definidas e padrões de ocorrência efetivamente encontrados nos relatos. A compreensão do processo de governança corporativa de uma organização deve sintetizar o ambiente, os pontos relevantes, as fragilidades e as situações observadas nas empresas, e pelos meios do qual as mesmas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento das partes interessadas. No entendimento de Trindade e Bialoskorski (2012), a governança corporativa são processos por meio do qual se exerce o monitoramento e o controle nas organizações por meio de normas e princípios, com a preocupação associada ao crescimento e diversificação das mesmas. Conforme figura 35, sistematização dos processos de governança corporativa na Copacol:

Figura 35 - Sistematização dos processos de governança corporativa na Copacol.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).



Na figura anterior, os relatos das entrevistas com o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê da Copacol visam conhecer os principais aspectos da governança na Copacol e apresentam-se da seguinte forma:

Os acionistas da Copacol majoritários ou não, através da Assembléia Geral aprovam o um documento denominado Estatuto Social que procura a longevidade da cooperativa, e ainda possui um Código de Conduta direcionado aos gestores da organização e partes interessadas com intuito de equidade e dirimir conflitos. O Conselho de Administração reporta-se sempre a Assembléia Geral, seja ordinária ou extraordinária, sobre a gestão da cooperativa e as formas pelas quais são efetuados os investimentos e demonstrados no relatório anual (demonstrações financeiras) que são examinadas pelo Conselho Fiscal, Auditorias Externas, Assessoria Externas e Auditorias Internas, principalmente sobre questões econômicas. O Conselho Fiscal, órgão independente, mas ligado a Assembléia Geral, tem com principal função examinar as operações gerais, deveres legais, reclamações de cooperados na aplicação dos investimentos e a aprovação das demonstrações financeiras no relatório anual da cooperativa. A Diretoria Executiva está ligada ao Conselho de Administração, com participação gestão da cooperativa, ainda, possui uma Assessoria Externa, inclusive para questões jurídicas. As Divisões de Negócios da cooperativa são subordinadas a Diretoria Executiva auxiliam na gestão da cooperativa e no planejamento estratégico, elaborado pelo Conselho da Administração junto com a Diretoria Executiva da cooperativa com o foco em produtividade: excelência de produção e melhoria em processos, em sustentabilidade: valorização do meio ambiente. Através do Comitê da cooperativa, órgão atuante, nas questões de educação cooperativista e de desenvolvimento profissional as partes interessadas.

#### 4.5.2 Sistematização: Dimensões da Sustentabilidade

A formulação do desenvolvimento sustentável foi sintetizada nas entrevistas com Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê da Copacol, cujo escopo é o ajuste dos interesses econômicos por meio de estratégias para a conservação das riquezas naturais. O Relatório de Brundtland atingiu seu objetivo ao preconizar uma estratégia dominante de caráter universalizante, sob o manto ideológico da natureza como bem comum da humanidade como se houvesse uma apropriação igual das riquezas (OLIVEIRA, 2012). Assim, a figura 36 ilustra a sistematização das dimensões da sustentabilidade na Copacol:



Na figura anterior, os relatos das entrevistas com o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê da Copacol visam conhecer os principais aspectos das dimensões da sustentabilidade na Copacol e apresentam-se da seguinte forma: A Dimensão Econômica da Sustentabilidade na Copacol o trabalho e a renda encontram-se como fatores relevantes diferenciando espacialmente grupos sociais, através do relatório anual elaborado pelo Conselho de Administração, as demonstrações financeiras refletem os investimentos para questões socioambientais, toda a gestão da cooperativa no que tange as dimensões da sustentabilidade é mensurada por indicadores de desempenho (Sociedade e Meio Ambiente, Corpo Funcional, Associados, Indicador Social), a partir desse momento a cooperativa, aprovações em Assembléia Geral, através da eficácia econômica são elaboradas programas socioambientais (Jovem Aprendiz, Cooperjunior, Cooperjovem, Tratamento de Efluentes, Eventos, Valorização da Qualidade de Vida, Conscientização Ambiental, Propriedades Auto-Sustentável), considerando este mecanismo da cooperativa, o mesmo está contemplado no Estatuto Social, a aplicação de recursos nas questões socioambientais.

A Dimensão Social da Sustentabilidade da Copacol compreende benefícios sociais que são divididos de forma equitativa, aprovado em Assembléia Geral, menciona a atuação da cooperativa na Geração de Renda, Educação (Escolas da Comunidade Entorno), Preocupação com a Saúde e Creches aos Colaboradores e Associados, Capacitação (Escola de Campo), o atendimento das necessidades de todos as partes interessadas quanto a qualidade de vida, onde a política corporativa em infraestrutura com oferecimento de serviços e equipamentos que possam promover com qualidade as coberturas dos serviços sociais acima citado, constituindo-se esta dimensão na cooperativa como elemento predominante o principio da viabilização de maior equidade de riquezas e oportunidades, erradicando as formas de Discriminação, Trabalho Forçado, Trabalho Infantil, contemplando ações com órgãos representativos do colaboradores e das demandas surgidas nos grupos sociais.

A Dimensão Ambiental da Sustentabilidade da Copacol partem da elaboração de indicadores de caráter macroeconômicos, vinculados exclusivamente a elementos econômicos e sociais. A Diretoria Executiva contempla Assessoria de Qualidade e Meio Ambiente responsáveis pelas ações ambientais, considerando as inúmeras intervenções das partes interessadas na construção das Questões Ambientais (Reflorestamento, Recuperação de Nascentes, Combate a Poluição do Ar, Recolhimento de Embalagens Vazias), portanto gerando investimentos, aprovados em Assembléia Geral, que influenciam na qualidade de vida.

#### **4.6 Análise do processo da governança corporativa nas dimensões da sustentabilidade**

Com base nas informações prestadas pelos entrevistados pode-se chegar aos resultados da pesquisa da influência dos processos da governança corporativa nas dimensões da sustentabilidade na Copacol. A seguir, estes resultados são apresentados.

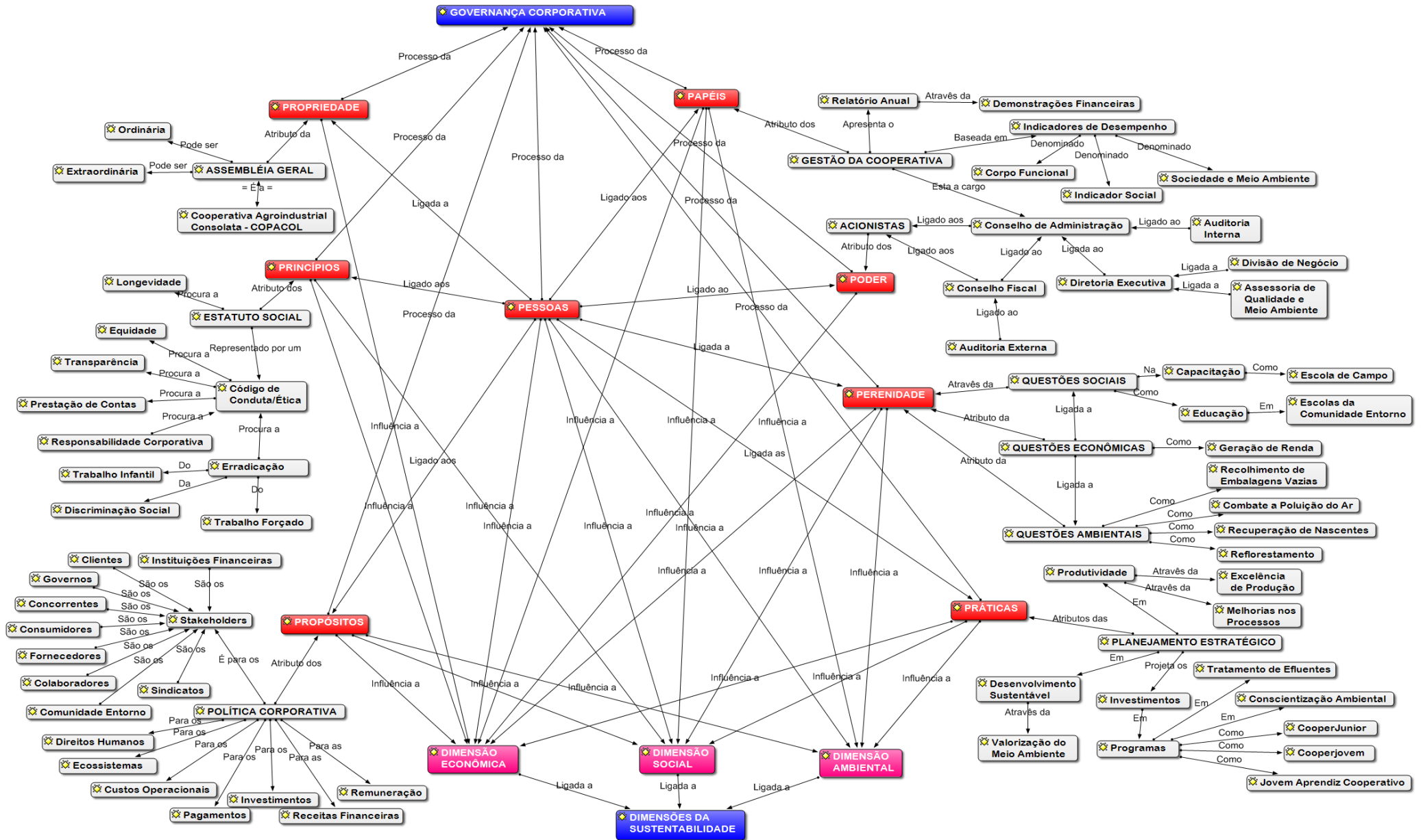
Primeiramente considerou-se importante conhecer a empresa objeto de estudo, através das seguintes informações: princípios da empresa, suas características, tipo e natureza jurídica da propriedade, estrutura funcional, principais mudanças e outros itens pertinentes à abordagem estratégica da organização.

Após, considerou-se relevante entender o sistema de governança corporativa na Copacol: Assembléia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê, assim, as entrevistas foram realizadas através desta estrutura, ainda, com auxílio do Critério II da metodologia proposta neste estudo, foi possível categorizar outros elementos (planejamento, gestão, compromissos e engajamento) que auxiliaram na compreensão e no exame dos processos da governança na Copacol, particularmente a comunicação foi de forma espontânea e franca, envolvendo os relacionamentos do sistema de governança, na sua forma de direção e monitoramento, que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

Com relação às perspectivas do *Triple Bottom Line*, diante das colocações dos entrevistados e com auxílio dos Critérios III da metodologia proposta neste estudo, foi possível categorizar as dimensões da sustentabilidade que auxiliaram no papel do desenvolvimento sustentável, pois são os principais motores do desenvolvimento econômico e têm recursos financeiros, conhecimento tecnológico e capacidade institucional para implementar soluções ecológicas na Copacol.

Para uma melhor compreensão dos casos, o Relatório Anual (2009, 2010, 2011, 2012, 2013), da Copacol, à luz dos dados coletados, os quais representam períodos de mudanças, que geraram reorientação estratégica. Cabe ressaltar que este Relatório Anual é muito rico em detalhes e contempla diversos aspectos captados durante as entrevistas, que não são aqui apresentados por limitações de espaço. Por este motivo essas etapas ou pontos de decisão, foram considerados como precedentes na influência dos processos da governança corporativa nas dimensões da sustentabilidade na Copacol, com base nas entrevistas, procurou-se compreender as formas de discurso aplicado pela cooperativa, aprofundando características, além de extrair aspectos relevantes, as etapas obtiveram as seguintes denominações conforme figura 37:

Figura 37 - Os Processos da Governança Corporativa nas Dimensões da Sustentabilidade na Copacol.



Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

A figura anterior consiste em disponibilizar o conteúdo mais detalhado com relação ao tema proposto, principalmente atribuindo características nos procedimentos formalizados da base dos processos da governança corporativa, categorizando os elementos as dimensões da sustentabilidade. Faz-se aqui uma análise com relação à fundamentação teórica e da descrição dos processos da governança corporativa nas dimensões da sustentabilidade na Copacol:

O processo “**Propriedade**” da governança corporativa, de acordo com Andrade e Rossetti (2012), esta característica é consistente com a avaliação das Assembléias Gerais ou Conselhos de Sócios, são regulares, atendem aos requisitos legais, abrem aos acionistas informações relevantes sobre os negócios, os resultados e as políticas de distribuição. Esse processo deve valer para todos os tipos de sociedades e demais organizações, no que couber. O quadro 38 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:

Quadro 38 - O processo “Propriedade” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
<b>Propriedade</b>	Econômica	Na Copacol este processo está a cargo da Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, para aprovação em programas socioambiental. Este mecanismo procura alinhar os interesses dos investidores institucionais. Considerando que há limitações nos processos de crescimento contínuo, desencadeando uma preocupação com o desenvolvimento humano e com a preservação ambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior, a propriedade na governança da Copacol são ações, a ser votada em Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária, que, dentre outros temas a aplicação de recursos financeiros, e propor a transferências destes recursos as áreas socioambientais da cooperativa, segundo IBGC (2014), os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

O processo “**Princípios**” da governança corporativa, para Andrade e Rossetti (2012), os valores e princípios são os ativos intangíveis relevantes nos legados dos fundadores presentes ou não, transmitem-se de geração a geração e transparece o zelo com que são cultivados. As listagens dos valores incluem princípios morais, como integridade, honestidade e preservação da união familiar, de acordo com os princípios e políticas definidos em Assembléia Geral e por este aprovado. O quadro 39 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:

Quadro 39 - O processo “Princípios” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
Princípios	Econômica	Na Copacol a dimensão econômica está ligada através do Estatuto Social, contemplada no Código de Conduta/Ética aos órgãos de gestão na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
	Social	A dimensão social está contemplada no Estatuto Social da cooperativa, com impacto nos sistemas sociais, com interesse na erradicação do trabalho infantil, trabalho forçado, na discriminação social, sobre tudo nos direitos humanos dos cooperados, colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior, o objetivo central do Código de Conduta/Ética é “indicar caminhos para todos os tipos de sociedade visando aumentar seu valor, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade”, orientando as empresas na obtenção de práticas de governança corporativa de qualidade focando em dois pontos principais: a necessidade de evitar conflitos de interesse e a equidade (RELVAS, 2010).

O processo “**Propósitos**” da governança corporativa, para Andrade e Rossetti (2012), é orientador (missão) e empresarial (visão), embora não atrelados a um plano estratégico formal e de longo prazo, são percebidos como bem alinhados às mudanças no ambiente de negócios em que as empresas operam e no tratamento justo, igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*). O quadro 40 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:

Quadro 40 - O processo “Propósitos” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
Propósitos	Econômica	Esta dimensão está relacionada ao atributo política corporativa, as seus <i>stakeholders</i> (partes interessadas) da Copacol, principalmente nos aspectos econômicos da mesma, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração, e outros investimentos na comunidade, pagamentos para provedores de capital e governos.
	Social	A política corporativa para esta dimensão na Copacol é considerada como passíveis de afetar a decisão das partes interessadas, aos aspectos sociais da cooperativa nos impactos e atividades nos direitos humanos civis e políticos de seus <i>stakeholders</i> .
	Ambiental	Na Copacol a dimensão ambiental está relacionada com este processo de governança através da partes interessadas, em relação aos aspectos ambientais e impactos da cooperativa sobre o seu ecossistema.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior as dimensões da sustentabilidade estão todas ligadas a este processo da governança corporativa “Propósitos”, principalmente pelo interesse dos *stakeholders* (partes interessadas), segundo Jofre e Simon (2012), existe uma pressão social exercida sobre os dirigentes para que eles assumam as suas responsabilidades junto àqueles cujo “bem-estar pode ser afetado pelas decisões da empresa”.

O processo “**Papéis**” da governança corporativa, de acordo com Andrade e Rossetti (2012), deve prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesse. O quadro 41 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:

Quadro 41 – O processo “Papéis” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
<b>Papéis</b>	Econômica	Na Copacol este processo foi ligado pelo atributo gestão da cooperativa que deve fornecer um relato conciso acerca dos itens da forma de gestão com referência aos aspectos econômicos através dos indicadores de desempenho. A gestão da cooperativa está a cargo do Conselho de Administração que elabora o relatório anual através das demonstrações financeiras.
	Social	A gestão da cooperativa está baseada em indicadores de desempenho, os representativos são os indicadores sociais, enfocam como a cooperativa mantém e respeita os direitos básicos dos cooperados e colaboradores, a qualidade do trabalho e o ambiente de trabalho.
	Ambiental	Os indicadores de desempenho da Copacol contemplam esta dimensão, relativos aos aspectos de materiais (usados por peso ou volume), energia (consumo), água (fontes hídricas), biodiversidade (localização e tamanho),

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior as dimensões da sustentabilidade da Copacol são representadas por indicadores de desempenho, a demonstração destes resultados é denominada: (Corpo Funcional, Indicador Social, Sociedade e Meio Ambiente). As organizações buscam novas ideias, novas ferramentas e novos métodos que as auxiliam no aperfeiçoamento do seu processo de gestão e assim, melhorar seu desempenho, dessa maneira, os sistemas de medição de desempenho precisam refletir as mudanças nas organizações fornecendo informações fidedignas e mais adequadas para seus gestores (DE MELO, 2008).

O processo “**Poder**” da governança corporativa, de acordo com Andrade e Rossetti (2011), a estrutura de poder é definida pelas formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança. O quadro 42 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:



Quadro 42 - O processo “Poder” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
<b>Poder</b>	Econômica	A base de poder do Copacol é o acionista, que escolhem por voto o Conselho de Administração, a gestão da cooperativa esta a cargo deste órgão, que fornece uma visão estratégica ds relação da cooperativa com sustentabilidade através desta dimensão.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior a dimensão econômica da sustentabilidade é orientada pelo acionista da cooperativa para as melhores práticas de administração e transparência, destaca-se os direitos dos acionistas as práticas do Conselho de Administração serem relevantes quanto a *performance* financeira e as práticas de governança corporativa como a qualidade de administração. Segundo Ramos e Martinez (2006), o Conselho de Administração predomina as seguintes funções deliberadas pelos acionistas (i) estabelecer a orientação estratégica, (ii) fiscalizar eficazmente a gestão dos diretores, (iii) gerenciar riscos, principalmente quanto a conflitos de interesses.

O processo “**Perenidade**” da governança corporativa, segundo Andrade e Rossetti:

“Uma das tendências da boa governança é o efetivo envolvimento das empresas com objetivos de largo alcance, em resposta à força crescente com que se manifestam, entre tantas questões emergentes, as sociais, as ambientais. Fornecedores, empregados, consumidores, comunidades entorno, governos e organizações não governamentais demanda por gestão e por provisões de externalidades positiva. Alavancam-se forças sinérgicas para a perpetuidade à medida que as expectativas e os interesses legítimos de todos esses grupos de interesse forem adequadamente atendidos” (ANDRADE e ROSSETTI, 2011).

O quadro 43 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:

Quadro 43 – O processo “Perenidade” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
<b>Perenidade</b>	Econômica	A dimensão econômica está ligada a este processo pelas questões socioambiental, declaração das tendências mais abrangentes (macroeconômicas ou políticas) que influenciam as prioridades da sustentabilidade na Copacol e nos resultados ou metas atingidas e não atingidas.
	Social	As questões sociais estão presentes neste processo de governança, na forma de gestão da cooperativa referentes aos procedimentos e benefícios oferecidos a colaboradores, temporários, associados e comunidade entorno.
	Ambiental	As questões ambientais estão presentes neste processo de governança, a gestão da cooperativa como um todo definindo um compromisso com relação aos aspectos ambientais para as partes interessadas no intuito da longevidade da cooperativa.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior as dimensões da sustentabilidade estão ligadas as questões sociais (capacitação, creches, saúde, geração de renda, desenvolvimento profissional, educação), as questões ambientais (recuperação de nascentes, recolhimento de embalagens vazias, reflorestamento, combate a poluição do ar). De acordo com Abreu *et al.*, (2003), a perenidade do negócio não deve estar orientada exclusivamente a máquinas e instalações, demandando investimentos em *peopleware*, ou seja, uma abordagem sociotécnica, justificando o componente humano na política corporativa.

O processo “**Práticas**” da governança corporativa, para Andrade e Rossetti (2011), possui cinco conjuntos de práticas de governança: (i) constituição e o funcionamento do Conselho de Administração e sua interação com a área executiva; (ii) os processos com que são decididas questões de alto impacto no destino das empresas; (iii) a transparência e qualidade do sistema de informações aos acionistas; (iv) os processos de auditoria e controle; (v) a estrutura, os processos e a forma como são cuidados os interesses de ordem particular dos grupos acionários. O quadro 44 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:

Quadro 44 - O processo “Práticas” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
<b>Práticas</b>	Econômica	A dimensão econômica está ligada a este processo pelo atributo planejamento estratégico na Copacol, nas práticas, proporção dos gastos nas unidades operacionais e no desenvolvimento e impactos dos investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício das partes interessadas.
	Social	O planejamento estratégico liga-se com este processo, as dimensões sociais na cooperativa estão presentes nos investimentos em programas sociais na cooperativa, pontos de referência na gestão aos aspectos relacionados a direitos humanos.
	Ambiental	Na Copacol, a dimensão ambiental liga-se ao atributo planejamento estratégico, prevêm a mitigação dos impactos ambientais causados pelo seu empreendimento e ações fundamentadas na política de preservação do meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior as dimensões da sustentabilidade realizadas pela Copacol se traduzem no planejamento estratégico, divididas assim: produtividade (excelência de produção), desenvolvimento sustentável (valorização do meio ambiente), e investimentos em programas socioambientais (Cooperjunior, Cooperjovem, Conscientização ambiental, Jovem aprendiz, tratamento de efluentes). Para o IBGC (2014), as práticas de governança corporativa contribuem no desenvolvimento perene e sustentável de qualquer entidade, através dos atributos: (i) gestão de riscos, (ii) equidade, (iii) prestação de contas e (iv) transparência.

O processo “**Pessoas**” da governança corporativa, na sustentação de todo esse sistema de governança estão às pessoas, condutoras do conjunto dos legados e dos objetivos

que dão vida e continuidade às operações corporativa (ANDRADE e ROSSETTI, 2011). Segundo o Estatuto Social, a Cooperativa tem por objetivo social a prestação de serviços a seus associados para promover, no interesse comum, com base na colaboração mútua a que eles se obrigam, o seu desenvolvimento socioeconômico, visando atender, reciprocamente, as necessidades da sociedade e de seus associados (CÓDIGO DE ÉTICA COPACOL, 2012.). O quadro 45 apresenta a influência deste processo nas dimensões da sustentabilidade:

Quadro 45 - O processo “Pessoas” nas dimensões da sustentabilidade.

Processo da G.C.	Dimensão da Sustentabilidade	
Pessoas	Econômica	As pessoas envolvidas na gestão ou procuram se ajudar entre si, visando o crescimento econômico dos associados e do sistema cooperativo, um dos seus valores, que é vivenciar o cooperativismo como instrumento de desenvolvimento econômico, ambiental e social, através da integração e trabalho em equipe.
	Social	Nesta dimensão a Copacol mantém o compromisso formal com os princípios dos Direitos Humanos, através do seu Código de Conduta/Ética, no qual estão documentados os valores, compromissos e crenças da cooperativa, através da participação dos gestores.
	Ambiental	A Copacol nesta dimensão, ciente de seu potencial de impactos ambientais, procura atualizar-se e melhorar o gerenciamento de resíduos, emissões atmosféricas e efluentes, ainda promove práticas de educação ambiental junto aos públicos internos e externos.

Fonte: Elaborado pelo autor do estudo (2014).

No quadro anterior as dimensões da sustentabilidade estão presentes neste processo, as pessoas, que compõem toda a estrutura da governança da Copacol, no desenvolvimento sustentável por meio dos processos de busca de consenso entre as partes interessadas, nas questões econômicas (valor econômico da cooperativa, longevidade, remuneração, investimentos, receitas, etc.), nas questões sociais (negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado, práticas de segurança, capacitação, etc..) nas questões ambientais (materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes, resíduos, etc..).

Considerado um conceito subjetivo e passível de interpretação, o desenvolvimento sustentável propõe o atendimento de três dimensões essenciais: econômica, social e ambiental. Assim, sob a ótica organizacional, tomar decisões que contribuam para a sustentabilidade tornou-se, no mínimo, um grande desafio, pois, além da dimensão econômica, os gestores deverão lidar simultaneamente com as dimensões sociais e ambientais (MAIA e PIRES, 2011).

## 5 CONCLUSÃO

Não há dúvidas de que as transformações ocorridas nos últimos anos nas cooperativas agroindustriais tiveram grandes impactos nas empresas do setor. Neste estudo, espera-se que a análise dos processos da governança corporativa nas dimensões da sustentabilidade tenha fornecido elementos para sua melhor compreensão, cuja discussão teve caráter teórico e empírico.

No estudo da Copacol, a teoria da governança corporativa e do *Triple Bottom Line* da sustentabilidade foi decisiva para o alcance dos objetivos do estudo, pois forma como foi levantado seu posicionamento tornou possível identificar importantes aspectos que poderão subsidiar a Copacol, para que possa desenvolver ações ou mesmo proceder ao realinhamento de suas atividades cooperativistas, tendo em vista o atual ambiente competitivo do setor agroindustrial. Em relação a esse aspecto, tem-se em mente que está emergindo novas formas de gestão, refletida na capacidade que tiveram os envolvidos no estudo de expressar-se, quando convidados a mostrar seu poder de influência e formação de opinião acerca do assunto. Nesse sentido, o perfil dos atores da governança corporativa entrevistados mostra que eles representam desde os interesses da Assembléia Geral até aqueles relativos ao destino da Copacol como agente desenvolvimentista.

Da perspectiva da governança corporativa, pôde-se apreender que os processos são reconhecidos pelos atores da governança, é exercido pelo composto constituído pela Propriedade, Princípios, Propósito, Perenidade, Práticas, Poder, Papéis e Pessoas, que respondem pela escolha dos temas principais levantados, bem como para desdobramentos para temas secundários. Este panorama recai, sobretudo para os processos, que em virtude de serem peças-chaves, promovem o crescimento da Copacol, os processos da governança corporativa foram percebidos como fator de diferenciação competitiva, através dos principais processos ligados as dimensões da sustentabilidade, como: o processo **“Propósitos”** verificou-se a ligação com as dimensões da sustentabilidade pela forte ligação com os interesses dos *stakeholders* ao desenvolvimento sustentável, de acordo com Simões (2013), a problemática da sustentabilidade não é recente, apesar de ter ficado mais exposta com a globalização e a preocupação com os *stakeholders*, devido à necessidade de desenvolver linhas de ação para que o mundo onde vivemos continue a ser sustentável. O processo **“Papéis”** representado nas dimensões da sustentabilidade por indicadores de desempenho na Copacol, refletindo as mudanças e fornecendo informações fidedignas e mais adequadas para seus gestores, assim, uma organização pode criar valor ou destruí-lo, de acordo com seu desempenho, fundamentado, simultaneamente, no pilar econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 1999). No processo **“Práticas”** em relação às dimensões da sustentabilidade

todas foram ligadas no planejamento estratégico da Copacol, através de programas socioambientais, fazendo-a transpassar as demandas para uma atuação coordenada tendo como base uma sociedade sustentável, Cunha *et al.*, (2013), afirmam que sociedade sustentável é aquela que pode persistir ao longo das gerações, por enxergar distante, ser flexível e sábia o suficiente para não deteriorar seus próprios sistemas físicos e sociais de suporte. O processo “**Perenidade**” no estudo está ligado a todas as dimensões da sustentabilidade, no sentido negócio da longevidade que deve fornecer recursos humanos e materiais que possibilitem a atualização e modernização do negócio, a forma de gestão proporciona a Copacol maior transparência, equidade de tratamento, prestação de contas, são formas de se manterem competitivas no mercado, com sustentabilidade, desenvolvendo novas estratégias que garantam a longevidade das empresas (ROSSETTO, 2009). Já o processo “**Pessoas**” da governança corporativa está ligado a todas as dimensões da sustentabilidade, significou aperfeiçoar a estrutura de gestão direcionada a recursos, sistemas e principalmente as pessoas, com o objetivo de bem e melhor dirigir e controlar a Copacol, projetando-a de modo sustentável, como perspectiva futura, tem-se o desenvolvimento sustentável baseado em um constante processo de mudança, em que a exploração e o abuso de recursos, o direcionamento de investimentos etc. buscam atender às necessidades do presente e do futuro em equilíbrio (ALVARENGA, 2013). No geral, os processos “**Propriedade, Princípios, Poder e Papéis**” no estudo estão ligados também a dimensão da sustentabilidade, de forma menos explícita, pois são padrões institucionalizados que afetam a configuração da governança corporativa na Copacol, remetendo as origens da governança nos conflitos inerentes a divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da Copacol, teoria da agência, segundo o IBGC (2014), nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para as empresas e que os processos de governança corporativa buscam superar.

Da perspectiva do *Triple Bottom Line*, conforme toda a discussão aqui apresentada, o para entender as dimensões da sustentabilidade na Copacol. A configuração das dimensões da sustentabilidade poderia ser entendida como resultante da gestão dos recursos e de conservação, onde as metas de conservação e participação em resultados sociais são maximizadas, no entanto, apesar do reconhecimento generalizado na Copacol isso requer uma mudança no negócio que deve ser capaz de medir a *performance* financeira, mas por melhorias econômicas, sociais e ambientais. Para o SESCOOP (2011), a tendência observada nas cooperativas é de incluir em seus modelos de gestão o equilíbrio entre os aspectos:

Econômico: busca do resultado econômico positivo da organização, Social: cuida do tratamento do capital humano da organização e da sociedade, Ambiental: trata o capital natural da organização e da sociedade.

Cabe aqui mencionar as limitações que um estudo de caso tem, tanto em termos de generalização como de abordagem, identificada com a visão do pesquisador, que respondem pela escolha dos temas principais levantados, deste modo, os atores da Copacol foram induzidos a tratar do assunto conforme orientação dada ao estudo, cujo roteiro foi previamente acertado. Estudos futuros poderão ser realizados, buscando maior aprofundamento desta temática por meio de pesquisa *survey* com responsáveis por outras áreas da cooperativa, o que poderia ser feito mediante a utilização de outras metodologias mais voltadas a análises quantitativas; a extensão desse estudo para outras empresas seria uma forma para conseguir a generalização de algumas conclusões percebidas.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Aline França; GONCALVES, Caio Márcio; PAGNOZZ, P. **Tecnologia da informação e educação corporativa:** contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. Revista PEC, Curitiba, v.3, n.1, p.47-58, jun/jul, 2003.
- ACQUIER, A; AGGERI, F. **Une genealogie de la pensée manageriale sur la SER.** Revue Française de Gestion, v.38, n.180, p. 131-157, 2008.
- ALMEIDA, Moisés Araújo; DOS SANTOS, Joséte Florencio; FERREIRA, Lúcio Flávio Vieira de Medeiros; TORRES, Fernando José Vieira. **Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa:** um estudo das empresas Brasileiras de capital abertas não listadas em bolsa. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.14, n.5, set./out. 2010.
- ALVARENGA, Rafaella Alves Medeiros; MATOS, Fátima Regina Kely; MACHADO, Diego de Queiroz; SOBREIRA, Michelle do Carmo. **Arranjo Produtivo local e Desenvolvimento Sustentável:** uma relação sinérgica no município de Marco (CE). Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v.14, n.5, p.15-43, 2013.
- ALVES, Adilson Francelino; REINEHR, Claudia Lais; XAVIER, Cinthia Hillmann; BORILLE, Luiz Claudio; LUCAS, Ivone Belon; FAUSTINO, Kassiana. **Gestão para a sustentabilidade das cooperativas da agricultura familiar e economia solidária1.** Seminário Internacional “Experiências de agendas 21: os desafios do nosso tempo, Ponta Grossa, 27 a 29/11/2009.
- AMORIM, Andreia Silva da Rosa. **Sustentabilidade:** entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial. 2009. 158f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2009.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_, José Paschoal. **Governança Corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4ª Ed. Editora Atlas: São Paulo, 2009.
- \_\_\_\_\_, José Paschoal. **Governança Corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5ª Ed. Editora Atlas: São Paulo, 2011.
- \_\_\_\_\_, José Paschoal. **Governança Corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6ª Ed. Editora Atlas: São Paulo, 2012.
- ANDRADE, Josélia Maria Rodrigues; CÂMARA, Renata Paes de Barros. **Mensuração da sustentabilidade empresarial:** uma aplicação em hotéis localizados na via costeira da cidade de Natal/RN. Revista Ambiente Contábil, Natal, v.4, n.2, p.110, jul/dez. 2012.
- ARAUJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- ARAÚJO, R.N.O.; CARIOCA, J.M.G.; MACHADO, D.Q. **Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3. n.1, p.83-93, 2012.

ARAUJO, Roberto. **Cooperativas e sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/07/as-cooperativas-e-o-desenvolvimento-sustentavel/> Acesso em: 10/04/2014.

ARRUDA, Luis; QUELBAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade: um longo processo histórico de avaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. Revista Senac. Rio de Janeiro, v.36, n.5, set./dez., 2010.

AYRES, Robert U. **Sustainability economics: Where do we stand?** *Ecological Economics*, v. 67, n.2, p.281-310, set., 2008.

AZEVEDO, Ana Luisa Vieira de. **Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do relatório do CEBDS**. Revista de La Red Iberoamericana de Economía Ecológica, v.5, p.75-93, 2006.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, fev, 2009. Disponível em [http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro\\_governanca\\_cooperativa\\_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf). Acesso em 30/09/2014.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2ª Edição. Saraiva: São Paulo, 2007.

BARBIERI, José Carlos; SILVA, Dirceu Da. **Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 12, n.3, p. 51-82, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BERLE A, MEANS G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan. 1932.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. 1994, 147f. Dissertação (Mestrado em Agronomia), Área de Concentração Economia Agrária. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas de Nova Geração e a Sustentabilidade**. Programa de Estudos e Pesquisas em Cooperativismo. (2012). Disponível em: <http://www.dfcooperativo.coop.br/dfcoop/Apresentacoes/2312012/AppCongressoBSBNov21fast.pdf>. Acesso em: 10/04/2014.

BINDA, Nilson; GEHLEN, Ivaldo. **Construção de sustentabilidade em cooperativas agrícolas**. In: VI – Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade - ANPPAS, Belém, Setembro, 2012.

BOGONI, Nadia Mar; ZONATTO, Vinicius Costa da Silva; ISHIKURA, Edison Ruy; FERNANDES, Francisco Carlos. **Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação nº 15/87 da comissão de valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol.1, n.1, jan/fev, 2010.



BORTOLON, Patrícia Maria; NETO, Alfredo Sarlo; SANTOS, Thaís Barreto. **Audit Costs and Corporate Governance**. Revista de Contabilidade Financeira da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.24, n.61, p.27-36, jan./fev./mar./abr. 2013.

BRANDÃO, Marcelle Rossi Mello; ALEXANDRE, Mauro Lemuel; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno; COSTA, Benny Kramer. **Influência dos stakeholders na adoção de estratégias de marketing verde**. Revista Pretexto, Belo Horizonte, v.12, n.4, p.33-54, out./dez., 2011.

BRUNEL, C. **Jovens cada vez mais jovens na Educação de jovens e Adultos**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

BULGARELLI, W. **Sociedades comerciais: sociedades civis e sociedades cooperativas; empresas e estabelecimento comercial**: estudo da sociedade comercial e seus tipos, conceitos modernos de empresa de estabelecimento, subsídios para o estudo de direito empresarial, abordagem às sociedades civis e cooperativas. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BULKELEY, Harriet; BETSILL, M. Merril. **Cities and climate change**: Urban Sustainability and Global Environmental Governance. Department of Geography, Durham University, UK, 2003.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial**: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. Porto Alegre: UFRGS, 2010. 215f. Tese (doutorado). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARVALHO, A. G. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração Pública, São Paulo, v.3, p.19-32, 2002.

CAULÁ, Bleine Queiroz; OLIVEIRA, Francisco, Correia de; **Implantação das agendas 21 locais**: realidade das estruturas municipais. Revista de Administração FACES, Belo Horizonte, v.7, n.4, p-120-136, out./dez. 2008.

CERES. **The Ceres Roadmap for Sustainability (2013)**. Disponível em: <http://www.ceres.org/roadmap-assessment/roadmap-expectations/governance-for-sustainability>. Acesso em 05/04/2014.

CHADDAD, F. **Cooperativas no agronegócio do leite**: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. Organizações Rurais e Agroindústrias, v.9, p. 69-78, 2007.

CHUNG, R.; FIRTH, M.; KIM, J. **Institutional Monitoring and Opportunistic Earnings Management**. Journal of Corporate Finance, v.8, p.29-48, 2002.

CLARO, P.B; CLARO, D .P. **Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade**: o caso do café orgânico. Revista de Administração, São Paulo, v.39, n.1, p.18-29, 2004.

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CNUAD – Documento da Conferência das Nações Unidas sobre o ambiente e desenvolvimento. **Agenda 21** (versão portuguesa). Lisboa, IPAMB, 1992.

CÓDIGO DE ÉTICA. **Código de Ética da Copacol 2012**. Disponível em: [http://www.copacolcom.br/pr\\_a\\_voce/downloads/codigo\\_de\\_etica\\_2012.pdf](http://www.copacolcom.br/pr_a_voce/downloads/codigo_de_etica_2012.pdf). Acesso em 05/08/2014.

COLLIS, J; HUSSEY R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOK, Michael L.; CHADDAD, Fabio R. **Testing for the presence of financial constraints in agricultural cooperatives**. August, 2001. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/20746/1/sp01ch06.pdf>. Acesso em 08/04/2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: estrutura integrada**.(2007) Disponível em: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf). Acesso em 10/11/2014.

COSTA, Davi Rogério de Moura. **Moral Hazard na relação contratual entre cooperativa e cooperado**. Revista de Contabilidade e Organizações, FEARP/USP, v.2, n.4, p.55-74 set./dez. 2008.

COSTA, Davi Rogério de Moura; CHADDAD, Fabio Ribas; AZEVEDO, Paulo Furquim. **Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras**. Revista de economia e sociologia rural RESR, Piracicaba-SP, vol. 50, nº 2, p. 285-300, Abr/Jun 2012.

COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão Estratégica: da empresa que temo para a empresa que queremos**. 2ª Edição. Editora Saraiva: São Paulo, 2007.

COWLEY, J. **12 great thinkers of our time**. New Statesman, July 14, 2003.

CUNHA, João Carlos de; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; RESE, Natália; CROCETTI, Simone. **Formação profissional e prática sustentável**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo – Paraná, v.12, n.2, p. 205-218, maio/agosto, 2013.

DA SILVA, Luiz Carlos. **Integração vertical contratual no agronegócio: um estudo no complexo agroindustrial da mandioca em Deodópolis – MS**. 2006. 120f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba, 2006.

DALÉ, Luíse Bispo da Costa; HANSEN, Peter Bent; BONACINA, Lucas Roldan. **Análise da incorporação da sustentabilidade em cadeias de suprimentos industriais do RS**. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais da / FGV-EAESP, Tema: rede de operações globais: oportunidades e desafios 25, 26 e 27 de Agosto de 2010.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1957.

DE MELO, Anamélia Cavalcanti Carvalho. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor:** um estudo das organizações da sociedade civil de interesse público do Estado da Paraíba. 2009. 99f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade da Paraíba, 2009.

DELAI, Ivete; TAKAHASHI, Sérgio. **Uma proposta de modelo de referencia para mensuração da sustentabilidade corporativa.** Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA, v.2, n.1, p. 19-40, jan/abr., 2008.

DOBSON, A. **Environmental Sustainabilities:** An analysis and a typology. Environmental Politics, v.5, n3, p.401–428, 1996.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation:** concepts, evidence and implications. Academy of Management Review, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Capstone Publishing Limited, Oxford Centre for Innovation, 1997.

\_\_\_\_\_. **Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Gabriola Island, BC; Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998.

\_\_\_\_\_. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone, p.402, 1999.

\_\_\_\_\_. **Enter the triple bottom line.** In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.). The triple bottom line: does it all add up. London: Earth Scan, 2004.

FAJARDO, Sergio. **Complexo agroindustrial. Modernização da agricultura e participação das cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná.** Revista Caminhos de Geografia, Uberlândia, v.9, n.27, p.31-44, set. 2008.

FAJARDO, Sergio. **O Novo Padrão de Desenvolvimento Agroindustrial e s Atuação das Cooperativas agropecuárias no Paraná.** Universidade federal do Paraná: sistema eletrônico de revistas, RAE – o espaço geográfico em análise, v. 11, Curitiba, 2006.

FELISBERTO, Eronildo; FREESE, Eduardo; BEZERRA, Luciana Caroline Albuquerque, ALVES, Cinthia Kalyne de Almeida, SAMICO, Isabella. **Análise da sustentabilidade de uma política avaliação:** o caso da atenção básica no Brasil. Revista Caderno Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.26, n.6, p.1079-1095, jun. 2010.

FERREIRA, Marta Cleia. **Gestão ambiental:** práticas, condicionantes e evolução. Revista de Administração IMED, vol.2, n. 2, p.138-150, 2012.

FIESP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SÃO PAULO. **Balança Comercial Brasileira do Agronegócio – Fevereiro, 2014.** Disponível em: [www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=143098](http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=143098). Acesso: 08/04/2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. Folha Ciência Online (site). **Saiba o que foi a ECO-92.** Disponível em: [http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2002/riomais10/o\\_que\\_e-2.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2002/riomais10/o_que_e-2.shtml) Acesso em: 04 nov. 2011.

FREEMAN, R. E. **A stakeholder theory of the modern corporation,** in Pincus, L. B. (Ed.), Perspectives in business ethics, McGraw-Hill, Singapore, pp. 171-181, 1998.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. WICKS, A. C. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. New Haven, CT: Yale University Press: United States, 2007.

FRITSCH, B.; SCHMIDHEINY, S.; SEIFRITZ, W. **Towards an Ecologically Sustainable Growth Society – Physical Foundations, Economic Transitions and Political Constraints**. Berlin, Heidelberg, New York, 1994.

GALERANI, J. **Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas**. Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, v. 2, n. 1, 2003.

GARCIA, Denise Schmitt Siqueira; SCHAPPO, Alexandre. **O alcance das dimensões econômica e social do princípio da sustentabilidade no cultivo de banana no município de Luís Alves – Santa Catarina**. Revista FSA, Teresina, v.11, n.1, p.153-169, jan./mar., 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009, Disponível em:<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloads/Serie/derad023.pdf>. Acesso em 08/04/2014.

GIL, Antonio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GILLAN, Stuart; STARKS, Laura T., **Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective** (August 2003). Weinberg Center for Corporate Governance Working Paper, n.1, 2003.

GLASBY, G.P. **Sustainable Development: The Need for New Paradigm**. Environment Development and Sustainability, v.4, p.333-345, 2002.

GODFREY, P. C. **The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective**. Academy of Management Review, v. 30, p.777-798, 2005.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI, Cristina Pereira Vechio. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: BANDEIRA-DE-MELLO, R e GODOI, C. K e SILVA, A.B. (Organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva 2007.

GOLLO, Batista Luis; PANDOLFO Adalberto; MARTINS, Marcele Salles; GONÇALVES, Jackson Eduardo. **Contextualização do complexo agroindustrial brasileiro**. (2012). Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/919.pdf>. Acesso em 12/04/2014.

GONÇALVES, Mucio Tosta; GUIMARAES, Rita Cassia Prates. **O perfil do gestor em organizações agroindustriais e a possibilidade das alianças estratégicas**. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, Rio Branco, 20 a 23 de julho de 2008.

GONÇALVES, Vilmar Antonio Tondolo; BITENCOURT, CLÁUDIA Cristina. **A importância de um complexo portuário para o agronegócio cooperativo no Estado do Rio Grande do Sul**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, v.3, n.1, p. 34-43, fev./abr. 2006.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **O desenvolvimento sustentável e o imperativo de transparência.** Disponível em: [www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx). Acesso em 04/03/2013.

GUDYNAS, E. **Ética, ambiente y desarrollo em Latinoamérica.** Apuntes de ecología. Uruguai: Cipfe, 1989.

GUIA EXAME. **Sustentabilidade.** Nov, 2013. Disponível em: <http://www.gvces.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=28>. Acesso em 12/03/2014.

GUL, F. A.; CHEN, C. J. P.; TSUI, J. S. L. **Discretionary Accounting Accruals, Managers' Incentives, and Audit Fees.** Contemporary Accounting Research, v.20, p.441–464, 2003.

HALES, D.; PRESCOTT, A. R. **Flying blind:** Assessing progress toward sustainability. In: Esty DC and Ivanova MH eds. Global Environmental Governance: Options & Opportunities. Yale School of Forestry & Environmental Studies, New Haven. p.31–52, 2002.

HALPERNA, Benjamin S.; KLEIN, Carissa J.; BROWN, Christopher J.; BEGER, Maria; GRANTHAM, Hedley S.; MANGUBHAI, Sangeeta; RUCKELSHAUS, Mary; TULLOCH, Vivitskaia J.; WATTS, Matt; WHITE, Crow; POSSINGHAM, Hugh. **Achieving the triple bottom line in the face of inherent trade-offs among social equity, economic return, and conservation.** Explore the PNAS Front Matt Portal, v.110, n. 15, p. 6229-6234, April, 2013.

HAWKINS, Christopher; WANG, XiaoHu. **Sustainable Development Governance:** citizen participation and support networks in local sustainability initiatives. Public Works Management & Policy, v.14, n.1, p.7-29, Jan. 2012.

HEALY, J. **The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions.** Journal of Accounting and Economics, v.7, p.85–107, 1985.

HIMMELSTEIN, J. **Looking good and doing good:** corporate philanthropy and corporate power. Indiana: Indiana University, 1997.

HITT, Michael A, IRELAND, Duane R. Hoskisson, Robert E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Thomson Learning, 2005.

HOLTHAUSEN, R.; LARCKER, D.;SLOAN, R. **Annual Bonus Schemes and the Manipulation of Earnings.** Journal of Accounting and Economics, v.19, p.29–74, 1995.

HORN, Laura. **Corporate Governance in Crisis:** The Politics of EU Corporate Governance Regulation. European Law Journal, v.18, n.1, p. 83–107, january, 2012.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas da governança corporativa** (2009). Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf). Acesso em 03/03/2014.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas da governança corporativa** (2014). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>. Acesso em 22/12/2014.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Origens da governança corporativa** (2014). Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf). Acesso em 03/03.2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (site). Brasília-DF, Brasil. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/ecologia/eco92.html>. Acesso em: 04/11/2014.

IGARASHI, Deisy Cristina; IGARASHI, Wagner; LIMA, EARIMAR Cleiton de; DALBELLO, Liliane. **Análise do Alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade do três maiores Bancos e atividade no Brasil**. Revista Contexto, Porto Alegre, v.10, n.18, p.34-48, 2º semestre, 2010.

INSTITUO ETHOS. **Valores, Transparência e Governança**. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.VKsLPk05DIU>. Acesso em 15/05/2014.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **O perfil da agroindústria rural no Brasil: uma análise com base nos dados do censo agropecuário 2006**. Relatório de Pesquisa, Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/resultpesq/4.pdf>. Acesso em 12/04/2014.

JAPPUR, Rafael Fey; SOUZA CAMPOS, Lucila Maria de; HOFFMANN, Valmir Emil; SELIG, Paulo Mauricio. **A visão de especialistas sobre a sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas**. Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, Florianópolis, v8, n.2, 2008.

JENSEN, H.B. **From economic to sustainable development: unfolding the concept of law**. Systems Research and Behavioral Science, v. 24, p.505-513, 2007.

JENSEN, M.; MECKLING, W. **Theory if the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure**. Journal of Financial Economics, v.3, p.305-360, 1976.

JOFRE, Oliver; SIMON, Eric. **Gestão e Práticas Socialmente Responsáveis na Cooperação Agrícola**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.5, n.2, p. 193-203, mar/abr., 2012.

JONES, T. M.; HILL, C. L. **Stakeholder Agency Theory**. Journal of Management Studies, v. 29/2, p. 131-154, March 1992.

JORNAL GAZETA MERCANTIL. **Sustentabilidade de verdade**. São Paulo, out. 2007.  
JR., T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado da arte**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

KANGARLUEI, S. Jabbarzadeh; BAYAZIDI, A.; TADEIYON, SH.; SOLEIMANI, B. **Corporate Governance Mechanisms and Conservatism: the evidence from Iran**. International Journal of Academic Research, v.3, n.1, Jan., 2011.

KATES, Robert W; PARRIS, Thomas M; LEISEROWITZ, Anthony A. **Science and Policy for Sustainable Development**, v.47, n.3, p. 8-21, 2005.

KEINER, Marco. **The future of Sustainability**. Springer, Swiss Federal Institute of Technology, ETH Zürich, 2006.

KEMP, René; PARTO, Saeed; GIBSON, Robert B. **Governance for sustainable development: moving from theory to practice**. International Journal of Sustainable development, v. 8, nº 1-2, p.12–30, 2005.

- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. Tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe, São Paulo: EPU, P. 378, 1980.
- KING, Robert P.; BOEHLJE, Michael; COOK, Michael L.; SONKA, Steven. **Agribusiness Economics and Management**. Journal Agricultural and Applied Economics, v.92, n.2, p.554-570, January, 2010.
- KOSLOVSKI, João Paulo. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. 3ª Ed. Sescoop, Curitiba: 2004.
- KRAJNC D.; GLAVIC P. **Indicators of sustainable production**. Clean Technol Environ Policy, v.5, p.279–88, 2005.
- KREMER, Ezequiel Coelho; COSTA, Jane Iara Pereira da; MONDO, Tiago Savi. **Análise das ações de responsabilidade ambiental implementadas nos restaurantes do centro de Florianópolis**. Revista de Investigación em turismo y desarrollo local, v.6, nº 14, jun/jul, 2013.
- KURZROK, Andrew; HUND, Gretchen. **Beyond compliance: integrating nonproliferation into corporate sustainability**. Bulletin of the atomic scientists, v.69, n.3, p.31-42, 2013.
- LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009.
- LANG, M.; LINS, K.V.; MILLER D. A. **Analysts, and Accuracy: Does Cross Listing in the U.S. Improve a Firm's Information Environment and Increase Market Value?** forthcoming Journal of Accounting Research, 2003.
- LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista BNDES**, n.8, dezembro de 1997.
- LIMA, Michelle da Silva. **Cooperativismo: uma experiência feminina na arte de produzir conquista**. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v.20, n.1, jan./abr. 2012.
- LIN, J. W., HWANG, M. I. **Audit Quality, Corporate Governance, and Earnings Management: A Meta Analysis**, International Journal of Auditing, v.14, p.57–77, 2010.
- LINS, Clarissa; WAJNBERG, Daniel. **Sustentabilidade corporativa no setor financeiro brasileiro**. Fundação Brasileira para o desenvolvimento sustentável, 2007. Disponível em: <http://www.fbds.org.br/fbds/IMG/pdf/doc-239.pdf>. Acesso em 30/3/2013.
- LINS, Clarissa; WAJNBERG, Daniel. **Sustentabilidade corporativa no setor financeiro brasileiro**. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, Rio de Janeiro, 2007.
- LISOT, Altair. **Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil**. Revista Ordem Pública, v.5, n.1, p. 2237-2250, 2012.
- LOPES, Camila P.; AKABANE, Getulio Kazue; SOARES, Washington, Luiz F. **TOYOTA Motor European (TME): an example of sustainable logistics in operations**. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais Tema: rede de operações globais: oportunidades e desafios. FGV-EAESP, 25, 26 e 27 de Agosto de 2010.
- LOPES, Camila Papa; AKABANE, Getulio Kazue; SOARES, Washington Luiz Pereira.

**Competitividade sustentável na atividade portuária de São Sebastião – SP.** XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Tema: Gerenciando Operações Internacionais, FGV/EASP, 29, 30,31 de agosto de 2012.

LOUETTE, Anne. **Compêndio para a sustentabilidade:** ferramentas de gestão de responsabilidade sócio-ambiental. Business and Social Development. 1ª Edição. São Paulo, 2007.

LUCENA PINTO, Murilo Sergio; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. **Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro:** uma análise dos interesses e expectativas dos atores da Chesf. Revista de Administração Contemporânea – ANPAD, Rio de Janeiro, v.1, n.1, 2004.

MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro; MARINO, Matheus Kfourri; CONEJERO, Marco Antonio. **Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11, n. 2, p.61-69, abril/junho, 2014.

MAIA, Andrei Giovani; PIRES, Paulo dos Santos. **Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais.** Revista de Administração Mackenzie, v.12, n.3, p.177-206, maio/jun., 2011.

MARANDOLA, Maria Eduvirge; LUGNANI, Antonio Carlos. **Cooperativas Agropecuárias no Norte do Paraná:** crescimento e capitalização da Valcoop e da Corol no período de 1970-98. Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, n.101, p.53-70, jul./dez., 2001.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. **Misery loves companies:** Rethinking social Initiative by business. Administrative science quarterly, v.48, p. 268-305, 2003.

MARTINS, Gilson; MAFIOLETTI, Robson Leandro; TURRA, Flavio Enir; MONTEIRO, Alexandre Amorim, KRINSKI, Silvio Alexsandro. **AGRO: Conjuntura & Cooperativismo.** Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado Paraná – OCEPAR-SESCOOP/PR, 152p, 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia e planejamento. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Paulo T. N. Nunes Bezerra; RÉGIS, Helder Pontes. **Stakeholders relevantes no perfil dos gestores dos pontos de cultura no Grande Recife.** Revista Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, v.8, n.15, p.109, 2012.

MENDES, Jefferson Marcel Groos. **Dimensões da sustentabilidade.** Revista das Faculdades Santa Cruz, v.7, n.2, julho/dezembro, 2009.

MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda.; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de.; BUENO, Miriam Pinheiro.; DE SOUSA, Adriana Alvarenga. **Sustentabilidade empresarial:** Conceito e Indicadores. III CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 24 a 26 de novembro de 2006. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf). Acesso 08/04/2014.

METCALFE, C. E. **The stakeholders' corporation.** Business Ethics: A European Review, v.7, n.1, p.30-36, 1998.

MIGLIORA, Luiz Guilherme Moraes Rego. **Relações do trabalho.** Fundação Getúlio Vargas. Curso de Direito (2010). Disponível em: [http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/6/6f/Relacoes\\_de\\_Trabalho\\_I\\_2010-1.pdf](http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/6/6f/Relacoes_de_Trabalho_I_2010-1.pdf). Acesso em 10/11/2014.



MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRANDA Rubens Augusto; AMARAL, Hudson Fernandes. **Governança corporativa socialmente responsável como estratégia de criação de valor**. Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n.32, p.5-31, jul./dez. 2010.

MITNICK, B. M. **Systematic and CSR: The Theory and Processes of Normative Referencing**. Business and Society, v. 34, n. 1, p. 5-33, April 1995.

MOON, J. **The Contribution of corporate social responsibility to sustainable Development**. Sustainable Development, v.15, p.296-306, 2007.

MOZAS, Moral A. “**La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia Empresarial en la Sociedad Cooperativa, una aproximación empírica**”. Revista Económica, Pública Social y Cooperativa, n.34, abril, 2000.

MUNASINGHE, M. **Sustainable development in practice: Sustainomics framework and applications**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.

NETO, José C. da Cunha Oliveira; MEDEIROS, Otávio Ribeiro de; QUEIROZ, Thiago Bergmann de. **Governança Corporativa e Velocidade de Incorporação de informações: Lead-Lag entre IGC e o IBrX**. Revista Brasileira de Finanças, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.149-172, março, 2012.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé. **Agronegócio, agregação de valor e sustentabilidade**. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro 2007. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?cod\\_evento\\_edicao=33](http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=33). Acesso 08/05/2014.

O'BRIEN, J.P. **The capital structure implications of pursuing a strategic of innovation**. Strategic Management Journal, v.24, p.415-431, 2003.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório OCB: 2012**. Disponível em: [http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia\\_noticias/noticias\\_detalhes.asp?CodNoticia=13757](http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13757). Acesso em 07/09/2014.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório OCB: 2013**. Disponível em: <http://relatorioocb2013.brasilcooperativo.coop.br/>. Acesso em 05/02/2014.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades 2004**. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso 10/04/2014.

\_\_\_\_\_. **Sobre o Governo das Sociedades**. (2004). Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso em 02/04/2014.

OLIVEIRA, Leandro Dias de. **A ideologia do desenvolvimento sustentável: notas para reflexão**. Revista Tamoios, UERJ-FFP, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.33-38, 2005.

\_\_\_\_\_. **A geopolítica do desenvolvimento sustentável: reflexões sobre o encontro entre economia e ecologia**. Revista da Associação Brasileira de Relações Internacionais, v.7, n.3, p. 118 a 139, jan./jun., 2012.

ONU - Organização das Nações Unidas. **ONU e a alimentação**. Disponível em: <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-a-alimentacao/>. p. 1803–1836, 2003. Acesso 15/07/2013.

PARENTE, Tobias Coutinho; MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. **Governança e Responsabilidade Corporativa**: Proposição de uma agenda de pesquisa. VI Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es, Bento Gonçalves, 19 a 21 de maio de 2013.

PARRÉ, J.L. **O agronegócio nas macrorregiões brasileiras: 1985 a 1995**. (2000) 191f. Tese (Doutorado), Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, 2000.

PAVÃO, Yeda Maria Pereira; DALFOVO, Michael Samir, ESCOBAR, Maria Andrea Rocha; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **A influência dos stakeholders no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito**: efeitos da munificência. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.14 n.34, p.24-38, 2012.

PEDROSO, Antônio; CELLA-DE-OLIVIERA, Flávio Augusto; DUTRA, Iva de Souza; MOROZINI, João Francisco. **Processo ou ações de Ecoeficiência em empresas da cadeia produtiva agroindustrial da suinocultura de Toledo – Paraná, Brasil**. Revista Capital Científico, Guarapuava, 2012.

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M. **A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul**: limites e potencialidades a sua reprodução social. Frederico Westphalen: URI, 2008.

PINHEIRO, Marcos Antonio H. **Cooperativa de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 3ª Edição. Banco Central do Brasil, Brasília, 2005.

PINTO, A. **Notas sobre estilos de desenvolvimento em América Latina**. Revista de la Cepal, Santiago, p. n. 96, p. 73-93, 1976.

PLATA, Ludwig Einstein Agurto; CONCEIÇÃO, Adriel Vicente. **O agronegócio brasileiro**: análise das principais commodities. (2012). Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/007-workshop-2012/workshop/trabalhos/gestneg/o-agronegocio-brasileiro.pdf>. Acesso em 05/04/2014.

POLONSKY, M. J. **A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy**. Journal of business & industrial marketing, v. 10, n. 3, p. 29-46, 1995.

PONTE, João Pedro. **Estudos de caso em educação matemática**. O estudo de caso na investigação em educação matemática. Revista Quadrante, v.3, n.1, p.3-18, 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. **The work of strategizing and organizing**: for a practice perspective. Strategic Organization, v.1, n.1, p.117-125, 2003.

POSSAS, Paulo Darien; SOARES, Raimundo; PARO, Roberta. **Sustentabilidade e Governança Corporativa**. Relatório de Pesquisa RP076. Fundação Dom Cabral, 2007. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18107>. Acesso: 10/04/2014.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. **Redefining the corporation**: stakeholder management and organizational wealth. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

PRADO, L.S; VENTURA, C.A.A; MARTINELLI. **Responsabilidade social corporativa estratégica e relacionamento com stakeholders: uma proposição sistêmica**, 8º Congresso Brasileiro de Sistemas, novembro, 2012. Disponível em: [http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/21.pdf](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/21.pdf). Acesso em 15/12/2014.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of. the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, p. 79-91, May/June, 1990.

RABELO, Nathália de Santana; SILVA, Carlos Eduardo. **Modelos de indicadores de responsabilidade socioambiental corporativa**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 2, n.1 p, 5, 2011.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antonio Lopo. **Governança Corporativa**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v.1, n.6, p.143-164, 2006.

RELATÓRIO ANUAL COPACOL. **Relatório do Conselho de Administração (2009)**. Disponível em: [http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio\\_anual\\_2009.pdf](http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio_anual_2009.pdf). Acesso 08/05/2014.

RELATÓRIO ANUAL COPACOL. **Relatório do Conselho de Administração (2010)**. Disponível em: [http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio\\_anual\\_2010.pdf](http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio_anual_2010.pdf) Acesso 08/05/2014.

RELATÓRIO ANUAL COPACOL. **Relatório do Conselho de Administração (2011)**. Disponível em: [http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio\\_anual\\_2011.pdf](http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio_anual_2011.pdf). Acesso 08/05/2014.

RELATÓRIO ANUAL COPACOL. **Relatório do Conselho de Administração (2012)**. Disponível em: [http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio\\_anual\\_2012.pdf](http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio_anual_2012.pdf). Acesso 08/05/2014.

RELATÓRIO ANUAL COPACOL. **Relatório do Conselho de Administração (2013)**. Disponível em: [http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio\\_anual\\_2013.pdf](http://www.copacol.com.br/pravoce/downloads/relatorios/relatorio_anual_2013.pdf). Acesso 08/05/2014.

RELVAS, Juliana Toledo. **O Impacto das Mudanças Organizacionais na implementação das práticas de Governança Corporativa em uma empresa de Telecomunicações: revista/artigos/esp1\_8cbs/21.pdf**. Acesso em 08/07/2014.

RITOSSA, Claudia Monica; FERREIRA, Jane Mendes; PREDEBON, Eduardo Angonesi. **Estratégias e indutores da internacionalização das cooperativas agropecuárias: o caso paranaense**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM, Campo Largo, v.9, n.2, p.198-212, nov.2010.

RODRIGUES, G. S.; CAMPANHOLA, C.; KITAMURA, P. C. **An Environmental impact Assessment system for agricultural R & D**. Environmental Impact Assessment Review, v. 23, n.1, p. 219-244, 2003.

RODRIGUES, Manoel Gonçalves; DA COSTA, Fernando José Pereira. **Qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa**. Revista Brasileira de Administração Científica, Curitiba, v.4, n.1, jan. a jun., 2013.

ROSSETTO, Ana Cláudia. **Governança Corporativa em Instituições de Ensino Superior Particular**: um estudo das instituições que abriram seu capital na Bovespa e aderiram às boas práticas de governança corporativa. 2009. 207f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SACHS, Ignacy A. **Estratégias de Transição para do século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente**. Fundação para o desenvolvimento administrativo, Studio Nobel: São Paulo, 1993.

\_\_\_\_\_. **Repensando o crescimento econômico e o progresso social**: o âmbito da política. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. Razões e ficções do desenvolvimento. São Paulo:UNESP / EDUSP, p.155-164,2001.

SANDER, Josué Alexandre; DA CUNHA, Cleverson Renan. **Atores Sociais e Campo Organizacional**: estratégias discursivas e de mobilização de recursos na construção do complexo avícola da cooperativa agroindustrial Copagril. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v.14, n.4, p.189-221, jul./ago., 2013.

SCANDELARI, Vanessa do Rocio; CUNHA, João Carlos. **Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.53, n.2, Mar./Abr. 2013.

SCHAFFER, Gisela; CREPALDI, Marcos. **Aderência das recomendações de boas práticas de governança corporativa em quatro cooperativas brasileiras do segmento de laticínios**. Revista “Ciências Sociais Aplicadas em Revista”, v.1, n.1, 2012.

SCHIAVINI, Silvania Pizzatto; MELLO, Gilmar Ribeiro. **Governança cooperativa**: uma análise na Cresol Coronel Vivida. Disponível em: <http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/125.pdf>. Acesso em 23/06/2014.

SCHMIDT, Luísa; GUERRA, João. **Da governança global à sustentabilidade local**: Portugal e o Brasil em perspectiva comparada. Revista de Ciências Sociais, Fortaleza, v.41, n.2, p. 106-124, jul./dez., 2010.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inovação no campo**. Revista Sebrae Agronegócios, n.8, abr. 2008.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa SEBRAE 2012**: mapa de oportunidades para as micros e pequenas empresas nas cidades-sede, v.1, p.1-30, 2014.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo. **Relatório de Gestão do Exercício de 2011**. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/Gerenciador/ba/arquivos/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_2011.pdf](http://www.ocb.org.br/Gerenciador/ba/arquivos/Relatorio_de_Gestao_2011.pdf). Acesso 10/04/2014.

SETTI, Eloy Olindo. **Cooperativismo Paranaense**: Ocepar 35 anos, mais de um século de história. Curitiba: Ocepar, 2006.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. **A survey of corporate governance**. The Journal of Finance, v.52, p.727-783, 1998.

SILVA, Devanildo Braz da. **Sustentabilidade no Agronegócio: dimensões econômicas, social e ambiental**. Revista Comunicação & Mercado, Dourados, v.1, n.3, p.23-34, jul./dez. 2012.

SILVA, Dulcineli G.F.; BAZOLI, Thiago Nunes; SOUZA, Melissa Formighieri. **Responsabilidade social e sustentabilidade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

SILVA, L. X; HOLZ, V. R. **O Cooperativismo e seu comportamento diante de capitalismo atual**: aspectos teóricos e evidências empíricas. V Encontro de pesquisadores latino americanos de cooperativismo, Ribeirão Preto - SP, 2008.

SILVA, P. **Vocabulário jurídico**. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

SILVA, Sabrina Soares; REIS, Ricardo Pereira; AMÂNCIO, Robson. **Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v.12, n.3, p.146-176, 2011.

SILVEIRA, Caius Marcellus Reis. **Introdução ao Agronegócio**. Escola Técnica Aberta do Brasil, *E-Tec* Brasil/CEMF/Unimontes, janeiro, 2010.

SIMÃO, Ângelo Guimarães; BANDEIRA, Arnaldo. **O cooperativismo como alternativa para o atingimento da sustentabilidade**. Revista FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.25-34, jul./dez. 2008.

SIMÕES, Sandra Catarina da Silva. **A comunicação do desempenho social das empresas de prestação de serviços em Portugal**. 2013. 143f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal, 2013.

SISTEMA OCEPAR. *Attività Internazionali*. Disponível em: <http://www.Cooperazione trentina.it/Attività-internazionali/Partner-internazionali/Ocepar-Associazione-Cooperative-Stato-del-Parana> Acesso 05/04/2014.

SISTEMA OCEPAR. **Princípios básicos**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19> Acesso 05/04/2014.

SONKA, S. T.; HUDSON, M. A. **Why Agribusiness Anyway?** Journal Agribusiness, v.5, p.305–314, 1989.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva; RIBEIRO, Henrique César Melo. **Sustentabilidade Ambiental**: uma Meta-análise da Produção Brasileira em Periódicos de Administração. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Rio de Janeiro, v.17, n.3, p. 368-396, 2013.

SOUZA, Uemerson Rodrigues de; BRAGA, Marcelo José; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. **Fatores associados à eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias paranaenses**. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v.49, n.3, jul./set. 2011.

STENVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986. Strategic Management Journal, v.14, p. 179-191, 1993.

STODDARD, James E.; POLLARD, Carol E.; EVANS, Michael R. **The Bottom Line**: a framework for sustainable tourism development. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, v.13, n.3, p.233-258, 2012.

SUNKEL, O. **Introducción. La interacción entre los estilos de desarrollo y el medio ambiente en La América Latina.** En: Sunkel, O. y N. Gligo (selección) “*Estilos de desarrollo y medio ambiente en la América Latina*” México, Fundos de Cultura Económica, v.2 p.36, 1980.

SZMRECSANYI, T. **Nota sobre o complexo agroindustrial e a industrialização da agricultura no Brasil.** Revista de Economia Política. São Paulo, v.3, n.2, p.141-144, abril-junho, 1983.

TRINDADE, Luana Zanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras.** Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 6 n. 16, p. 95-118, 2012.

VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia; ALVES, Mario Aquino; PESQUEUX, Yvon. **Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.52, n.2, mar./abr. 2012.

VEASEY, E. Norman. **Should Corporation law inform aspirations for good corporate governance practices or vice versa?** University of Pennsylvania Law Review, v.149, n. 6, Jun, 2001.

VIOLA, E. **O regime internacional de mudança climática e o Brasil.** São Paulo: Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.17, n.50, out. 2002.

VOSS, G. **Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung – Darstellung und Kritik,** Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, pp. 4-97, 1997.

WAACK, Roberto Silva; MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais.** II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistema Agro alimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. **Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.Ti.** Seminários em Administração FEA-USP, 27 e 28 de agosto 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhos.PDF/820.pdf>. Acesso 15/08/2014.

WARD, B.; DUBOS R. **Only one Earth: the Care and Maintenance of a Small Planet.** Andre Deutsch, London, 1972.

WARD, Ruby A.; WOODS, Timothy; WYSOCKI, Allen. **Agribusiness Extensio: the past, present, and future?** International food and Agribusiness Management Review, v.14, n.5, 2011.

WEB SITE - BRASIL COOPERATIVO. **Agropecuário.** Disponível em: [www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/apresentacao\\_ocb\\_portugues\\_2010\\_numeros\\_2009](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/apresentacao_ocb_portugues_2010_numeros_2009). Acesso em 08/04/2014.

WEB SITE – SNYDLE. Disponível em: [http://www.academia.edu/2323150/parcerias\\_e\\_estruturas\\_das\\_empresas\\_fornecedoras\\_para\\_atenderem\\_os\\_grandes\\_consumidores\\_e\\_seus\\_projeto](http://www.academia.edu/2323150/parcerias_e_estruturas_das_empresas_fornecedoras_para_atenderem_os_grandes_consumidores_e_seus_projeto). Acesso em 05/04/2014.

WILLIAMSON, O.E. **Economic organization: The case for candor.** Academy of Management Review, 21: 48-57, 1996.

\_\_\_\_\_. **Transaction cost economies.** In: Menard C, Shirley MM (eds) Handbook of New Institutional Economics. Berlin: Springer, 2008.

WCED. - WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT OUR COMMON FUTURE. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WOLFE, M. **Desarrollo:** imágenes, concepciones, critérios, agentes, opciones. Boletín Económico de America Latina, v. 18, n. 1-2, p. 1-12, 1973.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

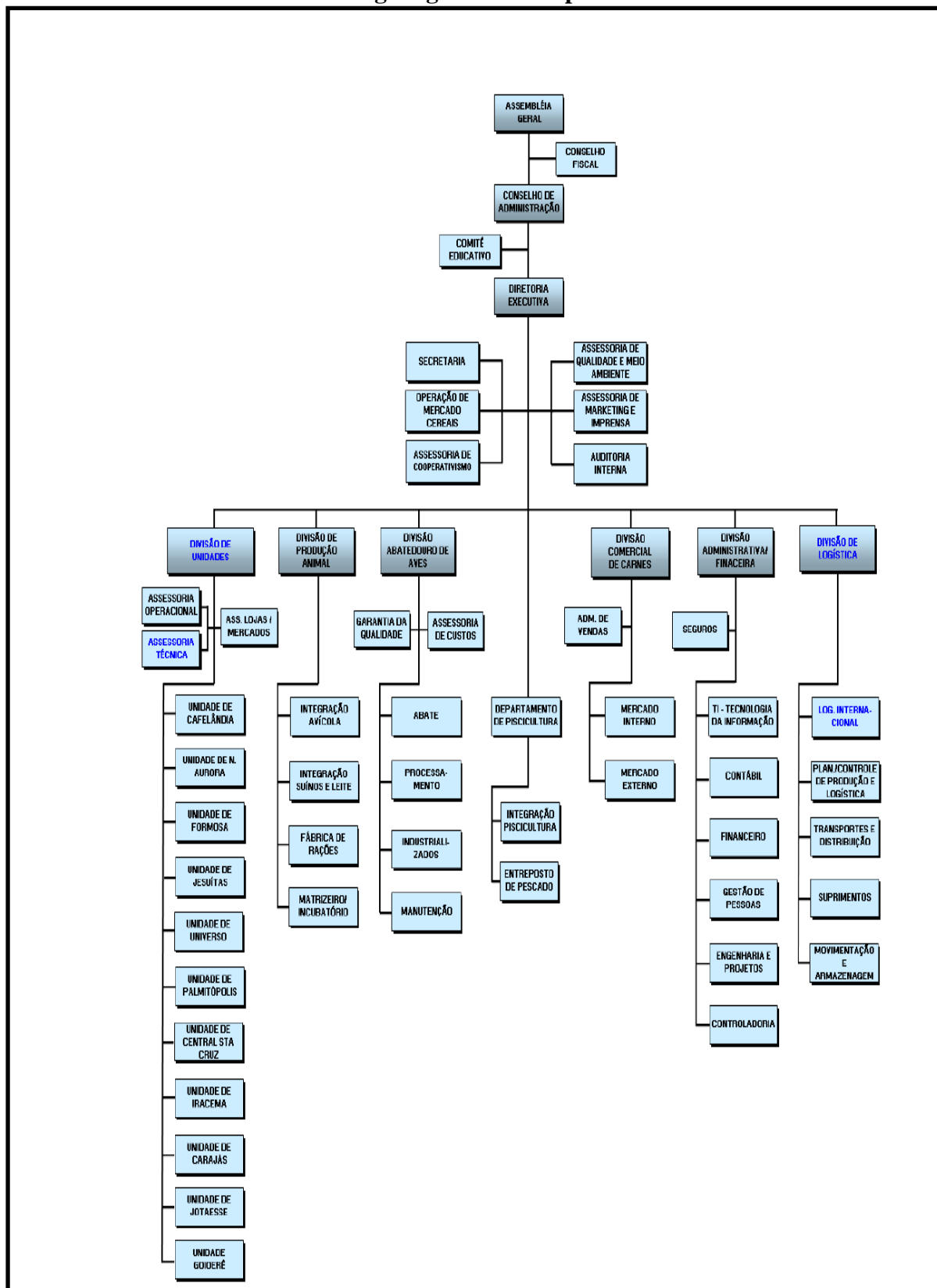
ZEIJL-ROZEMA, Annemarie Van; CORVES, Ron Cörvers; KEMP, René. **Governance for Sustainable Development:** a Framework, Apresentado em Amsterdam Conference on “Earth System Governance: theories and strategies for sustainability, de 24 a26 Mai. 2007.

ZYLBERSTAJN, Decio. **Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas.** Universidade de São Paulo, São Paulo: working paper n° 02/017, 2002.

ZYLBERSTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth M.M.Q. **Strictly Coordinated Food-Systems:** Exploring the Limits of the Coasian Firm. International Food and Agribusiness Management, v.2, n.2, p.249-265, 1999.

ANEXO A

Organograma da Copacol.



Fonte: Relatório do Anual - Copacol (2013).



## APÊNDICE A

<b>Agendamento das Entrevistas</b>				
<b>Entrevistado</b>	<b>Questões</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Município</b>
<b>Conselho de Administração (A)</b>	Critério II	21/08/2014	14:00hs.	Goioerê - Paraná
<b>Conselho de Administração (B)</b>	Critério II	28/08/2014	09:00hs.	Formosa do Oeste - Paraná
<b>Conselho de Administração (C)</b>	Critério II	04/09/2014	10:00hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Conselho de Administração (D)</b>	Critério II	04/09/2014	14:00hs.	Jesuítas - Paraná
<b>Conselho de Administração (E)</b>	Critério II	11/09/2014	08:30hs.	Nova Aurora - Paraná
<b>Diretoria Executiva (A)</b>	Critério II	15/08/2014	10:00hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Diretoria Executiva (B)</b>	Critério II	29/08/2014	09:00hs .	Jesuítas - Paraná
<b>Diretoria Executiva (C)</b>	Critério II	18/09/2014	14:00hs.	Palmitópolis - Paraná
<b>Conselho Fiscal (A)</b>	Critério II	25/09/2014	08:30hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Conselho Fiscal (B)</b>	Critério II	25/09/2014	10:45hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Comitê (A)</b>	Critério II	21/08/2014	09:00hs.	Goioerê - Paraná
<b>Comitê (B)</b>	Critério II	28/08/2014	14:00hs.	Formosa do Oeste - Paraná
<b>Comitê (C)</b>	Critério II	05/09/2014	10:00hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Comitê (D)</b>	Critério II	18/09/2014	10:00hs.	Palmitópolis - Paraná
<b>Comitê (E)</b>	Critério II	11/09/2014	11:30hs.	Nova Aurora - Paraná
<b>Conselho de Administração (A)</b>	Critério III	02/10/2014	09:00hs.	Goioerê - Paraná
<b>Conselho de Administração (B)</b>	Critério III	09/10/2014	14:00hs.	Formosa do Oeste - Paraná
<b>Conselho de Administração (C)</b>	Critério III	16/10/2014	08:30hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Conselho de Administração (D)</b>	Critério III	23/10/2014	09:00hs.	Jesuítas - Paraná
<b>Conselho de Administração (E)</b>	Critério III	12/11/2014	09:00hs	Nova Aurora - Paraná
<b>Diretoria Executiva (A)</b>	Critério III	16/10/2014	10:30hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Diretoria Executiva (B)</b>	Critério III	23/10/2014	14:00hs.	Jesuítas - Paraná
<b>Diretoria Executiva (C)</b>	Critério III	30/10/2014	11:30hs.	Palmitópolis - Paraná
<b>Conselho Fiscal (A)</b>	Critério III	05/11/2014	10:00hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Conselho Fiscal (B)</b>	Critério III	05/11/2014	15:00hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Comitê (A)</b>	Critério III	02/10/2014	14:00hs.	Goioerê - Paraná
<b>Comitê (B)</b>	Critério III	09/10/2014	09:00hs.	Formosa do Oeste - Paraná
<b>Comitê (C)</b>	Critério III	16/10/2014	14:30hs.	Cafelândia - Paraná
<b>Comitê (D)</b>	Critério III	30/10/2014	08:30hs.	Palmitópolis - Paraná
<b>Comitê (E)</b>	Critério III	12/11/2014	13:30hs.	Nova Aurora - Paraná