

ATITUS
EDUCAÇÃO

ATITUS EDUCAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**BARREIRAS E POSSÍVEIS DRIVERS PARA IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS
SUSTENTÁVEIS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS**

Passo Fundo, RS

2023



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

BARREIRAS E POSSÍVEIS DRIVERS PARA IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios, ATITUS Educação como requisito para a obtenção o grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Jandir Pauli.

Passo Fundo, RS

2023



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

CIP – Catalogação na Publicação

D286b DEBASTIANI, Ricardo
Barreiras e possíveis drivers para implantação de práticas sustentáveis em cooperativas agrícolas / Ricardo Debastiani. – 2023.
67 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – ATITUS Educação, Passo Fundo, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Jandir Pauli.

1. Sustentabilidade. 2. Cooperativismo. 3. Cooperativa agrícola. I. GERVASONI, PAULI, Tássia, orientador. II. Título.

CDU: 65

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Ricardo Debastiani

BARREIRAS E POSSÍVEIS DRIVERS PARA IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios, ATITUS Educação como requisito para a obtenção o grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Jandir Pauli.

Aprovada em: 22 de Dezembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Jandir Pauli.

Examinador: Prof. Dra. Gabriela Allegretti

Examinador: Prof. Dra. Giana de Vargas Moraes

Examinador: Prof. Dra. Leila Dal Moro

Passo Fundo, RS

2023



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Resumo

A literatura recente vem apontando para a necessidade de reestruturação do modelo econômico, na forma como a sociedade produz riqueza e no impacto social e ambiental das empresas. Neste contexto, surgem expressões como capitalismo consciente, capitalismo humanizado ou capitalismo de stakeholder, ensejando uma aproximação das empresas com as pautas sugeridas pelos movimentos sociais. Este estudo parte do pressuposto que as cooperativas agrícolas podem ser agentes importantes na promoção da sustentabilidade. No entanto, podem existir algumas limitações nesse processo devido às restrições estratégica e de governança. O objetivo é descrever/identificar barreiras e identificar possíveis drivers para implantação de práticas sustentáveis em cooperativas agrícolas. A partir de um estudo exploratório descritivo de abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com gestores responsáveis pelas áreas de relacionamento social e de conformidade ambiental de 05 cooperativas com atuação nos três estados do Sul do Brasil. As informações foram tratadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados constataam que, embora as cooperativas possuam práticas sociais e ambientais, há pouca integração entre fatores de conformidade ambiental, impacto social e governança na estratégia organizacional, sem evidência de matriz e materialidade. Esta falta de integração influencia em práticas setorializadas de comunicação das ações de sustentabilidade, ausência de critérios de sustentabilidade na formação de líderes e ausência de gestão estratégica de stakeholder. Nesse sentido este estudo tem implicações tanto teóricas e práticas, destacando as fragilidades e forças em relação à abordagem de sustentabilidade nas cooperativas agrícolas.

Palavras chaves: Cooperativas agrícolas, sustentabilidade, drivers e barreiras.

Abstract

Recent literature has been pointing to the need to restructure the economic model, the way society produces wealth and the social and environmental impact of companies. In this context, expressions such as conscious capitalism, humanized capitalism or stakeholder capitalism emerge, bringing companies closer to the agendas suggested by social movements. This study assumes that agricultural cooperatives can be important agents in promoting sustainability. However, there may be some limitations to this process due to strategic and governance restrictions. The objective is to describe/identify barriers and identify possible drivers for implementing sustainable practices in agricultural cooperatives. Based on an exploratory, descriptive study with a qualitative approach, interviews were carried out with managers responsible for the areas of social relations and environmental compliance of 05 cooperatives operating in the three states of southern Brazil. The information was processed through content analysis. The results show that, although cooperatives have social and environmental practices, there is little integration between environmental compliance factors, social impact and governance in the organizational strategy, with no evidence of matrix and materiality. This lack of integration influences sectorial practices for communicating sustainability actions, the absence of sustainability criteria in the training of leaders and the absence of strategic stakeholder management. In this sense, this study has both theoretical and practical implications, highlighting the weaknesses and strengths in relation to the sustainability approach in agricultural cooperatives.

Key words: Agricultural Cooperatives, sustainability, drivers, and barriers.

Lista de Figuras

Figura 1: <i>Cooperativas: Partes Interessadas e Acionistas</i>	17
Figura 2: Objetivos de desenvolvimento sustentável.....	20



Lista de Tabelas

Tabela 1 <i>Questões abordadas para cada tema proposto</i>	32
Tabela 2 <i>Descrição das empresas participantes das entrevistas</i>	34
Tabela 3 <i>Questão 1 – Como a sustentabilidade é abordada frente a governança da cooperativa?</i>	35
Tabela 4 <i>Questão 2 – O tema Sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico?</i>	36
Tabela 5 <i>Questão 3 – Possui políticas e metas para a temática ESG</i>	38
Tabela 6 <i>Questão 5 – Quais as principais barreiras na implantação para o tema?</i>	39
Tabela 7 <i>Compilação de Barreiras citadas nas entrevistas</i>	40
Tabela 8 <i>Questão 6 – Pessoa ou departamento para sustentabilidade</i>	43
Tabela 9 <i>Questão 6 – Ações destacadas na área ambiental</i>	43
Tabela 10 <i>Questão 7 – Ações na área Social</i>	45
Tabela 11 <i>Questão 8 – Definição de temas materiais e matriz de materialidade</i>	47
Tabela 12 <i>Questão 9 – Como são definidos os Stakeholders da empresa?</i>	49
Tabela 13 <i>Questão 10 – Comunicação com stakeholders</i>	50
Tabela 14 <i>Drivers e Barreiras</i>	52

Sumário

1. Introdução.....	10
1.2 Problema.....	11
1.3 Objetivo Geral.....	11
<i>1.3.1 Objetivos específicos</i>	<i>12</i>
1.4 Justificativa	12
2. Referencial teórico.....	14
2.1 Capitalismo dos stakeholders	14
<i>2.1.1 A relação entre o capitalismo dos stakeholders e cooperativismo agrícola.....</i>	<i>15</i>
2.2 Agenda 2030.....	18
2.2.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	19
<i>2.2.1.1 A Relação entre ODS, Agenda 2030 e Cooperativas agrícolas.....</i>	<i>21</i>
2.3 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	23
2.4 Aspectos Ambientais, Sociais e Governança (ESG) e Cooperativas Agrícolas.....	24
2.5 Liderança Sustentável.....	26
<i>2.5.1 Liderança Sustentável e a relação com cooperativas agrícolas</i>	<i>28</i>
3. Método.....	30
3.1 Classificação da pesquisa	30
<i>3.2.1 Instrumento de coleta de dados</i>	<i>31</i>
3.3 Técnica de análise de dados	32
4. Discussão dos resultados	34
4.1 Eixo Gestão.....	35
4.2 Eixo Sustentabilidade	41
4.3 Eixo Stakeholders	49
4.4 Drivers para barreiras	51
5. Considerações Finais.....	56
Referências	58

1. Introdução

À medida que a conscientização sobre a importância da sustentabilidade continua a crescer, as pressões sociais para a adoção de práticas sustentáveis estão se intensificando (Stocker et al., 2020). Nesse sentido, nos últimos anos, em resposta às preocupações globais com os recursos naturais, econômicos e sociais, às práticas responsáveis tornaram-se cada vez mais comuns em vários setores da economia global (Brenya et al., 2023). Como evidência é possível destacar que muitas organizações de diferentes segmentos por vezes buscam estratégias para atender as demandas e necessidades exigidas pela sociedade nesse âmbito (Damke et al., 2021).

Dentre as organizações passíveis de implementação de estratégias na promoção da sustentabilidade, merecem destaque as cooperativas agrícolas, as quais podem maximizar o bem-estar da sociedade, uma vez que existe um pensamento de comunidade e cooperação que visa atender as necessidades coletivas (Marcis et al., 2019). Nesse sentido a literatura, compreende que essas organizações têm a capacidade de engajar várias partes interessadas para disseminar e receber o conhecimento, promover a educação, conceber incentivos para promover práticas sustentáveis nas comunidades em que estão inseridas e dessa forma alcançar resultados eficazes no âmbito social, econômico e ambiental (Candemir et al., 2021).

Considerando que as cooperativas agrícolas podem envolver as partes interessadas envolver as partes interessadas na construção de suas estratégias para alcançar os resultados voltados a sustentabilidade, neste estudo aborda-se a teoria do capitalismo dos *stakeholders*. Essa abordagem oferece uma estrutura conceitual, na qual explica que organizações não apenas precisam visar ganhos próprios, ou apenas para um grupo como os acionistas, mas precisam manter a responsabilidade e a preocupação com as necessidades e interesses de outros *stakeholders* como consumidores, fornecedores e outros atores de comunidade (Bazanini et al., 2023).

Sobretudo, as cooperativas agrícolas dependem de alguns elementos tais como tecnologias, gestão e estilo de liderança para atender às necessidades das partes interessadas e satisfazer a demanda por práticas sustentáveis (Ibourk & Aynaoui, 2023). Um desses elementos de destaque é a formação e liderança em sustentabilidade, uma vez que desempenha um papel importante devido às habilidades e competências que possui para influenciar e envolver as partes interessadas (Kempster & Jackson, 2021), bem como são capazes de criar estratégias para atender as necessidades econômica, sociais e ambientais a longo prazo.

1.2 Problema

Denota-se que nos últimos anos as cooperativas agrícolas têm ganhado espaço e expandido em termos de tamanho (Martos et al., 2023) e tem sido importante para expansão da agricultura colaborando na superação dos desafios tais como isolamento e deficiências produtivas e questões econômicas (Silva & Nunes, 2022). Além disso, as cooperativas podem ser vistas como um meio para simplificar a implementação de práticas sustentáveis, muitas vezes fornecendo apoio e permitindo o compartilhamento de conhecimento valioso com agricultores e empresas no setor do agronegócio (Silva & Torres, 2020).

O agronegócio está em diversos países abrangendo desde as grandes corporações até os pequenos negócios, bem como as suas atividades estão ligadas indiretamente ou diretamente a agricultura (Ioris, 2018), incluindo o armazenamento, processamento, comercialização e distribuição de produtos agrícolas (Gachuhi & Awuor, 2019). Nesta perspectiva é possível salientar que o agronegócio ocupa um papel-chave na provisão de alimentos para a sociedade (Gonzalez et al., 2018), fornecimento de matérias-primas agrícolas bem como é responsável pelo desenvolvimento e a revitalização das áreas rurais (Jankelová et al., 2020).

As operações voltadas para os agronegócios desempenham um papel chave nas economias regionais, nacionais e globais (Nematollahi et al. 2021). Essas facilitam os processos agrícolas para vários setores de uma sociedade (Almeida et al., 2020). No Brasil tem sido de grande importância uma vez que contribui para a produção nacional e local de alimentos (Almeida et al., 2020). No entanto a sociedade espera que esse setor seja responsável e as suas atividades estejam baseadas nos princípios econômicos, ambientais e socialmente sustentáveis (Meinke, 2019).

Nessa perspectiva compreende-se que as cooperativas agrícolas podem ser agentes importantes na promoção da sustentabilidade (Marcis et al., 2019). No entanto elas podem enfrentar algumas limitações na implementação das práticas sustentáveis tais como recursos escassos incluindo financeiro, marketing entre outros (Ibourk & Aynaoui, 2023). Nesse sentido o presente estudo tem como problema de pesquisa: *Não seria implantação de práticas de sustentabilidade em cooperativas agrícolas?*

1.3 Objetivo Geral

Identificar barreiras e identificar possíveis *drivers* para implantação de práticas em cooperativas agrícolas.



1.3.1 Objetivos específicos

- a) Compreender a abordagem de gestão para os temas de governança, ambiental e social em cooperativas agrícolas.
- b) Descrever as práticas de sustentabilidade implantadas;
- c) Identificar os temas materiais e o engajamento dos *stakeholders*;

1.4 Justificativa

As cooperativas agrícolas no Brasil desempenham um papel na produção de alimentos e energia, envolvendo mais de 1000 cooperativas e proporcionando emprego a mais de 250 mil trabalhadores diretos (OCB, 2022). Além disso, possuem uma base de mais de 1 milhão de cooperados, todos os que recebem assistência técnica e esse suporte não se limita apenas aos cooperados, mas estende-se a todos que conduzem negócios no cooperativismo (OCB, 2022). Nesse contexto, dado o envolvimento desse setor no país, realizar pesquisas voltadas para práticas sustentáveis, contribui para o desenvolvimento desse contexto. Essas investigações ajudam a compreender a contribuição desse ramo, bem como a sua perspectiva em relação a aspectos relacionados à sustentabilidade.

Apesar de existirem pesquisas relacionando as cooperativas agrícolas e sustentabilidade (Herremans et al., 2016, Ghauri et al., 2022, Brenya et al., 2022) nota-se poucos estudos abordando quais compreendem tais aspectos e incluem os stakeholders envolvidos nesses contextos. Assim, torna-se importante realizar estudos na área da sustentabilidade, com foco nas cooperativas agrícolas, incluindo os stakeholders e a influência da liderança. Essas pesquisas são fundamentais para a compreensão e o planejamento eficaz dessas organizações, bem como para a superação das barreiras que impedem a adoção de práticas sustentáveis.

Sob esta perspectiva o presente estudo justifica-se pelo fato de investigar barreiras e drivers existentes nas cooperativas agrícolas, gerando tanto contribuições práticas como teóricas. Na esfera teórica, o presente estudo pode enriquecer a literatura existente, proporcionando novos insights e perspectivas em relação a essa temática (Brenya et al., 2023; Billiet et al., 2023). Enquanto no âmbito prático, os resultados obtidos podem ser importantes para os líderes e gestores das cooperativas agrícolas, auxiliando-os na compreensão mais

aprofundada desses contextos e na tomada de decisões informadas com base nas descobertas da pesquisa em relação a implementação da sustentabilidade nesse contexto.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

2. Referencial teórico

Neste capítulo se realiza uma contextualização da temática abordada na pesquisa por meio de uma revisão da literatura. Portanto, o referencial teórico foi organizado de forma a fornecer uma base sólida para a compreensão do tema, assim contempla os principais tópicos que estão organizados a seguir da seguinte forma: Capitalismo dos stakeholders; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); Responsabilidade Social Corporativa (RSC); Ambientais, Sociais e Governança (ESG); e Liderança Sustentável.

2.1 Capitalismo dos stakeholders

As organizações mantem uma relação com inúmeros atores, conhecidos por partes interessadas que exercem influência direta ou indireta e colaboram e recebem vantagens e benefícios por meio delas (Freeman, 1984), contribuindo na geração de valor para os negócios (Freeman et al., 2011). Essas interações podem incluir fornecedores, clientes, órgãos governamentais, funcionários, entre outros agentes que compõem a sociedade (Saeed & Kersten, 2019). Assim, de fato, podem ser considerados qualquer indivíduo, grupo, empresa ou instituição (Bhagwat, 2023).

Nesse sentido, destaca-se a teoria do modelo do capitalismo de stakeholders, o qual parte da teoria das partes interessadas (Beck & Ferasso, 2023), tem como princípio básico envolver mais interessados no modelo de capitalista de fazer negócio (Bhagwat, 2023). Essa abordagem não se baseia apenas nos princípios da propriedade privada, que envolve mercados livres, interesses próprios, mas sim, na liberdade do indivíduo realizar o que ele quer incluindo acordos sustentáveis ao longo do tempo com as partes envolvidas (Freeman et al., 2007). Ou seja, visa ganhos financeiros, ao mesmo tempo em que procura atender as múltiplas demandas sociais (Bazanini et al., 2023).

Embora na teoria do modelo de capitalismo de stakeholders é explicado que as empresas, organizações e a sociedade colaboram para sustentar os negócios e relacionamentos, é preservada a liberdade de conduzir suas atividades e ações desde que não comprometam ou causem prejuízos às demais partes envolvidas (Freeman & Phillips, 2002). Nessa ótica, compreende-se que essa abordagem representa uma tentativa de abordar os desafios sociais, econômicos e ambientais de forma mais equitativa (Beck & Ferasso, 2022).

Sob essa perspectiva, as empresas e organizações procuram gerir os recursos, considerando uma variedade de interesses, sempre buscando manter a satisfação de todas as partes envolvidas (Buchholz & Rosenthal, 2004). Não apenas consideram os interesses dos seus acionistas, mas também os desejos de outras partes interessadas (Huang, 2022), tomando as decisões e visando abordar e reduzir os desafios coletivos enfrentados pela humanidade ao longo dos anos (Beber & Rangel, 2020).

Embora o capitalismo de stakeholders proponha que as organizações busquem equilibrar os interesses próprios com os das partes interessadas, surge um dilema nesses processos. Este está relacionado aos momentos que as organizações enfrentam restrições de recursos, os quais podem contribuir para que elas tomem suas decisões baseadas nas suas necessidades e desejos sem manter preocupação com as outras partes interessadas (Mhlanga, 2022).

2.1.1 A relação entre o capitalismo dos stakeholders e cooperativismo agrícola

As cooperativas são formadas pela união de indivíduos, grupos de pessoas ou instituições que operam com base em princípios éticos, com ênfase na propriedade coletiva entre os membros e uma administração democrática (Billiet et al., 2023). Tais instituições prezam pela justiça na distribuição do valor agregado e pela liberdade na participação nos processos dessas instituições (Ortega et al., 2019), em que os membros têm participação com pelo menos um voto nas tomadas de decisões (Bijman & Wijers, 2019). Inclusive se destacam pela autonomia, ao mesmo tempo que mantém uma preocupação com a comunidade em que estão inseridas (Marcis et al. 2019).

Além disso, as cooperativas são organizações que desempenham diversos papéis na colaboração com os vários membros das sociedades em níveis locais, regionais, nacionais e internacionais (Moon & Lee, 2020). Em contextos econômicos locais, é possível salientar que as cooperativas integram às comunidades e estabelecem parcerias estreitas, agindo como facilitadores no acesso a recursos para seus membros, que por sua vez, contribuem para o fortalecimento das economias nas áreas em que operam (Macagnan & Seibert, 2021).

Nesse contexto, entre as inúmeras cooperativas, salienta-se as agrícolas, uma vez que é o foco deste estudo. Elas são compostas por agricultores, agronegócios, pecuaristas e produtores rurais, com o propósito de melhorar as condições econômicas e financeiras dos membros, ou seja, podem formar uma aliança estratégica entre vários atores da sociedade que possuem

objetivos em comum para atender necessidades, gerar benefícios e vantagens entre os associados dessas organizações agrícolas (Ortmann & King, 2007).

Sob esta direção compreende-se que as cooperativas permitem a adoção de novas tecnologias, bem como o compartilhamento de recursos, incluindo informações, conhecimentos, recursos financeiros, entre outros (Ma et al., 2023). Os pequenos agricultores quando associados tem maior acesso a produtos e insumos e, conseqüentemente, o que colabora para o crescimento dos mesmos (Ortmann & King, 2007). Portanto a cooperação entre os membros ou associados das cooperativas pode gerar vantagens para todos os envolvidos, uma vez que os recursos partilhados podem simplificar os processos e, por conseguinte, aumentar as hipóteses de serem bem-sucedidos (Rasmussen et al., 2017).

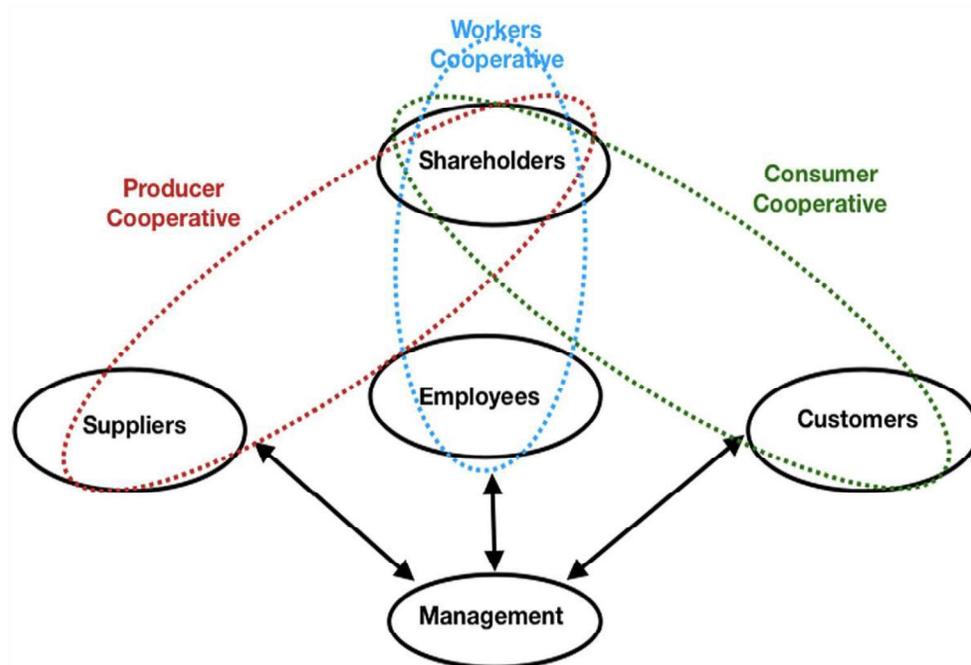
Além disso, nas cooperativas, há práticas específicas para o desenvolvimento das mulheres, sejam elas associadas ou não. Essas iniciativas visam aprimorar as competências e habilidades femininas, fortalecer a confiança e promover o empoderamento (Ferguson & Kepe, 2011). Uma das ações dessas instituições destaca-se a educação financeira para o melhor controle dos recursos econômicos, assim contribuindo para o crescimento e participação ativa das mulheres nas comunidades em que estão inseridas (Bharti, 2021).

Dentre as práticas oferecidas pelas cooperativas, algumas são destinadas aos jovens sejam eles associados ou não. Nessa direção, evidencia-se que uma das ações encontradas na literatura está relacionada ao incentivo do empreendedorismo rural por meio de aprendizagem, assim como incentivos financeiros, inclusão na vida profissional com objetivo de melhorar a situação econômica da população local por meio dos pequenos empreendimentos que possam a vir ser desenvolvidos por esses indivíduos (Bouichou et al., 2021).

Nestas perspectivas evidencia-se que as cooperativas mantêm relações com diversos *stakeholders* tais como fornecedores, funcionários, consumidores, governo e comunidade (Ortega et al., 2019). Esses, por sua vez, desempenham duplos papéis nessas organizações, e assim, seus interesses podem entrar em conflito. Isso ocorre porque esses podem ser acionistas e, ao mesmo tempo, desempenhar outros papéis como consumidores, trabalhadores, fornecedores ou outras partes interessadas nos negócios (Billiet et al., 2023). Isso é possível ser observado na Figura 1, onde são apresentados os múltiplos papéis.

Figura 1:

Cooperativas: Partes Interessadas e Acionistas.



Fonte: Billiet et al. (2023).

Da mesma forma, ocorre com as cooperativas agrícolas onde estas buscam se adaptar às mudanças institucionais. Por meio de parcerias com stakeholders, estas cooperativas visam fortalecer seu poder de negociação, aumentar ou manter sua influência nas cadeias de valor agroalimentares e na estrutura do mercado em que atuam (Hannachi et al., 2020). Inclusive, o envolvimento com as partes interessadas pode contribuir para a inovação e renovação dos negócios (Martos et al., 2023).

No entanto, as cooperativas agrícolas, por vezes, podem ser microcosmos do sistema capitalista e como consequência podem enfrentar desafios relacionados à diversidade de preferências e aos conflitos de interesse entre os membros. Com isso, podem tornar complexos os processos das tomadas de decisões, bem como a gestão dessas organizações, podendo exigir negociações e compromissos para conciliar diferentes pontos de vista e interesses das partes interessadas (Iliopoulos & Valentinov, 2022). Em outros termos, nesse contexto existe uma heterogeneidade dos associados que muitas vezes torna difícil a conciliação das diferentes preferências (Ma et al., 2023)

Apesar de no contexto das cooperativas o envolvimento com diversos *stakeholders* ser complexo devido aos interesses por vezes ser conflitantes (Iliopoulos & Valentinov, 2022), o

engajamento das cooperativas com uma variedade de partes interessadas pode resultar em novas ideias e soluções que satisfazem as demandas dos clientes, ao mesmo tempo que agrega valor em termos do impacto social, ambiental e econômico (Fiore et al., 2020). Em outros termos a cooperação pode colaborar para a promoção das práticas relacionadas a sustentabilidade (Candemir et al., 2021)

2.2 Agenda 2030

A agenda 2030 foi adotada em 2015 pelos 193 Estados membros das Nações Unidas, na 70ª Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) a qual busca a paz, prosperidade para todas as pessoas e planeta (Palmer, 2015). Além disso, foi estabelecido como um modelo que abre novas possibilidades para a formulação da agenda de política nacional e para a coordenação em nível multilateral, servindo como uma âncora para o desenvolvimento sustentável (Novovic, 2022).

No documento Agenda 2030, abarca os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) incluindo as 169 metas relacionadas ao progresso social, econômico e ambiental (Palmer, 2015). Além disso são enfatizadas as responsabilidades dos governos, organizações, cidades e outras partes interessadas para atender os ODS (Carpentiera & Braunb, 2020), bem como é destacado o papel da Ciência, Tecnologia e Inovação no atingimento das metas (Walsh et al, 2020).

A literatura salienta, que o cumprimento da Agenda 2030 requer um comprometimento por parte das partes interessadas, que devem abraçar as causas e acreditar na realização dos objetivos traçados na mesma (Carpentiera & Braunb, 2020). Inclusive os governos, organizações e diversos atores da sociedade necessitam adotar ações tangíveis com a cooperação de múltiplas organizações, abrangendo os diferentes *stakeholders* de maneira coordenada (Pradhan, 2019).

No entanto, durante esse processo, as organizações que aderem à Agenda 2030 podem se deparar com restrições e barreiras manifestadas por algumas estruturas e atores da sociedade em relação às mudanças (Novovic, 2022). na literatura, é evidente que em alguns casos, os responsáveis pela formulação de políticas tratam a sustentabilidade de forma secundária, o que, por sua vez, dificulta a implementação de práticas para o desenvolvimento sustentável (Hoyk et al., 2022).



2.2.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

O desenvolvimento sustentável está vinculado à satisfação das necessidades da presente geração utilizando os recursos naturais de forma responsável, sem prejudicar as possibilidades das gerações futuras. Com esse propósito, foram estabelecidos os ODS, que compreendem 17 objetivos (Figura 2), totalizando 169 metas específicas. Esses abordam uma variedade de aspectos relacionados à sustentabilidade (Rasoolimanesh et al., 2020). A implantação dos ocorreu no início do ano de 2016 (Allen et al., 2018), mas foram propostos na Conferência das Nações Unidas, no ano de 2015, e, portanto, substituíram os oito objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), propagadas no ano de 2000 (Mhlanga, 2022).

Esses 17 objetivos dispostos na Agenda 2030, os quais têm como propósito contribuir para o desenvolvimento econômico da sociedade e, conseqüentemente, para o bem-estar e prosperidade da população (Mozas et al., 2021). Na perspectiva delineada, compreende-se que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram concebidos para reforçar o comprometimento com a sociedade, reduzindo práticas prejudiciais e não sustentáveis que impactam a população. Em outros termos o propósito é assegurar a preservação dos recursos para as gerações vindouras (Lafont et al., 2023).

Entretanto alcançar as metas pode representar um desafio, devido à complexidade associada à identificação de uma base eficaz na sociedade que visam a priorização tanto dos projetos quanto das ações (Allen et al., 2018). Isso acontece devido aos desafios na incorporação dos ODS nas políticas nacionais, enfrentando obstáculos relacionados a líderes políticos e governamentais, e em algumas situações, a concretização desses objetivos é dificultada pela escassez de recursos ou pela falta de conhecimento, bem como outros motivos (Allen et al., 2018).

Apesar dos ODS envolverem camadas complexas para a implementação (Allen et al., 2018), ressalta-se que elas precisam de um processo contínuo abrangendo um sistema político com diferentes níveis governamentais, desde governos locais até os internacionais, ou seja, nesse processo são necessários diferentes atores da comunidade cooperando para o alcance dos objetivos propostos (Palmer, 2015). Inclusive as políticas e programas sustentáveis devem ter uma base econômica sólida, a distribuição justa de riqueza e a redução da desigualdade de renda para uma implementação bem-sucedida dos objetivos (Martinez et al., 2020)

Figura 2

Objetivos de desenvolvimento sustentável



Fonte: United Nations (2015)

Para o cumprimento dos 17 objetivos é importante destacar que as nações unidas indicaram que a sociedade precisa trabalhar em conjunto, com a colaboração, empatia e criatividade (Mhlanga, 2022). Nesse sentido abordar o modelo do capitalismo dos stakeholders nas diversas esferas da sociedade pode colaborar no alcance dos objetivos, considerando que esta teoria engloba fundamentos morais e éticos que são responsáveis pela integração das partes interessadas que contribuem para o cumprimento dessas metas de forma eficaz (Beck & Ferasso, 2023).

Sob uma perspectiva crítica, a abordagem das partes interessadas no capitalismo pode enfrentar desafios na implementação dos ODS. Isso ocorre porque algumas partes interessadas podem não considerar esses objetivos como prioritários para a sociedade e os negócios, o que dificulta a adoção de estratégias possíveis para alcançar tais metas (Beck & Ferasso, 2023). No entanto a implementação dos ODS requer mudanças transformadoras e a colaboração sinérgica de diversos atores envolvidos (Mhlanga, 2022).

Embora o modelo de capitalismo das partes interessadas não consiga resolver todas as questões globais e locais, por meio dele é possível unir e vencer os desafios e promover o desenvolvimento sustentável (Beck & Ferasso, 2023). Dessa forma, compreende-se que essa

abordagem tem a capacidade de contribuir para as diferentes organizações colaborarem em conjunto em questões relacionados aos aspectos, econômicos, ambientais e sociais e assim superar inúmeros desafios, bem como alcançar os objetivos propostos pelas ODS (Mhlanga, 2022).

2.2.1.1 A Relação entre ODS, Agenda 2030 e Cooperativas agrícolas

Em linhas gerais, as cooperativas desempenham um papel importante no avanço do desenvolvimento sustentável, uma vez que operam com base em princípios de colaboração entre membros e a sociedade (Ortega, 2019). Além disso os valores dessas organizações estão relacionados com a Agenda 2030, contribuindo para o avanço do cumprimento das metas propostas (Mozas et al., 2021).

Nesse sentido as cooperativas são agentes importantes, as quais detêm a capacidade de colaborar para a qualidade de vida da comunidade por meio das ações coletivas de quem as conduz (Castilla et al., 2017). Entre as ações que essas organizações podem prover é possível destacar a educação e o compartilhamento de conhecimento para as comunidades e empresas envolvidas (Silva & Torres, 2020; Ghauri et al., 2022). Além disso, estabelecer parcerias com associações e indústrias para apoiar elementos sociais e sustentáveis, os quais fazem parte dos ODS (Lafont et al., 2023).

Portanto as cooperativas agrícolas podem ser consideradas agentes das mudanças, uma vez que podem colaborar para a promoção da sustentabilidade (Candemir et al., 2021) e no atingimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável até o ano de 2030, pois são organizações que cooperam e podem unir forças com as redes em que estão conectas e gerar resultados positivos (Ghauri et al., 2022). No contexto do agronegócio, onde existem diversas barreiras a serem superadas para o alcance dessas metas propostas (Raut & Gardas, 2018; Hoyk et al., 2022; Brenya et al., 2023)

Entre as barreiras encontradas a literatura destaca, no contexto dos agronegócios, a desigualdade de gênero, apoio financeiro inadequados, falta de incentivos, perdas em excesso pós-colheita, políticas não colaborativas (Brenya et al., 2023) e desigualdades sociais (Hoyk et al., 2022). No que tange as desigualdades sociais, é possível exemplificar que os pequenos produtores rurais, por vezes, não conseguem adquirir tecnologias eficientes bem como fazer a adaptação as mudanças climáticas e conhecimento em comparação as grandes corporações que possuem mais acessos a diversos recursos (Hoyk et al., 2022). No estudo conduzido pelo autor

Hrustek (2020), é evidenciado que existem grandes desigualdades digitais nesse contexto e a falta de recursos financeiros e técnicos é um dos desafios enfrentados pelos agronegócios.

Nessa ótica, as cooperativas podem desempenhar papéis importantes nas estratégias para promover o desenvolvimento sustentável tanto dos agricultores quanto para os agronegócios (Tiozo & Bertolini, 2021). Uma das estratégias está relacionada à influência exercida sobre os agricultores para que adotem práticas ambientalmente responsáveis, é o controle biológico e a utilização mais criteriosa de pesticidas, contribuindo para a redução do uso de agrotóxicos, bem como podem oferecer assistência técnica para aumentar a produtividade e os lucros no setor de agronegócios (Candemir et al., 2021).

Outra delas se concentra na implementação da educação ambiental, que desempenha o papel de promoção de mudanças tanto a nível individual quanto no âmbito governamental e social (Silva & Torres, 2020). Além disso, podem desenvolver novos conhecimentos sobre a gestão dos recursos naturais para benefícios próprios como para as partes interessadas e, conseqüentemente, gerar resultados econômicos, sociais e ambientais (Ghuri et al., 2022).

Sobretudo as cooperativas podem criar estratégias para envolver as partes interessadas nos negócios, dado que o processo do desenvolvimento social é construído a partir das demandas e expectativas das partes envolvidas (Herremans et al., 2016). Nessa mesma perspectiva, a literatura aponta que o engajamento com os *stakeholders* permite o aprendizado social, onde as partes compartilham de conhecimento e aprendem uns com os outros e assim conseguem maximizar o desenvolvimento sustentável nos contextos que estão inseridos (Mathur et al., 2008).

A adoção de estratégias sustentáveis adequadas proporciona benefícios para diversos aspectos não apenas de um negócio, mas para a sociedade em geral (Epstein & e Roy, 2001). Essas estratégias não só impulsionam a produtividade, mas também garantem ganhos financeiros (Alshehhi et al., 2018), assim como são capazes de reduzir os dias de trabalho perdidos, promovendo a expansão dos negócios e diminuindo a rotatividade de funcionários, considerando que ao focarem na sustentabilidade, essas estratégias abrangem as esferas social, ambiental e econômica, garantindo resultados positivos nessas áreas (Placet et al., 2005).

Particularmente, no agronegócio, é possível observar benefícios na adoção de estratégias adequadas. No estudo conduzido na Austrália pelos pesquisadores Amin-Chaudhry et al. (2022), é enfatizado que a adoção de práticas sustentáveis no setor agrícola não apenas minimiza os impactos ambientais, mas também desempenham um papel importante na formação da imagem do país. O país passa a ser reconhecido como um local de origem verde e

limpo, impactando sua imagem no comércio internacional (exportações) por meio da agregação de valor de seus produtos e, conseqüentemente, fomentando seu desenvolvimento econômico.

2.3 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

As organizações adotam estratégias que contribuem para atender às necessidades e considerações dos *stakeholders*, abrangendo clientes, fornecedores, colaboradores e outros indivíduos e grupos específicos (Martos et al., 2023). Uma das abordagens utilizadas pelas organizações destaca-se a responsabilidade social corporativa (RSC) (Silvestri & Veltri, 2020), a qual é utilizada como uma ferramenta de gestão, que procura envolver os interesses de todas as partes (Filippi, 2020)

A RSC vai além dos compromissos legais propostos pelas organizações (Guethón et al., 2020), mas abrange aspectos e elementos relacionados ao social, ambiental na orientação de atitude das organizações, incluindo questões éticas e legais (Asmara et al., 2023). Essa abordagem visa promover a transparência nas ações das empresas (Filippi, 2020), destacando o dever moral de cuidar dos interesses dos *stakeholders*, pensando no bem comum, ou seja, não considera os próprios lucros e interesses, mas o impacto da sua conduta na comunidade em que está inserida (Silvestri & Veltri, 2020).

Embora a RSC, seja uma ferramenta de uso interno, ela não implica apenas nas responsabilidades internas, mas engloba a consideração de fatores externos os quais têm impacto nas organizações (Tiang et al., 2022). Dessa forma, essa abordagem quando implementada, pode contribuir para um modelo de negócios mais responsável e sustentável, gerando benefícios tanto para as empresas que realizam a implementação quanto para as partes interessadas e outros atores da sociedade (Filippi, 2020).

Além da RSC, quando atribuído dentro dos valores das organizações pode contribuir para o avanço na conquista dos ODS e bem-estar da sociedade (Asmara et al., 2023). Além disso, também emerge como um fator que impulsiona a transferência de conhecimento, bem como pode enfatizar a importância da liderança ambiental por meio de práticas de recursos humanos sustentáveis (Ureña et al., 2022).

Sobretudo a RSC não se limita apenas às empresas tradicionais, também pode ser empregado por cooperativas e outras organizações (Asmara et al., 2023). Da mesma forma que em outras organizações precisam ser responsáveis nas atividades que operam, as cooperativas

também e precisam manter a responsabilidade social em suas ações no aspecto ambiental econômico e social (Castilla et al., 2017).

A implementação RSC fortalece o compromisso com a promoção de práticas sustentáveis, considerando que as cooperativas incorporam valores relacionados a sustentabilidades em seus princípios (Filippi, 2020). Nesse sentido, conforme destacada por Martos et al. (2023), essa ferramenta de gestão desempenha um papel importante ao auxiliar as cooperativas agrícolas na harmonização e na definição clara de metas relacionadas à sustentabilidade.

Além das informações apresentadas anteriormente, RSC é abordada na literatura como uma ferramenta essencial para fortalecer a imagem das cooperativas, promovendo uma confiança mais respeitável e, por conseguinte, contribuindo para a geração de valor na sociedade (Guethón et al., 2020). Nessa direção destaca-se que a divulgação da responsabilidade social das organizações cooperativas fortalece e potencializa os relacionamentos com as partes interessadas (Filippi, 2020).

Portanto a RSC pode ser fonte de vantagem competitiva, uma vez que ela é bem-vista e aceita pelas partes interessadas, pois muitos deles procuram empresas que não apenas visem o lucro, mas que mostrem que são responsáveis nas suas ações (Moura & Tortato, 2021). Nesse sentido, destaca-se o estudo desenvolvido por Genier et al. (2009) que salienta que o RSC pode ajudar no auxílio às agroindústrias e às cooperativas agrícolas na construção de vantagens competitivas na cadeia de suprimentos.

2.4 Aspectos Ambientais, Sociais e Governança (ESG) e Cooperativas Agrícolas

Além do RSC mencionado anteriormente, as organizações também incorporam as práticas do ESG como uma estratégia empresarial para alcançar o desenvolvimento sustentável (Khan, 2022). Esse conceito surgiu em meados de 2005 no relatório “*Who Cares Wins*” dirigido por Organização das Nações Unidas (ONU) (Irigaray & Stocker, 2022), nos países desenvolvidos e tem como princípio três pilares incluindo *Environmental* (E), *Social* (S) e *Governance* (G) (em português, Ambiental, Social e Governança) (Figura 3) (Li et al., 2021). Além de gerar relatórios sobre a sustentabilidade para as empresas que utilizam, também permite o engajamento dos *stakeholders*, uma vez que comunica as ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021).



O propósito central do ESG é comunicar valor por meio de um processo de gestão de risco socioambiental e de governança, ou seja, busca avaliar como está o desempenho das organizações nos referidos pilares com o propósito de entender, melhorar e divulgar esses fatores para a sociedade e para todas as partes envolvidas no negócio (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Em outras palavras, é utilizado para medir avaliar e demonstrar os resultados obtidos pelas empresas no que tange a responsabilidade em relação ao desenvolvimento sustentável (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021).

Sob esta perspectiva, o ESG comunica as ações ambientais sociais e de governança possibilitando as empresas apresentarem um desempenho superior em relação a empresas que não possuem (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021). No estudo conduzido por Mohammad & Wasiuzzaman, (2021), destaca-se que a satisfação dos consumidores pode ser maximizada e o nível de endividamento minimizado. Além disso no estudo conduzido por Xie et al., (2018), os valores ganham força na percepção dos stakeholders e os resultados financeiros podem ser otimizados

Nessa perspectiva, é possível ressaltar que adoção desses critérios em muitas organizações se configura como uma fonte de vantagem competitiva (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021). Exemplificando, as organizações agrícolas com credenciais ESG tendem a expandir os seus negócios e a apresentar um desempenho financeiro superior, sugerindo que demonstram excelência em questões ambientais, sociais e de governança. Tais empresas costumam ser mais robustas em termos de tamanho e desempenho econômico (Cristea et al., 2022).

A literatura evidencia que nos últimos anos, as organizações têm buscado divulgar seus relatórios por meio das redes sociais, utilizando postagens com links que permitam que as partes interessadas tenham acesso às informações relacionadas à sustentabilidade e responsabilidades (Santos et al., 2021). Inclusive salientam que muitas delas procuram engajar as partes interessadas nos relatórios da sustentabilidade para verificar as oportunidades e emergências nesses contextos, para gerar valor para o próprio negócio bem como vantagens para os envolvidos (Cornell & Shapiro, 2021).

Apesar do ESG ser importante na divulgação das práticas sustentáveis, existem empresas que agem de forma irresponsável. Mas esses relatórios não podem ser como um instrumento para o *greenwashing*, apenas usado como uma ferramenta para viabilizar os negócios. Elas precisam de fato evidenciar o que as empresas realmente fazem e investem não estando apenas nos discursos, mas em suas práticas (Toscano et al., 2022).

2.5 Liderança Sustentável

A liderança é um elemento construído para o meio social (Martinez et al., 2020). Nesse processo são responsáveis por influenciar, motivar e incentivar os empregados com o propósito de alcançar os objetivos propostos pelas empresas (Hughes et al., 1996), bem como, comandar, organizar, direcionar os recursos e manter a eficácia dos processos com o a finalidade de garantir o sucesso organizacional (Hogan & kaiser, 2005). Isso decorre pelo fato de que os líderes estão em posições de domínio que resulta em uma situação de maior impacto ou influência (Metcalf & Benn, 2013).

Nessa ótica, a literatura salienta que a liderança é considerada um dos responsáveis pela mudança organizacional (D'Amato & Roome, 2009), bem como na promoção e difusão das estratégias e práticas sustentáveis, uma vez que estando em posições de comando, consequentemente conseguem e são responsáveis por influenciar esses processos nas organizações (Placet et al., 2005). Entretanto, cabe destacar que a sustentabilidade envolve etapas e procedimentos complexos que abrangem sistemas maiores tais como os econômicos, políticos e sociais que podem se apresentar como obstáculos, representado um desafio tanto para as organizações quanto para líderes frente aos contextos organizacionais (Metcalf & Benn, 2013).

Para as lideranças enfrentarem os desafios, elas dependem das competências técnicas para ler e prever as complexidades que envolvem a sustentabilidade, para que sejam assertivas na resolução de problemas e na tomada de decisões no que tange ao desenvolvimento sustentável (Metcalf & Benn, 2013). Além disso, precisam das habilidades interpessoais (Hind et al., 2009), incluindo o bom relacionamento com todas as partes interessadas (Gerard, et al., 2017), bem como capacidade de envolvimento, atenção para os *stakeholders*, visão para o negócio, valores e princípios morais (Armani et al., 2020), a fim de promover e difundir as práticas e estratégias sustentáveis para todos envolvidos (Suriyankietkaew et al., 2022).

Sob esta perspectiva os líderes dedicados a sustentabilidade procuram desenvolver competências e habilidades que contribuam para influenciar (Pham & Kim, 2019) e engajar as partes interessadas, os quais possam garantir que os próprios interesses estejam equilibrados com as demais envolvidos, bem como possam adotar valores éticos e altruístas nos relacionamentos com *stakeholders* tanto internos como os externos (Fry & Egel, 2021). Além disso, buscam gerar valor para os contextos que estão inseridas (Bazanini et al., 2023) e para a sociedade (Kempster & Jackson, 2021).

Nesse sentido, a literatura destaca que os líderes que são comprometidos com a sustentabilidade tendem a oferecer orientação a longo prazo para todos os envolvidos (Suriyankietkaew et al., 2022), bem como demonstram responsabilidade em suas ações, tanto no âmbito de sua atuação quanto em relação às partes interessadas (Waldman et al., 2020). Em outras atuam como agentes de mudança (Fry & Egel, 2021). Isso porque estão em cargos de visibilidade o que exige que sejam responsáveis e capazes de fomentar e promover práticas sustentáveis tanto no contexto organizacional como na sociedade (Pham & Kim, 2019).

Ainda na literatura nos estudos prévios é destacado que a liderança pode contribuir para os aspectos relacionados a sustentabilidade por meio do empoderamento psicológico fornecido aos empregados, ou seja através da autoconfiança, segurança e apoio oferecido aos indivíduos no ambiente de trabalho (Iqbal et al., 2020). Da mesma forma, outras evidências encontradas salientam que esses líderes são capazes de engajar os trabalhadores na tomada das decisões no que tange as estratégias sustentáveis, bem como atuam fora das organizações que estão inseridos provocando mudanças na sociedade relacionadas a sustentabilidade (Thakhathi et al., 2019).

Sob uma ótica diferente, embora algumas investigações sobre sustentabilidade enfatizem a liderança centrada na pessoa do líder, há agora uma tendência emergente que tem foco na coletividade. Nessa abordagem, a liderança não é considerada apenas como um cargo ocupado por um único indivíduo, mas sim como um processo construído de forma colaborativa, envolvendo diversos atores. Nessa direção, o estudo conduzido por Bendell et al. (2017), indica que a liderança sustentável não deve ser baseada em abordagens convencionais de desenvolvimento de líderes centrada apenas no sujeito, mas em uma jornada compartilhada por todos os envolvidos onde sejam pensados o bem-estar da sociedade em conjunto.

Embora a liderança coletiva seja importante para a promoção de mudanças nas empresas e sociedade e colaborar para as práticas sustentáveis, ela pode ser complexa (Care et al., 2021). Nessa direção a literatura destaca que a construção de uma liderança coletiva exige esforços e desafia as instituições trabalharem em conjunto, bem como fornece um espaço que seja reflexivo, inclusivo e abrangente, incluindo diferentes agentes da comunidade (Care et al., 2021).

Ainda na perspectiva de construir a sustentabilidade por meio da coletividade a literatura destaca a liderança relacional. Esse estilo é capaz de promover a sustentabilidade por meio da interação, considerando que consegue envolver inúmeras perspectivas e experiências, ou seja,



trabalha em conjunto com a equipe ou com outros atores para construir algo novo (Nicholson & Kurucz, 2019).

Nesse tópico incluíram-se os aspectos, abordagens e características das lideranças sugeridas na literatura que podem ser importantes no processo envolvendo a sustentabilidade, de uma forma mais abrangente. No entanto no próximo, aprofundou-se a investigação em estudos mais particulares sobre as a liderança sustentável em contexto específico: as cooperativas agrícolas.

2.5.1 Liderança Sustentável e a relação com cooperativas agrícolas

As lideranças das cooperativas agrícolas podem ser atores importantes na promoção das mudanças e transformações necessárias para atender os objetivos organizacionais e responder os interesses das comunidades em que estão inseridas (Yu et al., 2023). Esses indivíduos podem se diferenciar dos outros membros, uma vez que possuem um papel mais ativos nestes contextos. Assim, influenciam na maioria das decisões, além de gerar confiança para os membros e outras partes interessadas, e colaboram para resultados eficazes dessas organizações (Hejkrlik et al., 2023).

Sob esta perspectiva compreende-se que as cooperativas mantêm interações com diversas organizações, membros associados e outros indivíduos da comunidade. Portanto, é importante que os líderes estejam adequadamente capacitados para atender às demandas e informações das partes interessadas, contribuindo assim para a melhoria da reputação dessas organizações no mercado (Macagnan & Seibert, 2021). Além disso para desenvolver suas atividades, busquem estar apoiados nos princípios dessas organizações que envolvem solidariedade, cooperação, pensamento democrático e senso de coletividade (Martinez et al., 2020).

Nessa direção a pesquisa desenvolvida por Song et al. (2014) evidencia que os líderes comprometidos com os resultados e sucesso das instituições, bem como estão qualificados, são capazes de garantir o crescimento contínuo dessas organizações. Da mesma forma, no estudo conduzido por Yu et al. (2023), é indicado que as competências técnicas e comportamentais dos gestores ou líderes das cooperativas podem influenciar no desempenho do negócio. Assim, é sugerido mantê-las em desenvolvimento pode gerar benefícios para essas instituições cooperativas.



Para além dos expostos, nesse contexto no que tange aos aspectos relacionados a sustentabilidade a liderança desempenha um papel na influência na promoção de práticas sustentáveis bem como na implementação de capacitações para desenvolver a comunidade de agricultores de forma que estes possam resolver problemas e maximizar o bem-estar físico, social e econômico tanto deles mesmos quanto da comunidade em que estão inseridos (Zamani & Karami, 2006). Inclusive, os gestores das cooperativas precisam estar preparados para gerir o capital natural e garantir que as cooperativas não são propriedade agrícola, mas dos associados e servem como facilitadoras na promoção da educação, a formação, a informação e práticas sustentáveis dos membros (Ghauri et al., 2022).

Entretanto, para as cooperativas agrícolas realizarem o gerenciamento de ações e estratégias sustentáveis, os líderes precisam ser dinâmicos e flexíveis, considerando que a sustentabilidade envolve estruturas complexas (Martinez et al., 2020), bem como envolve compromisso com as atividades e ações a longo prazo para a sociedade (Yu et al., 2023). Portanto, os líderes precisam estar abertos aos interesses da comunidade, para que sejam feitas as mudanças necessárias com responsabilidade e de forma ética (Waldman et al., 2020).

Embora nas cooperativas agrícolas existam lideranças que gerenciem e influenciem os processos essas organizações (Martinez et al., 2020), observa-se se que os membros também contribuem e participam das tomadas das decisões (Bijman & Wijers, 2019). Portanto, nesse contexto, é possível destacar que o desenvolvimento das lideranças coletivas e relacionais são importantes para a implementação das ações e práticas sustentáveis com sucesso nessas instituições (Care et al., 2021; Nicholson & Kurucz, 2019). Apesar das pesquisas prévias não estarem relacionadas ao contexto das cooperativas agrícolas, entende-se que esse estilo de liderança pode trabalhar em conjunto para o alcance dos resultados



3. Método

Esse capítulo tem como propósito fornecer uma descrição detalhada do método que será utilizado para atingir os objetivos do presente estudo. Para isso, o capítulo foi organizado da seguinte forma: i) Classificação da pesquisa; ii) Instrumento de coleta de dados; iii) Procedimentos de coleta de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo tem como objetivo geral compreender/identificar drivers e barreiras para implantação de práticas sustentáveis em cooperativas agrícolas. Dessa forma, com o intuito de alcançar os objetivos propostos inicialmente, optou-se em conduzir uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, adotando uma abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa concentra-se em aspectos da realidade que não podem ser facilmente quantificados, ou seja, não envolve dados numéricos, mas compreende um universo de significados, motivações, aspirações, opiniões, valores e atitudes de um determinado contexto (Minayo, 2014). Portanto, neste estudo, essa abordagem permitiu uma compreensão mais detalhada, no que tange a perspectiva dos gestores das cooperativas agrícolas sobre a realidade dessas organizações sobre as questões de sustentabilidade.

No que tange ao caráter do estudo a pesquisa exploratória procura explorar possibilidades e cenários que não foram descobertos. Dessa forma, a metodologia costuma envolver: i) levantamento bibliográfico; ii) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; iii) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2002). Em comum com a pesquisa descritiva, ela acaba por descrever um determinado fenômeno que está presente em um contexto (Godoy, 1995). Para isso, nessas pesquisas serão investigados diversos elementos provenientes de diferentes fontes, buscando uma descrição completa e abrangente do fenômeno em questão.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Para cumprir o objetivo inicialmente proposto no presente estudo, foi delimitado o escopo de seleção o Sul do Brasil. Essa escolha fundamentou-se no fato de que essa região tem uma forte presença de cooperativas agrícolas, abrigando mais de 200 cooperativas agrícolas,



com um total de mais de 500.000 cooperados, gerando mais de 150.000 empregos para a população local (OCB,2022).

Na coleta de dados, a busca começou com uma abordagem de cooperativas por meio de um método online aplicado nos três estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Dessa forma, a ênfase recai sobre empresas de grande porte, com faturamento anual superior a 1 bilhão de reais. Além disso, outro destaque considerado relevante na procura foi a existência de relatórios de sustentabilidade ou de gestão relativos ao ano de 2022.

Nesse contexto, no escopo do projeto, deu-se início à verificação da disponibilidade desses dados nos sites eletrônicos de cada cooperativa. Foi possível identificar um total de 23 cooperativas agrícolas na região sul do país. Dentre essas organizações, 9 estão localizadas no Paraná, 8 no Rio Grande do Sul e 6 em Santa Catarina.

O primeiro contato foi estabelecido com os participantes por telefone, a fim de definir o setor responsável pelo controle dos dados de Sustentabilidade. A partir dessa informação foi estabelecido novo contato por e-mail indicado, em que foram informados os dados acadêmicos, tema da pesquisa, objetivos da entrevista e termos de confidencialidade dos dados coletados em entrevista.

Após a obtenção da autorização dos entrevistados, as entrevistas foram conduzidas de forma virtual por meio da plataforma Zoom. Cada entrevista teve uma média de duração de uma hora e ocorreu no período compreendido entre os dias 10 e 30 de outubro de 2023. A coleta ocorreu até que esgotassem as possibilidades de compreensão sobre o fenômeno. No total, foram entrevistadas cinco pessoas entre gestores e analista de cooperativas agrícolas, distribuídas regionalmente na região sul do País.

3.2.1 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa se baseou então em duas etapas, a primeira foi a análise documental dos relatórios públicos disponibilizados no site eletrônico das organizações em estudo. Enquanto no segundo momento ocorreu as entrevistas online, a qual foi baseada em um roteiro de perguntas semiestruturado onde o representante indicado pela empresa descreveu as formas de gestão, atividades, interação com *stakeholders* e demais temas pertinentes ao escopo do trabalho. Nas questões elaboradas pelo autor foram abordados os temas descritos na tabela a seguir (Tabela1):

Tabela 1

Questões abordadas para cada tema proposto

Tema	Pergunta	Literatura
Eixo 1 - Gestão	1 - Como a sustentabilidade é abordada frente a governança da cooperativa? 2 - Em relação a inserção do tema no planejamento estratégico? (avaliação em relação aos superiores e o entrevistado - incorporação nas ações planejadas e decisões diárias); 3 - Como é o engajamento da alta direção nas demandas sobre o tema? (aceitação, dificuldades, marketing...) 4 – Programas e Políticas voltadas a Sustentabilidade 5 - Quais são as principais Barreiras na implantação do tema? a) Liderança; b) Estratégia; c) Engajamento.	Iqbal et al., 2020; Cornell & Shapiro, 2021; Kempster & Jackson, 2021; Bazanini et al., 2023
Eixo 2 – Sustentabilidade	6 - Existe uma pessoa/departamento que trata dessa questão? 7 - Em relação as ações de sustentabilidade, quais são as ações implantadas na cooperativa? a) Ambiental; b) Social; 8 - Como são definidos os temas materiais priorizados nas ações? Existe uma Matriz de Materialidade?	(Silva & Torres, 2020; Candemir et al., 2021; Hoyk et al., 2022; Ghauri et al., 2022)
Eixo 3 - Stakeholders	9 - Como são definidos stakeholders da empresa 10 – Como é Feita a Comunicação	(Bazanini et al., 2023; Beck & Ferasso, 2023. Bhagwat, 2023)

Fonte: Elaborada pelo autor

As entrevistas foram transcritas em documento word individualizado que serviu como base para busca de informações. A partir desse arquivo, em conjunto com a análise do relatório de gestão, foi desenvolvida a base da dados, os quais foram analisados por meio de técnicas evidenciadas no próximo tópico.

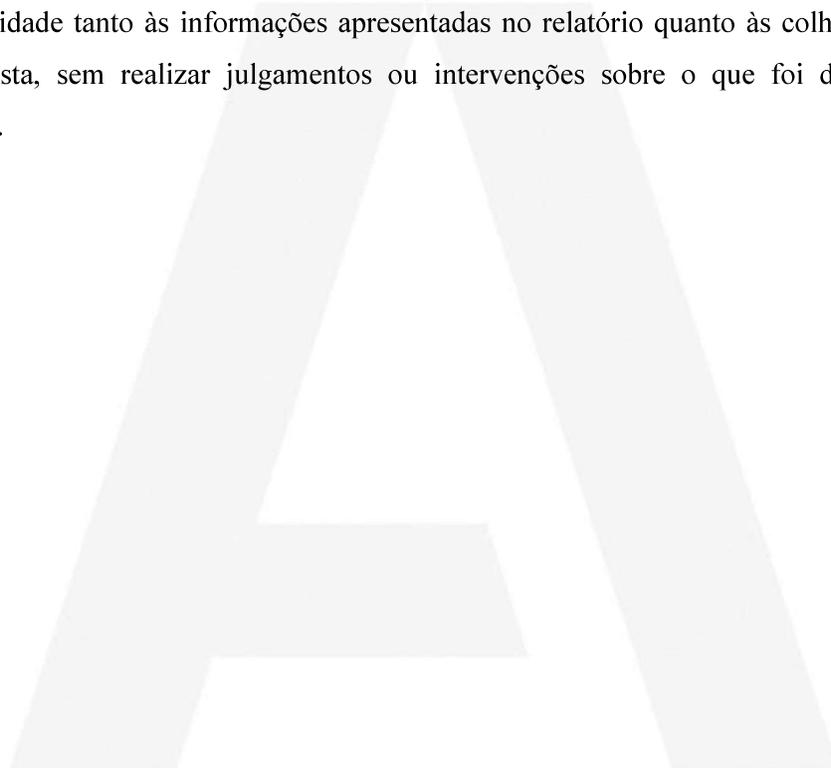
3.3 Técnica de análise de dados

A técnica de análise de dados utilizada consiste na análise de conteúdo (Bardin, 1977). Essa técnica de análise capacita o pesquisador a examinar uma vasta gama de conteúdos



encontrados durante a coleta de dados (Bardin, 1977). Nessa direção, durante a aplicação nesse estudo serão analisadas as entrevistas e os documentos fornecidos pelas organizações em estudo (relatórios de gestão e sustentabilidade).

Em um primeiro momento, as entrevistas foram transcritas manualmente para o Microsoft Word 2019, para manter a confiabilidade das informações que estão sendo observadas (Bardin, 1977). Posteriormente, essas transcrições passaram por uma análise criteriosa, em que foram observadas as falas relacionadas as práticas sustentáveis, bem como foram comparadas as diferentes entrevistas, buscando relacionar com a literatura. Em seguida, os documentos fornecidos pelos participantes foram examinados. Nesse processo buscou-se manter fidelidade tanto às informações apresentadas no relatório quanto às colhidas durante uma entrevista, sem realizar julgamentos ou intervenções sobre o que foi descrito pelo entrevistado.



4. Discussão dos resultados

Neste capítulo serão detalhados os desdobramentos do estudo, englobando as principais informações extraídas de dados públicos oficiais, assim como os relatórios fornecidos por cada instituição. Além disso, serão exploradas as principais reflexões resultantes das descobertas, derivadas das entrevistas realizadas com os representantes designados das organizações investigadas.

Inicialmente, são apresentadas as informações relacionadas as organizações e entrevistados tais como nome, título do relatório, ano, cargo do entrevistado e faturamento. No entanto, foi necessário preservar o sigilo de certas informações das instituições e pessoas envolvidas. Portanto, as cooperativas foram identificadas com letras do alfabeto, de A a E, e os cargos ocupados pelos participantes foram descritos, sem mencionar seus nomes. Estas informações estão apresentadas a seguir (Tabela 2):

Tabela 2

Descrição das empresas participantes das entrevistas

Organização	Título Do Relatório	Ano	Faturamento acima de	Cargo do entrevistado
A	Relatório Institucional	2022	5 Bilhões	Alta Direção
B	Relatório de Gestão	2022	2 Bilhões	Gestor de RH e Gestor Setor Ambiental
C	Relatório Anual	2022	6 Bilhões	Gestora de Meio Ambiente e de Relação com associados
D	Relatório de Gestão	2022	3 Bilhões	Gerente Administrativo
E	Relatório de Gestão	2022	2 Bilhões	Analista Ambiental e de Sustentabilidade

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir das informações e documentos obtidos destaca-se que todas as organizações investigadas nesse estudo possuem relatórios de gestão. Esses abrangem informações sobre gestão, programas sociais e ambientais, os quais são publicados tornando os dados oficiais. No entanto, entre as cinco cooperativas abordadas neste estudo, denota-se que nenhuma delas tem relatório dedicado, exclusivamente, a sustentabilidade.

As demais informações obtidas por meio dos relatórios e entrevistas estão organizadas, e contemplados em três eixos: Gestão, Sustentabilidade e Gerenciamento de *stakeholders*. Esses elementos estão distribuídos nas Tabela 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13 as quais foram distribuídas em três colunas. Portanto, na primeira está a empresa, na segunda estão distribuídos

aspectos relacionados aos relatórios de gestão das organizações e, por fim, na terceira estão relatados alguns trechos das entrevistas.

4.1 Eixo Gestão

Na primeira análise feita junto a empresa, foi abordada a forma com a sustentabilidade é tratada pela alta direção das cooperativas agrícolas. Por meio de questões que induziram o entrevistado a discorrer sobre o assunto, a intenção foi entender de que forma a alta direção trata o tema, a importância dada a matéria na tomada de decisões e no planejamento estratégico da empresa, e a forma com que o tema aparece nas políticas e programas da empresa. Nessa direção a Tabela 3, a seguir traz um compilado das respostas obtidas.

Tabela 3

Questão 1 – Como a sustentabilidade é abordada frente a governança da cooperativa?

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Vice-presidente traz na sua fala que seu olhar se voltou para a responsabilidade ambiental e aprimoramento do relacionamento com os cooperados. Traz como propósito da empresa: Gerar valor ao cooperado de forma inovadora, segura e sustentável.	“Há um despertar da sociedade por produtos e ações sustentáveis, isso faz parte hoje do negócio. Se não incorporar, está fora.” “Sim, (a administração se envolve), não sei se por convicção ou por isso fazer parte do negócio.” “Participam de viagens e grupo de estudos e sabem que esse tema precisa fazer parte.”
B	Apresenta nos objetivos da empresa: Planejar e apoiar ações que visem o equilíbrio ambiental.	“Entendem que as cooperativas fazem o Sustentabilidade desde seu início, são pioneiras.” “Trazem para o dia a dia os assuntos (do tema Sustentabilidade) “ “A receptividade para projetos ambientais e sociais é boa”
C	Não traz o tema fora do capítulo específico.	“A governança é muito alinhada a questão da sustentabilidade.” “A cooperativa preza pelos temas ambientais, tendo diversos projetos e uma política ambiental.” “A governança sempre apoiou a questão da sustentabilidade”
D	Presidente traz no seu texto de abertura do relatório que: “Com visão no futuro e ações sustentáveis no presente, colhemos uma história com boas safras de cooperação”.	“A tomada de decisão passa pela presidência, superintendente e conselho. O tema sustentabilidade tem sido pauta em reuniões e o mercado está exigindo cada vez mais.” “O atendimento às normas já não é suficiente.”

E	Traz nos objetivos da empresa ser inovadora e sustentável.	“realizamos o apoio, inclusive durante a pandemia, de diversas ações sociais, e apoiamos ações ambientais” “A direção conhece o assunto, discute pautas e se envolve em ações.”
---	--	--

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se na (Tabela 3) nos relatos das entrevistas, que a direção tem conhecimento e entende a importância do tema sustentabilidade nas cooperativas. Em outras palavras as falas trouxeram esse tema como algo presente e apoiado pela alta administração da empresa. Os relatos demonstram o conhecimento e a percepção do mercado em relação ao tema. Não houve relatos contrários. Nesse sentido o entrevistado “E” afirmou que: “A direção conhece o assunto, discute pautas e se envolve em ações.”

Enquanto nos relatórios e nas respostas aos demais questionamento sobre o ano anterior, compreende-se que pouco ou praticamente nada se aborda sobre planejamento, forma de gestão ou metas para o próximo ano. Mas evidencia-se nos relatórios que o tema é abordado, mesmo que em diferentes entendimentos, nos tópicos de objetivos da empresa, no seu propósito e, como no caso da empresa “D” o presidente traz no seu texto de abertura do relatório que: “Com visão no futuro e ações sustentáveis no presente, colhemos uma história com boas safras de cooperação”.

Em suma, compreende-se que a sustentabilidade está presente na visão de futuro da organização, a qual é apoiada pelos gestores das empresas. Apesar do tema não estar em voga, conforme os dados levantados, tem aparecido com constância na alta administração que está ciente de sua importância para a perenidade dos negócios da cooperativa. Isso pode estar indicando que os gestores dessas cooperativas, se já não são líderes sustentáveis, estão no caminho, uma vez que a literatura destaca que a liderança em sustentabilidade busca se envolver e promover práticas sustentáveis nos ambientes em que estão (Iqbal et al., 2020).

Em relação a integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico, as informações foram compiladas e estruturadas na Tabela 4. Esses elementos estão distribuídos e podem ser observados a seguir:

Tabela 4

Questão 2 – O tema Sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico?

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Não é citado	“Faz parte.” “Há um despertar, da sociedade. Algumas empresas tomam a dianteira, outras copiam o discurso.”

		<p>“Faz porque a sociedade exige a responsabilidade social e ambiental na produção.” Entrevistado relata o caso de Bento Gonçalves, onde o Ministério público encontrou em vinícolas trabalhadores em regime de escravidão. “Sustentabilidade tem que ser rotina.”</p>
B	Apresenta nos objetivos da empresa: Planejar e apoiar ações que visem o equilíbrio ambiental.	<p>“Necessidade de posicionamento não só para o negócio, mas como para associados.” “A empresa tem projetos, ações e alternativas buscando a sustentabilidade” “Possuímos um HUB de inovação com outras empresas e cooperativas onde são tratados temas ambientais”</p>
C	Não é citado	<p>“Sempre prezam por processos que visem melhorar a produção e inovação, com equilíbrio social, ambiental e econômico, visando a sustentabilidade.” “Sempre busca programas ambientais e sociais voltadas as demandas da cooperativa e dos nossos associados.” “Sustentabilidade é algo recente, mas o seu significado já existe na cooperativa e é algo que a gente não abre mão.”</p>
D	Não é citado	<p>“Sim, principalmente aquelas que aliam a viabilidade econômica.” “A empresa está aderindo ao mercado livre de energia que é oriundo de fontes renováveis, tem geração própria e também envia seus resíduos para reciclagem.” “Participa constantemente de ações e eventos comunitários.”</p>
E	Traz nos objetivos da empresa ser inovadora e sustentável.	<p>“Com a criação da política de sustentabilidade, aos poucos as ações estão aumentando, sempre apoiadas pela direção.” “Qualquer decisão, principalmente as financeiras, passam por eles. Então tudo o que se faz aqui tem apoio da direção.”</p>

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se mais uma vez que nos relatórios as questões de planejamento em relação a sustentabilidade não são citadas, até porque esse não é o princípio do documento, uma vez que é algo interno e faz parte das tomadas de decisão das organizações. No entanto, compreende-se que no planejamento deve atender os objetivos e missão das empresas. Nessa direção é possível observar na literatura que as cooperativas possuem princípios e práticas que se relacionam com a sustentabilidade (Ortega, 2019). Portanto, nesse estudo fica evidente que duas cooperativas, a “B” e “E” tem aspectos voltados ao tema abordado nos seus objetivos institucionais de forma clara conforme observado no relato a seguir: “Planejar e apoiar ações que visem o equilíbrio ambiental.” e “Ser inovadora e sustentável.”

Enquanto ao que tange as entrevistas, é unânime a fala de que o tema faz parte da tomada de decisões, que sua relevância é conhecida pela administração e é reproduzida na forma de

gerir. Contudo, de acordo com os relatos, a forma com que o tema é tratado no planejamento se difere entre as organizações. Nesse sentido é possível verificar por meio do entrevistado da empresa “A”, o qual relata: “Há um despertar, da sociedade. Algumas empresas tomam a dianteira, outras copiam o discurso.” Enquanto o entrevistado “C” fala que apesar do termo sustentabilidade ser recente, sempre fez parte dos princípios das cooperativas: “Sustentabilidade é algo recente, mas o seu significado já existe na cooperativa e é algo que a gente não abre mão.”

Por meio das entrevistas, fica evidente que a sustentabilidade pode estar integrada às práticas de gestão. Embora nem todas as organizações adotem essa abordagem, as cooperativas, em sua maioria, têm a capacidade de incorporar princípios sociais, econômicos e ambientais, uma vez que foram criadas com um foco inicial nos aspectos sociais e econômicos (Ortega, 2019). O que pode estar ocorrendo nessas instituições é a falta de relatar as práticas e inserir novas estratégias e específicas para esse contexto. No entanto, essa falta de comunicação pode gerar prejuízos para as organizações, considerando que ela não está evidenciando o que o mercado espera delas, e, conseqüentemente, não evidenciando seu valor, mas a inserção de práticas envolvendo pode gerar valor (Guethón et al., 2020).

Ainda no estudo foram abordadas questões relacionadas a políticas e metas para o ESG. Dessa forma as informações e outros dados obtidos estão organizados e distribuídos a seguir (Tabela 5):

Tabela 5

Questão 3 – Possui políticas e metas para a temática ESG

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Não é citado	<p>“Sustentabilidade passou de tendência para realidade.”</p> <p>“Temos uma política.”</p> <p>“Não dedicamos tempo a descrever e reportar no relatório as ações que a cooperativa faz, não mensuramos o intangível.</p> <p>Tem muita intenção carecendo de ações, diferenças entre o mundo real e as intenções.</p>
B	Não é citado	<p>“Orientação por ações sustentáveis, uso mais eficiente de insumos.”</p> <p>“A sustentabilidade é uma demanda primeiramente interna.</p> <p>Busca fazer além do obrigatório.”</p> <p>“Colaboradores tem sido parceiro trazendo temas para desenvolver sua área na parte ambiental e na construção de projetos.”</p>
C	Não é citado	<p>“ISO 22.000 que acaba por criar responsabilidades também na questão de sustentabilidade”</p>

D	Não é citado	<p>“Nossa objetivo geral é o atendimento as questões legais tanto em relação ao meio ambiente quanto a governança e questões sociais.”</p> <p>“Temos uma constante preocupação com a segurança do trabalho e atendimento as normas dos bombeiros.”</p>
E	<p>Não é citado no relatório anual, mas possui a política de sustentabilidade disponível em arquivos PDF no seu site na internet.</p> <p>Não traz metas, e sim diretrizes.</p>	<p>“Sim, temos uma política de sustentabilidade que é pública, está disponível em nosso site.”</p> <p>“Também possuímos canal de denúncias e código de ética e conduta.”</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Denota-se (Tabela 5) que não foram encontradas questões relacionadas as metas e políticas ambientais junto aos relatórios das empresas. Questões que envolvem planejamento tendem a ser tratadas de forma interna, sem publicizar. No entanto a cooperativa “E”, possui uma política de sustentabilidade publicada em seu site. Ela não faz parte do relatório, mas demonstra um conhecimento de causa, ações organizadas e metas para a temática da voltadas a sustentabilidade.

Além disso, as falas dos entrevistados deixam claro que apesar da boa intenção, pouco se documenta, se planeja e se controla em relação a essas questões. Não há políticas claras, tão pouco metas registradas. Nessa direção apesar da cooperativa “A” citar a existência de uma política, essa não foi encontrada e nem está disponível para consulta. Em conversa posterior a entrevista foi relatado que a política citada não está escrita, e sim uma forma de gerir conhecida e aplicada pela direção.

No que tange as barreiras, notam-se perspectivas diferentes relatadas pelos gestores das cooperativas. Essas visões estão distribuídas e estruturadas na Tabela 6, portanto, elas podem ser observadas a seguir:

Tabela 6

Questão 5 – Quais as principais barreiras na implantação para o tema?

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Não é citado	<p>“Nem sempre é possível implantar, ou dar a velocidade que gostaria nas ações.”</p> <p>“O orçamento do ramo é super apertado pela margem baixa do negócio.”</p> <p>“Novos projetos dependem da capacidade econômica de fazer.”</p> <p>“O Econômico bem resolvido sustenta os outros dois pés. Sem ele viram apenas em discurso.”</p> <p>“Implantar nos colaboradores a engajamento em ações sustentáveis.”</p> <p>“Aliar projeto com imagem e negócios da cooperativa.”</p> <p>“Trazer para ações palpáveis.”</p>

B	Não é citado	<p>“Temos dificuldades em comunicar as ações que são realizadas o ano todo.”</p> <p>“Todo o projeto tem que ter o objetivo e público-alvo bem definido para definir demanda, mas a questão financeira tem que ser apresentada para alocar recurso.”</p>
C	Não é citado	<p>“É muito difícil mensurar as ações sociais e ambientais.”</p> <p>“Temos dificuldade em rastrear a produção agrícola para criar um histórico”</p> <p>“As ações necessitam de um aporte financeiro que precisa de planejamento, e isso ainda precisa de melhorias no processo interno”</p> <p>“Entender o real significado da sustentabilidade.”</p> <p>“Estamos buscando parâmetros de divulgação”</p>
D	Não é citado	<p>“A viabilidade econômica ainda baliza, fortemente, as ações da cooperativa.”</p> <p>“Por se tratar de uma empresa de porte significativo na região, as demandas de apoio são constantes e não há como auxiliar em todas.”</p> <p>“A falta de setor específico faz com que não tenhamos projetos desenvolvidos diretamente pela empresa.”</p> <p>“Dia a dia sobrecarregado com as tarefas acaba deixando de lado a questão de novos projetos.”</p>
E	Não é citado	<p>“A implantação e documentação de ações, o nosso pessoal ainda não dá a real importância para o tema”</p> <p>“Temos boas ideias e as poucas elas fazem parte do dia a dia da empresa”</p> <p>“Não reportamos a comunidade como deveríamos, e isso é um problema interno”</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Apesar de nos relatórios não estarem citados os motivos, nas entrevistas esses foram relatados como barreiras para a implantação, inclusive, variando entre as empresas. Assim detonam-se restrições financeiras, bem como foram citadas dificuldades na forma de divulgação, na compilação de informações e dados, na sobrecarga de trabalho e até no entendimento do conceito sustentabilidade.

Nesse sentido na tabela 7 estão dispostas as barreiras encontradas para efetivação das práticas sustentáveis no presente estudo. Elas são: Financeiro, Controle e elaboração de documento para divulgação; Envolvimento do Pessoal; Falta de pessoa específica; Atividades Específicas para o desenvolvimento da Sustentabilidade; Falta de planejamento sobre o tema.

Tabela 7

Barreiras a implantação de ações e projetos citados nas entrevistas

Item	Citação nas entrevistas	Observação
Financeiro	80%	O entrevistado da empresa “A” relatou a visão perceptível nas entrevistas: “O Econômico bem resolvido sustenta os outros dois pés. Sem ele viram apenas em discurso.”

Controle e elaboração de documento para divulgação	60%	Apenas a empresa “E” não citou como Barreira. Empresa “C” relata que “É muito difícil mensurar as ações sociais e ambientais.” Empresa “E”: “Não reportamos a comunidade como deveríamos, e isso é um problema interno”
Envolvimento do Pessoal	60%	Citado nas entrevistas a dificuldade da equipe desenvolver ações voltadas a sustentabilidade.
Falta de pessoa específica	80%	Com exceção da empresa “E”, as demais carecem de pessoas específicas para o tema.
Atividades Específicas para o desenvolvimento da Sustentabilidade	80%	As empresas relatam que necessitam de apoio externo para a elaboração de projetos e programas. Isso está ligado diretamente a falta de setor específico para a atividade.
Falta de planejamento sobre o tema	80%	Não há política e metas para a questão da sustentabilidade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

No que tange as restrições financeiras, isso é possível observar em estudos anteriores. Muitas vezes as práticas de sustentabilidade não são implementadas devido aos recursos serem escassos tanto das fontes próprias como de fontes públicas (Candemir et al., 2021). Em alguns casos, os formuladores de políticas tratam a sustentabilidade de forma secundária assim dificultando a implementação dessas práticas (Hoyk et al., 2022). No estudo, realizado por Frota et al. (2015), em que se destaca que as principais barreiras podem estar relacionadas a falta de incentivos do poder público, bem como do apoio financeiro, logístico e educativo.

Outro aspecto importante marcado na Tabela 6 está relacionado a comunicação das práticas, onde nota-se que eles possuem dificuldade de comunicar para as partes interessadas. Dessa forma, compreende-se que mais uma vez a comunicação é vista como um problema. Isso pode estar relacionado a falta de boas práticas relacionadas a governança e, conseqüentemente, isso prejudica as organizações, perde o seu valor no mercado, uma vez que os *stakeholders* não enxergam as práticas, apesar de essas existirem. Aqui a barreira está relacionada a falta de comunicação o que pode levar a perda de valor da empresa no mercado.

4.2 Eixo Sustentabilidade

As questões do eixo sustentabilidade visaram obter informações acerca de ações concretas em relação ao tema, bem como na definição dos temas materiais para a empresa. Nesse sentido, ao que tange ao departamento ou pessoa responsável pelo tema sustentabilidade, as informações obtidas por meio dos relatórios e entrevistas foram organizadas e podem ser observadas na Tabela 8, que estão dispostas a seguir:



Tabela 8

Questão 6 – Pessoa ou departamento para sustentabilidade

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Não é citado	“Com esse nome, não. Mas no conceito sim, alguns anos atrás nem tinha setor ambiental e hoje está no pessoal, marketing, balanço social.”
B	Não é citado	“Com esse nome, diretamente não. Todos os setores do administrativo trabalham na sustentabilidade, alguns mais que os outros.” “Possui gerente e sala de inovação.”
C	Não é citado	“Não possui setor específico. É dividido entre o setor ambiental e a gestão da qualidade.” “Não tem coordenador de ESG.”
D	Não é citado	“Não. É um trabalho conjunto entre a consultoria contratada e o setor de marketing e a gerência de Recursos Humanos.”
E	Não é citado	“Sim, trabalho com a questão ambiental da empresa e também o tema ESG.” “Sou o responsável pelo planejamento e relatórios sobre o tema.”

Fonte: Elaborada pelo autor.

Não foram identificadas informações nos relatórios que indiquem a existência de uma pessoa ou departamento responsável pelo planejamento, execução e/ou relatórios relacionados às questões de sustentabilidade. Além disso, nas entrevistas realizadas, não houve menção específica a um setor ou indivíduo encarregado dessas atividades, com exceção da cooperativa "E", que conta com um analista de gestão e sustentabilidade. Porquanto nota-se nas outras cooperativas que existe uma multidisciplinariedade de setores e pessoas envolvidos no atendimento dessa questão. Em diferentes termos, as cooperativas abordam esse assunto, porém, não o priorizam com alguém especificamente dedicado a preocupações e implementação de iniciativas relacionadas à sustentabilidade.

Sob esta perspectiva desperta a atenção esse fato pois esse, além de apontado na questão anterior como uma das principais barreiras, esclarece o fato da falta de política, ações e metas envolvidas diretamente com a questão da sustentabilidade. Isso vai criando evidências que conflitam acerca do que foi apresentado nas falas que colocam a sustentabilidade como tema relevante no planejamento estratégico e nas tomadas de decisão. A falta de um setor, ou mesmo um profissional para tratar do tema reflete diretamente nas ações e no resultado encontrado. As barreiras apresentadas se entrelaçam com esse fato, pois sua grande maioria se reflete em falta de planejamento e ações concretas para o tema, o que teria maior relevância com um profissional dedicado a isso.

Nesse sentido, cabe salientar que para que as práticas sustentáveis sejam construídas e implementadas nas diferentes organizações é importante que exista uma liderança orientado

para a sustentabilidade, o qual seja responsável e tenha preocupação com essas questões. Da mesma forma, a pessoa nessa posição deve deter competências técnicas para que seja assertivo na resolução dos problemas encontrados tanto nos processos como na tomada de decisões, evitando erros que possam comprometer a sustentabilidade (Metcalf & Benn, 2013). Mas também disponibilizem de habilidades interpessoais para difundir as estratégias sustentáveis aos envolvidos (Hind et al., 2009), assim como orientação a longo prazo para todos os interessados (Suriyankietkaew et al., 2022).

No que tange as ações destacadas na área ambiental é possível observá-las por meio dos relatórios e entrevistas. Dessa forma, as informações obtidas foram organizadas e distribuídas a seguir (Tabela 9):

Tabela 9

Questão 6 – Ações destacadas na área ambiental

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Recebimento de embalagens vazias Programa de plantio de árvores nativas Coleta seletiva de resíduos nas unidades	“Incentivo ao uso de tecnologias para dar eficiência.”
B	Geração de energia fotovoltaica Plantio de florestas para uso nas caldeiras Recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos Tratamento de Efluentes das atividades industriais Captação de água da chuva para reuso Separação de resíduos Eco ponto para recebimento de óleo	“Todas as ações são importantes, mas ação de recolhimento de pilhas e eletrônicos.” “Recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos desde 2002.” “No varejo, logística reversa.” “Na parte industrial, tratamento do efluente.” “Recolhimento de óleo de cozinha, a pessoa traz o óleo e leva a barra de sabão.”
C	Coleta de resíduos Agrícolas e industriais Eficiência Energética Geração de Energia por Biogás Reflorestamento para queima nas caldeiras das unidades	“Gestão de resíduos começo antes mesmo da PNRS.” “Criação de indicador de destinação de resíduos indicando técnica de destinação e quantidade.” “Geração de energia através do biogás em granja de suínos.” “Plantando o futuro. 100.000 mudas de árvores doadas.”
D	Energia Solar Recolhimento embalagens de agrotóxicos Reflorestamento para queima nas caldeiras das unidades	“Compra de energia do mercado livre (limpa).” “Geração própria de energia fotovoltaica.” “Licenciamento ambiental em todas as unidades.” “Recolhimento de embalagens vazias de agrotóxicos.” “Plantio de árvores nativas nas unidades.” “Mato de reflorestamento.”
E	Regularidade ambiental dos empreendimentos Destinação de resíduos Energia Solar Palestras	“Projeto de recuperação de nascentes, desenvolvido juntamente com municípios onde atuamos.” “Recebimento de embalagens vazias de agroquímicos, para posterior destinação a reciclagem.” “Implantação de gestão e destinação de resíduos em nossas unidades industriais.”

“Buscamos as autorizações ambientais para o funcionamento de todas as atividades desenvolvidas pela cooperativa.”

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os pontos relacionados as ações destacadas na área ambiental contidas no relatório, bem como as descritas nas entrevistas (Tabela 9), são muito similares entre si. Conforme os dados levantados, as práticas apresentadas são constantes nas cooperativas, desses podemos destacar o recolhimento de embalagens vazias de agrotóxicos, o uso de energias alternativas, plantio de árvores e o gerenciamento de seus resíduos sólidos. Além desses, foram indicadas atividades voltadas a geração de energia através de biogás em granjas de suínos, recolhimento de óleo de cozinha para beneficiamento, recuperação de nascentes, licenciamento ambiental das unidades produtivas e recolhimento de pilhas e baterias.

Considerando os itens presentes nos relatórios e nas entrevistas é possível evidenciar que grande parte das ações são uma busca por atendimento a questões legais, tais como: recebimento de embalagens vazias, licenciamento ambiental das unidades, gerenciamento de resíduos e ações de logística reversa. Outra parcela se caracteriza pelo retorno financeiro as cooperativas, podemos citar o uso e compra de energias alternativas, o plantio de matos de eucalipto, que são utilizados para queima nas unidades graneleiras, incorporação de tecnologias que dão eficiência ao processo.

Há de se destacar o projeto de recuperação de nascentes apresentado pela empresa “E”, a troca de óleo de cozinha usado por barra de sabão, indicado pela empresa “B” e a geração de biogás através de resíduos de suinocultura na empresa “C”. No entanto, esse nível de atuação pode ser visto como insuficiente considerando o porte, importância e influência dessas empresas em suas regiões. Embora as práticas atualmente adotadas sejam necessárias, seria possível implementar estratégias adicionais para maximizar seu impacto nesse contexto que elas estão atuando.

Nesse sentido, denota-se que isso se conecta diretamente com aquela que foi a principal barreira citada, que é a viabilidade financeira das ações. O fato de que as principais ações citadas nos relatórios e nas entrevistas serem compulsórias ou tem retorno financeiro corroboram também com a falta de planejamento e ações que realmente tenham como escopo específico a questão da sustentabilidade.

Apesar dessa questão ser apenas um resultado das cooperativas apresentadas aqui neste estudo, essas organizações podem trabalhar em colaboração com as partes interessadas e pensar em ações maiores que contribuam com a comunidade que elas estão atuando. Mesmo que ao

trabalhar em conjunto e reunir diversas perspectivas, tragam muitos desafios, é viável conciliar e atingir as metas esperada (Beck & Ferasso, 2023), uma vez que a sustentabilidade não é uma responsabilidade exclusiva das cooperativas, mas sim de diversos atores na sociedade.

Embora elas não sejam as únicas responsáveis, é claro que elas estão em posições de liderança, então precisam iniciar o desenvolvimento de ações, mas podem fazer isso com outros envolvidos. Em outras palavras as cooperativas, enquanto líderes, têm o potencial de iniciar ações nesse sentido, mas devem fazê-lo em colaboração com outros envolvidos, buscando uma abordagem inclusiva e integrada.

Enquanto ao que tange as ações na área social tanto os relatórios quanto as entrevistas evidenciaram informações importantes. Dessa forma, elas foram organizadas e distribuídas na tabela a seguir (Tabela 10):

Tabela 10

Questão 7 – Ações na área Social

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Seminário Mulheres Seminário de Líderes Projeto com APAE do Município	“Cursos e eventos desenvolvidos em parceria com a FECAAGRO” “Nos preocupamos com a inserção da família, principalmente as mulheres, na gestão da propriedade.” “Os filhos têm que querer ficar no campo, e isso está voltando a acontecer.”
B	Dia C – Dia de Cooperar Encontro de mulheres cooperativistas Programa Aprendiz Cooperativo Programa de Inclusão de pessoas especiais Reunião com Famílias	“É difícil mostrar para as comunidades que Cooperativismo não é assistencialismo.” “Desenvolvemos atividades de conhecimento sobre cooperativa e meio ambiente nas escolas em Agosto com 1400 alunos, 57 escolas em 12 municípios.” “Estamos focando em qualidade dos projetos ao invés da quantidade.” “Desenvolvimento do produtor, educação e desenvolvimento da propriedade, tentamos levar cursos técnicos e de gestão para a propriedade.” “Formação de liderança.” “Trabalho com mulheres.”
C	Doação via lei de incentivos Programas de desenvolvimento das propriedades Liderança para Mulheres Desenvolvimento de jovens Dia do cooperativismo – Dia C Treinamentos	“Programas de educação ambiental e treinamentos.” “Desenvolvimento de mulheres.” “Desenvolvimento de líderes.” “Setembro Amarelo.” “Desde 2010 iniciaram projetos para o jovem não sair do campo, com profissionalização e formação de jovens.” “Não tratamos como sucessão familiar, e sim como continuidade. Pois não queremos que o jovem suceda os pais, e sim que aprenda com eles e de continuidade.”



D	<p>Campanha do agasalho Financiamento de orquestra municipal Financiamento de entidades assistenciais Dia do cooperativismo – Dia C Incentivo a participação feminina Formação de Líderes Aprendiz Cooperativo</p>	<p>“A cooperativa foi pioneira, já faz 15 anos que iniciamos o programa com desenvolvimento e envolvimento das mulheres nos negócios.” “Nós temos diversos programas voltados aos associados e suas famílias, todos pensados na evolução deles como pessoas e na profissionalização da propriedade rural” “Desenvolvimento de projeto com mulheres cooperativas.” “Seminário de Lideranças.” “Programa aprendiz cooperativo.” “Campanha do agasalho.” “Patrocínio a entidades e atividades na área de atuação.”</p>
E	<p>Jovem Aprendiz cooperativo Mulheres Cooperativas Cursos Técnicos Específicos</p>	<p>“A cooperativa tem uma função social extremamente importante nas comunidades onde atua com a questão social.” “Não medimos esforços e somos reconhecidos pelas ações com mulheres e jovens” “Temos a consciência que a família unida torna a propriedade mais produtiva e duradoura.”</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim como no tópico anterior, as respostas e evidências encontradas em relatórios demonstram analogia entre as empresas no que relacionam as ações sociais (Tabela 10). Isso se dá pelo fato de que grande parte dessas ações tem apoio das federações das cooperativas e são trabalhos desenvolvidos ao longo dos anos, sendo replicados constantemente. Dessa forma, é possível destacar que o trabalho com lideranças, mulheres e jovens formam os pilares do trabalho social das cooperativas, assim como a qualificação dos associados e melhoria na gestão das propriedades fazem parte das ações.

Nesse sentido, uma das ações que se destacam entre as cooperativas são as ações sociais direcionadas às mulheres. Isso é um fator social importante na vida das mulheres, considerando que elas podem estar como atores ativos na sociedade participando de diferentes ambientes. Nesse sentido, em estudos anteriores existem evidências que trabalhos desenvolvidos com mulheres a partir das cooperativas podem trazer vantagens tais como o melhoramento da confiança, o empoderamento, ou aprimorar e desenvolver competências e novas habilidades (Ferguson & Kepe, 2011; Bharti, 2021).

Além disso, é possível observar que existem incentivos destinados aos jovens nas cooperativas (conforme Tabela 10). Contudo, nota-se de forma geral uma ausência de programas de formação oferecidos pelas cooperativas que visam manter os jovens no campo, ou que sejam voltados, especificamente, para o estímulo ao empreendedorismo nesse contexto. No entanto, investir no desenvolvimento dos jovens para promover a sua permanência na

agricultura bem como para empreender nessa área pode ser vantajoso, impulsionando o pilar econômico da comunidade local (Bouichou et al., 2021)

Embora haja uma interconexão entre diversas ações sociais, é evidente que algumas delas se destacam devido ao contexto específico em que as cooperativas operam. No entanto, mesmo nesse cenário, eles continuam comprometidos em realizar práticas sociais que beneficiam suas comunidades. Isso é possível observar por meio das cooperativas “D”, que indicou: “Campanha do Agasalho”, e a empresa “B”: “Desenvolvemos atividades de conhecimento sobre cooperativa e meio ambiente nas escolas em agosto com 1400 alunos, 57 escolas em 12 municípios.”

Nessa ótica é possível observar que a literatura evidencia que as ações sociais das cooperativas são focadas em seus associados, na sua qualificação e consequente na melhoria como pessoas e profissionais do campo. Dessa forma, fica evidente que as cooperativas surgiram com um propósito social muito forte, que foi na união das pessoas para a melhorias das condições de negócio, na qualidade de vida e consequente prosperidade na sociedade em que vivem (Bijman & Wijers, 2019). E isso continua sendo replicado nas suas ações atuais como está saliente neste estudo.

Nesse sentido cabe destacar que embora se observem ações sociais perceptíveis e robustas no âmbito das cooperativas agrícolas, as falas evidenciam que a sustentabilidade continua predominantemente associada às questões ambientais. Os achados de Topp-Becker & Ellis (2017) já indicaram uma maior ênfase no campo ambiental nas empresas amostradas da cadeia do agronegócio americano. Mesmo assim, foi possível verificar que grande parte das ações contidas nos relatórios das cooperativas e declaradas nas entrevistas com os gestores, que a atuação das empresas nessa área ainda é pautada no atendimento a legislação e obrigatoriedade do setor.

Além disso, neste estudo, buscou-se compreender questões relacionadas a temas materiais e à matriz de materialidade, ou seja, procurou-se entender quais ações as cooperativas consideram importantes e se possuem um mapeamento claro de suas práticas.. As informações obtidas estão disponibilizadas a seguir (Tabela 8):

Tabela 11

Questão 8 – Definição de temas materiais e matriz de materialidade

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Não é citado	“Não tenho conhecimento sobre isso.”
B	Não é citado	“Não existe matriz definida.”

		<p>“Na reestruturação estão sendo elencadas as ações realizadas, com avaliação junto a diretoria e definição da continuidade ou não para o próximo ano.”</p> <p>“Estamos buscando projetos com início, meio e fim, olhando sempre a questão financeira.”</p> <p>“A direção está definindo as causas e valores a serem aportados, mas nada ainda de concreto.”</p>
C	Não é citado	<p>“As ações vêm como uma sequência dos anos anteriores.”</p> <p>“Não temos uma lista oficial de ações ou temas que serão desenvolvidas.”</p>
D	Não é citado	<p>“Não possuímos nenhum sistema de priorização. Isso ocorre conforme as demandas da direção e associados.”</p> <p>“Ano de 2021 auxiliamos fortemente os hospitais, por exemplo.”</p> <p>“Cada ação que surge é discutida pela direção, sempre priorizando ações nas cidades as quais atuamos.”</p>
E	Não é citado	<p>“As ações da cooperativa são organizadas no início do ano, principalmente os cursos e as datas comemorativas.”</p> <p>“É claro que surgem questões todos os meses, mas isso é levado para a direção que decide apoiar ou não, dentro das nossas possibilidades”</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

No que tange a temas materiais e matriz de materialidade (tabela 11), não foram encontradas evidências e as entrevistas demonstraram que as cooperativas entrevistadas não desenvolveram sua matriz de materialidade. Sua gestão em relação a “temas materiais” é baseada em projetos que vem sendo desenvolvidos e a novas ações que em grande parte das vezes, são demandadas pelos associados.

A Materialidade auxilia em todo o planejamento da empresa, e a falta dela, bem como do conhecimento sobre sua função acaba por criar uma lacuna de percepções entre todos os entes envolvidos, inclusive os externos. No estudo de caso realizado por Geldren-Weiss, Gambetta, Massa & Geldren-Weiss (2021), o uso da matriz foi considerado como meio para uma transformação interna da empresa ao longo do tempo, proporcionando o refinamento de quais temas deveriam ser priorizados, evidenciando um sistema de aprendizagem neste processo.

Embora não exista matriz de materialidade nas cooperativas cabe salientar que apesar de existirem ações que estão na pauta da sustentabilidade, as cooperativas não têm bem claro o que é esse termo. Nessa direção, os estudos de Wright (2010), Nomura & Abe (2010) e Lozano et al., (2013) já salientaram que a falta de compreensão sobre o conceito resulta em falta de interesse e falta de conscientização sobre a importância da sustentabilidade. Por outro lado, compreende-se que tornar uma organização sustentável pode ser rentável a médio e longo prazo (Placet et al., 2005). Portanto, criar estratégias até mesmo envolvendo as universidades como

detentores de conhecimento, podem se unir as cooperativas para gerar informações sobre as práticas sustentáveis.

4.3 Eixo *Stakeholders*

Os Stakeholders são indivíduos ou grupos com interesse nas atividades e resultados de uma empresa, desempenhando alguns papéis nos processos organizacionais. Em termos gerais, essa definição abrange uma variedade de partes interessadas, incluindo clientes, funcionários, colaboradores, fornecedores e outros atores relevantes para o funcionamento e sucesso da organização (Freeman, 1984). As definições são muito particulares e devem levar em consideração toda a forma de gestão, relacionamento e percepções, variando de empresas para empresas.

Neste estudo abordou-se nas entrevistas as formas de interação com os *stakeholders* o qual compreende o terceiro eixo de pesquisa. Em um primeiro momento buscou-se entender os stakeholders na perspectiva dos entrevistados e por meio dos relatórios. Dessa forma ao que tange essas informações elas foram compiladas e distribuídas a seguir (Tabela 12).

Tabela 12

Questão 9 – Como são definidos os Stakeholders da empresa?

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Não é citado	“A sociedade pressiona para produzir melhor, mais limpo, biológicos e saúde do consumidor respeitada.” “O consumidor quer cada vez mais a origem e forma de produção, resultado.” “Grandes <i>traders</i> que incluem a questão ambiental dos parceiros.” “Produtor que permanecem no campo ficam cada vez mais competitivos e tem conhecimento técnico, exigindo cada vez mais da empresa.” “Mercado precisa remunerar os seus desejos.”
B	Não é citado	“Associados e comunidades onde estão inseridos.” “Mercado, principalmente exterior.” “Núcleos de associados.” “Empresas parceiras.”
C	Não é citado	“Grandes clientes que exigem o monitoramento de aspectos e impactos.” “Associados e clientes demandam ações.” “Destinadores de resíduos.”
D	Não é citado	“O mercado é o maior balizador dos negócios. Inevitavelmente é a sua demanda que regra as ações.” “Nossos associados também demandam diversas ações, principalmente em relação a questão social.” “Os órgãos reguladores são peças chaves na criação de demandas e acabam influenciando na gestão.”

E	Não é citado	“Temos como visão que o nosso associado é nosso principal stakeholder. Ele é o dono do negócio e é pra ele que a cooperativa existe.”
---	--------------	---

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os associados acabam sendo citados como os principais stakeholders das cooperativas. O mercado internacional e os consumidores também aparecem com frequência, bem como outros atores também são citados, tais como órgãos reguladores, empresas parceiras e associações. No entanto as cooperativas não têm nenhum tipo de estudo ou planejamento para definição dos *stakeholders*, ou seja, os atores são citados, porém sem fundamentação documental sobre essa definição, se trata da percepção empírica da empresa sobre aqueles que possuem a influência sobre si.

Embora a empresa não tenha planejamento que destaquem os stakeholders, nota-se que (Tabela 12) que as partes interessadas, ou seja, a comunidade que as cooperativas estão inseridas fazem uma cobrança sobre as suas ações. A fala da Cooperativa A deixa claro essa questão. Observe: “*A sociedade pressiona para produzir melhor, mais limpo, biológicos e saúde do consumidor respeitada.*”.

Nesse sentido é importante destacar que sociedade está ciente dos impactos das organizações nas sociedades e por isso elas fazem cobranças em relação as suas práticas (Brenya et al., 2023). Portanto, uma das formas de maximizar o valor e fortalecer a imagem das instituições no mercado é mostrar e evidenciar as suas estratégias para os interessados (Martos et al., 2023).

Além do mais, a implementação de práticas sustentáveis requer o envolvimento de múltiplas partes interessadas, trabalhando em conjunto para alcançar resultados eficazes (Fiore et al., 2020). Nesse sentido, na literatura é evidenciado que através da colaboração coletiva, é possível superar os desafios e a complexidade exigidos ao longo dos processos sustentáveis (Candemir et al., 2021).

No que tange a comunicação com os *stakeholders* é possível entender apenas por meio das entrevistas. Portanto essas informações estão distribuídas e organizadas a seguir (Tabela 13):

Tabela 13

Questão 10 – Comunicação com stakeholders

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Não é citado	“Hoje não é só mais um quadro na parede, é preciso divulgar.”



		“As redes sociais têm um importante papel, pois estamos lendo cada vez menos os documentos impressos.”
B	Não é citado	“Estamos estruturando as formas de divulgação das ações realizadas e também as futuras, bem como o público-alvo.” “Há uma dificuldade em despertar o interesse. Tem programa de rádio diário, folder, revista mensal, redes sociais, além do relatório. Mas se falar com a comunidade, a maior parte não conhece nossos produtos, pois isso é interesse pessoal.” “O relatório de gestão anual traz as informações.”
C	Não é citado	“No final das campanhas de recolhimento de resíduos são gerados gráficos com indicadores que ficam disponíveis, mas não são divulgados.” “Ideia de destacar os produtos produzidos por família.”
D	Não é citado	“Relatório anual é o principal instrumento de divulgação.” “Programa semanal em rádios em que o município atua.” “Participação em feiras e eventos da região de atuação.”
E	Não é citado	“Temos programas de rádio semanal que é reproduzido em 12 rádios da região.” “Nossa revista traz informações sobre a cooperativa e nossos projetos bem como orientações técnicas aos produtores.” “Não existe uma divulgação específica para os projetos de sustentabilidade” “As redes sociais estão passando por uma reformulação, visando justamente divulgar ações, e não só a questão comercial.”

Fonte: Elaborada pelo autor

A comunicação realizada pelas empresas tem como base, além do seu relatório de gestão, as revistas e os programas de rádios. Ações em redes sociais e participação em feiras e eventos também foram relatados, mas com menor intensidade. Entretanto é evidente a ausência da criação da matriz de materialidade, que acarreta repercussões ao longo de toda a cadeia. Ademais, a falta de uma definição nítida dos stakeholders compromete a assertividade na comunicação, uma vez que não está claramente estabelecido o que comunicar e para quem direcionar essa comunicação.

Embora as cooperativas envolvidas no presente estudo realizem alguns anúncios, é importante destacar que a ausência de divulgação das práticas pode não gerar um valor maior para as cooperativas no mercado (Candemir et al., 2021). Especialmente as partes interessadas dessas cooperativas cobram das cooperativas a espera transparência em ações sustentáveis. Dessa forma essa falta de divulgação pode gerar impactos negativos nesse aspecto para as organizações em estudo.

4.4 Drivers para barreiras

A definição dos drivers frente as barreiras se referem basicamente a uma atenção especial das cooperativas a percepção e ao planejamento da questão sustentabilidade dentro das

empresas. Conforme já mencionado, apesar do tema ser declarado importante para a sociedade, fazem-se necessários aportes pecuniários no desenvolvimento de uma política efetivamente voltada a sustentabilidade, construída por profissionais qualificados que invistam seu tempo na questão.

A discussão dos resultados apresentou evidências de que diversas barreiras dificultam a implantação de ações voltadas a sustentabilidade ou reduzem o impacto das organizações estudadas. Para superar essas lacunas, propõem-se os "drivers" com base na literatura sobre o tema, com o intuito de minimizar tais obstáculos e impulsionar a efetividade das ações das organizações (Tabela 14):

Tabela 14

Barreiras e possíveis drivers

Barreiras	Drivers sugeridos pela literatura	Drivers sugeridos pelos autores
Investimento Financeiro: Percepção de que sustentabilidade é um custo	Sustentabilidade para trazer retorno financeiro, (Alshehhi et al., 2018), especialmente no médio e longo prazo (Placet et al., 2005).	Criar movimentos e se engajar nos já existentes evidenciando o valor das práticas sustentáveis; Comunicar sobre a importância das práticas sustentáveis
Comunicação: Controle e elaboração de documento para divulgação	Relatórios de Sustentabilidade (Cristea et al., 2022)	Incorporar relatórios ESG; Implementar Comitês de ESG
Cultura: Engajamento dos colaboradores	Liderança sustentável (Macagnan & Seibert, 2021) e coletiva (Care et al., 2021). Participação dos colaboradores	Incentivos para os colaboradores para se engajarem a participara das práticas sustentáveis; Conscientização sobre o valor das práticas sustentáveis;
Estrutura: Falta de pessoa específica ou time em sustentabilidade	Liderança sustentável (Macagnan & Seibert, 2021),	Liderança sustentável; Equipe ou time para trabalhar com essas questões
Atividades Específicas para o desenvolvimento da Sustentabilidade (gestão de stakeholders)	Capitalismo dos Stakeholders (Freeman et al., 2011). Estabelecer relações com outras empresas universidades (Mhlanga, 2022; Beck & Ferrasso, 2023).	Formar parcerias com empresas, universidades e outras organizações
Estratégia: Falta de integração no planejamento da cooperativa.	Integração da sustentabilidade na estratégia Hristov et al. (2021) Liderança sustentável (Macagnan & Seibert, 2021)	Matriz e materialidade

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Observa-se neste estudo que uma das barreiras encontradas está relacionado aos aspectos financeiros (Tabela 14), assim argumenta-se embora seja evidente que o tripé da sustentabilidade é alicerçado pela questão financeira, cooperativas, por mais que não foram criadas visando o lucro, precisam ter viabilidade financeira para sua perpetuação. De nada

adianta ser socialmente justo e ambientalmente correto se pecar na viabilidade financeira de suas operações.

Sobretudo cabe ressaltar que, embora em alguns casos haja retornos financeiros associados às práticas sustentáveis impostas pelas empresas nos estudos anteriores (Alshehhi et al., 2018), mas isso seja um obstáculo nesta pesquisa, é viável enfatizar que tais iniciativas podem gerar tanto vantagens para as cooperativas quanto para a sociedade em que opera, garantindo que recursos futuros sejam preservados. Portanto, salienta-se a importância de unir forças e romper as barreiras para implantar estratégias nas comunidades que as cooperativas atuam.

Nesse sentido, as cooperativas podem estabelecer e criar conexões com empresas e organizações bem como outros interessados que ajudem a fomentar as práticas sustentáveis. Nessa direção a literatura evidencia que as cooperativas podem vencer os desafios relacionados aos aspectos financeiros por meio do modelo de capitalismo (Beck & Ferasso, 2023). Essa abordagem possui o potencial de promover a colaboração entre diversas partes interessadas da sociedade, visando abordar questões interligadas aos âmbitos econômicos, ambientais e sociais (Mhlanga, 2022).

Uma outra barreira é o controle e elaboração de documento para divulgação. Embora a sustentabilidade não seja o foco central das cooperativas em estudo, elas adotam várias práticas que se relacionam com questões sustentáveis, porém, essas ações não são documentadas oficialmente. Essa falta de formalização pode representar um prejuízo para as cooperativas já que a ausência de evidências formais pode dificultar a percepção de valor nas práticas adotadas (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021). Nesse sentido, é importante que as empresas entreguem relatórios não apenas para agregar valor e manter a transparência sobre as ações das organizações e aos *stakeholders*, mas também para compreender suas práticas bem-sucedidas e identificar áreas onde podem estar deixando lacunas.

Ainda é possível notar nas entrevistas que os respondentes não reconhecem a importância das temáticas relacionadas a sustentabilidade. Nesse sentido, isso pode estar relacionado a ausência de conhecimento, o qual pode ser um obstáculo, mas as cooperativas têm o potencial de superar essas barreiras ao reunir suas capacidades coletivas por meio da liderança coletiva para contribuições práticas sustentáveis. Nesse contexto, o grupo como um todo aprender, contribuir com opiniões e trabalhos em prol do bem comum (Care et al., 2021), considerando que a sustentabilidade é um tema complexo e uma pessoa sozinha não consiga fazer isso acontecer, mas trabalhar em equipe pode gerar vários resultados eficazes.



Inclusive como barreira encontrada, nota-se que não existe uma pessoa responsável frente as questões de sustentabilidade nas cooperativas. Isso pode gerar uma falta de direção sobre tais ações e que são consideradas importantes para as comunidades que estão inseridas. Portanto as cooperativas podem desenvolver uma liderança orientada para a sustentabilidade para promover ações e organizar, bem como influenciar outros indivíduos a se engajarem em questões sustentáveis que são importantes para a sociedade (Kempster & Jackson, 2021; Bazanini et al., 2023).

A liderança sustentável exerce um papel importante tanto nas organizações que elas estão inseridas como nas comunidades uma vez que promovem e implementam estratégias visando a sustentabilidade, bem como são responsáveis e interagem com todas as partes interessadas (Waldman et al., 2020). Assim, cultivar uma liderança sustentável no comando dos negócios revela-se benéfico para efetuar comunicações, assumir responsabilidades e difundir na sociedade não apenas as expectativas dos stakeholders, mas também se engajar efetivamente em prol de uma causa maior (Ghuri et al., 2022).

Outra barreira notável é a ausência de estratégia em relação ao tema. Essa evidência pode estar relacionada com a literatura, uma vez que as evidências destacam que muitas cooperativas agrícolas podem ter a sustentabilidade como missão, mas não conseguem passar do papel, ou até mesmo pelas privações financeiras tanto públicas quanto privadas que restringe tais práticas, enquanto outras não se baseiam nos princípios e agem como investidoras, muitas vezes, ultrapassando ou deixando de ser ambientalmente e socialmente sustentáveis (Candemir et al., 2021).

Além disso denota-se que apesar dos gestores relatarem que existem integrações de práticas sustentáveis nas estratégias organizacionais, isso pouco foi identificado nos relatórios. Nessa direção é importante serem relatados, uma vez que na perspectiva de Hristov et al. (2021), a integração da sustentabilidade na estratégia corporativa impacta positivamente no desempenho financeiro, na imagem e na reputação da empresa, ou seja, quando isso ocorre há maiores possibilidades de vantagens para as organizações, uma vez que a imagem também melhora e seus valores são reforçados.

Nesse sentido como barreira é evidenciado que as cooperativas não possuem metas e sequer desenvolveram sua matriz de materialidade, além disso, a definição dos stakeholders se demonstra imprecisa e aleatória. A falta desses itens pode impedir o desenvolvimento de um trabalho efetivo e contundente, que atenda os princípios da sustentabilidade. No entanto, o capitalismo de stakeholders traz a premissa de que os inúmeros atores que representam as partes

interessadas exercem influência, colaboram e recebem vantagens e benefícios por meio delas (Freeman, 1984), contribuindo na geração de valor para os negócios (Freeman et al., 2011). Ignorar essa premissa, sem considerar a sua importância no planejamento e na publicidade das ações pode comprometer as ações de longo prazo que agregam valor às corporações.

Nesse contexto, destaca-se a importância para as cooperativas de implementarem a matriz de materialidade, uma vez que as mesmas não possuem metas e definições bem claras no que tange as práticas sustentáveis. Essa ferramenta proporcionará à essas organizações uma orientação clara sobre suas ações, bem como o que é de mais relevância, além disso permitindo também a integração dos stakeholders nos processos relacionados às práticas sustentáveis e divulgação.



5. Considerações Finais

O objetivo de o estudo descrever/identificar barreiras e identificar possíveis drivers para implantação de práticas em cooperativas agrícolas. Ao que se refere as principais barreiras encontradas, destaca-se a falta de planejamento bem como a inserção do tema sustentabilidade no dia a dia das cooperativas ainda carecem de atenção. Além disso, evidencia-se a falta de comunicação com os *stakeholders*, a falta de uma liderança para estratégias sustentáveis bem com aspectos financeiros que viabilizem tanto o planejamento quanto a execução das ações em sustentabilidade.

Ainda, os resultados desta pesquisa evidenciaram o tratamento da sustentabilidade dentro das cooperativas agrícolas, tornando perceptível que este é um tema reconhecido, com engajamento da alta administração e com uma crescente integração nos processos de planejamento e tomada de decisões das empresas. No entanto, a sustentabilidade ainda não ocupa um papel importante no dia a dia das cooperativas. Apesar do conhecimento de causa, é perceptível a falta de entendimento geral sobre o tema, bem como a falta de políticas e metas para o assunto e comunicação por meio de relatórios relacionados a sustentabilidade.

Apesar disso, as cooperativas têm trabalhos sólidos desenvolvidos na parte social, principalmente com seus associados. São inúmeras evidências de ações que visam a melhoria da qualidade de vida e na profissionalização das pessoas e propriedades rurais de seus associados. Muito tem se trabalhado na qualificação e inserção da mulher como gestora da propriedade, proporcionando condições técnicas de igualdade, ou até superioridade em relação a seu companheiro, ou seja, existe um trabalho relacionado ao empoderamento da mulher nesse contexto.

Em suma, esse estudo apresenta algumas contribuições teóricas e gerenciais. No que se refere a questão gerencial, a pesquisa evidenciou as barreiras tais como falta de comunicação, de estrutura ou pessoa para resolver questões de sustentabilidade e propôs alguns drivers, assim espera-se que os resultados encontrados aqui sejam utilizados como base para esclarecer o entendimento para as cooperativas sobre o tema sustentabilidade e assim contribuir para ações futuras das mesmas. Enquanto os achados acadêmicos desse estudo salientaram um diagnóstico acerca da lacuna existente em relação a implantação da sustentabilidade em cooperativas agrícolas.

Embora este estudo apresente contribuições importantes para a literatura e cooperativas agrícola, ele apresenta algumas limitações. Uma delas está relacionada as entrevistas que foram



restritas e exclusivas com os gestores das cooperativas agrícolas, o que limitou a perspectiva apresentada. Para pesquisas futuras, sugere-se conciliar diversas visões, a fim de obter uma compreensão mais abrangente das práticas sustentáveis adotadas nessas cooperativas agrícolas por meio de outras percepções tais como dos stakeholders.

Outra limitação está relacionada à exclusividade das cooperativas na região sul do país, o que restringe a generalização dos dados. Para estudos futuros, é recomendável considerar outras cooperativas localizadas em diferentes regiões, a fim de compreender o contexto no qual estão inseridas e assim poder gerar um maior entendimento sobre a sua atuação por meio de outras perspectivas.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Referências

- Allen, C., Metternicht, G. & Wiedmann, T (2018).. Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries. *Sustain Sci* 13, 1453–1467. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0572-3>
- Almeida, C. M. V. B., Frugoli, A. D., Agostinho, F., Liu, G. Y., & Giannetti, B. F. (2020). Integrating or Des-integrating agribusiness systems: Outcomes of emergy evaluation. *Science of The Total Environment*, 729, 138733. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138733>
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494. <https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Armani, A. B., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). What are the attributes of sustainable leadership? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 820-835. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>
- Asmara, T. T. P., Murwadji, T., Kartikasari, & Afriana, A. (2023). Corporate Social Responsibility and Cooperatives Business Sustainability in Indonesia: Legal Perspective. *Sustainability*, 15(7), 5957. <https://doi.org/10.3390/su15075957>
- Bardln, L. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, 70, 225.
- Bazanini, R., Vilanova, M. E. M., Margueiro, E. A., Ryngelblum, A. L., & Santos, A. J. P. (2023). The controversies about the relevance os esg from the perspective of value creation in the stakeholders capitalismo model. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 14(2), 50-66. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i2p50-66>
- Beber, A. J., & Rangel, R. R. (2020). Stakeholder Capitalism: um ensaio sobre o novo capitalismo pragmático e social. *Revista Metropolitana De Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)*, 5(1), 60. <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/2321>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- Beck, D., & Ferasso, M. (2023). How can stakeholder capitalism contribute to achieving the sustainable development goals? A cross-network literature analysis. *Ecological Economics*, 204, 107673. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107673>
- Bendell, J., Sutherland, N. and Little, R. (2017), "Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 8 No. 4, pp. 418-444. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2016-0048>
- Bharti, N. (2021), "Role of cooperatives in economic empowerment of women: a review of Indian experiences", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 617-631. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-07-2020-0095>

- Bhagwat, S. S. (2023). Stakeholder Capitalism: The Way Forward. *Journal of Economics and Finance*, 57.
- Bijman, J., & Wijers, G. (2019). Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. *Current opinion in environmental sustainability*, 41, 74-79. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.005>
- Billiet, A., Bruneel, J., & Dufays, F. (2023). Exit, Voice, or Both: Why Organizations Engage With Stakeholders. *Business & Society*, 00076503231182612. <https://doi.org/10.1177/00076503231182612>
- Bouichou, E. H., Abdoulaye, T., Allali, K., Bouayad, A., & Fadlaoui, A. (2021). Entrepreneurial intention among rural youth in Moroccan agricultural cooperatives: The future of rural entrepreneurship. *Sustainability*, 13(16), 9247. <https://doi.org/10.3390/su13169247>
- Brenya, R., Akomea-Frimpong, I., Ofosu, D., & Adeabah, D. (2023). Barriers to sustainable agribusiness: a systematic review and conceptual framework. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 13(4), 570-589. <https://doi.org/10.1108/JADEE-08-2021-0191>
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2004). Stakeholder theory and public policy: How governments matter. *Journal of business ethics*, 51, 143-153. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033608.61005.1f>
- Candemir, A., Duvaleix, S., & Latruffe, L. (2021). Agricultural cooperatives and farm sustainability—A literature review. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1118-1144. <https://doi.org/10.1111/joes.12417>
- Care, O., Bernstein, M. J., Chapman, M., Diaz Reviriego, I., Dressler, G., Felipe-Lucia, M. R., & Zähringer, J. G. (2021). Creating leadership collectives for sustainability transformations. *Sustainability Science*, 16, 703-708. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00909-y>
- Carpentier, C. L., & Braun, H. (2020). Agenda 2030 for sustainable development: A powerful global framework. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), 14-23. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714356>
- Castilla-Polo, F., Sánchez-Hernández, M.I. & Gallardo-Vázquez, D (2017). Assessing the Influence of Social Responsibility on Reputation: An Empirical Case-Study in Agricultural Cooperatives in Spain. *J Agric Environ Ethics* 30, 99–120. <https://doi.org/10.1007/s10806-017-9656-9>
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (2021). Corporate stakeholders, corporate valuation and ESG. *European Financial Management*, 27(2), 196-207. <https://doi.org/10.1111/eufm.12299>
- D'Amato, A. and Roome, N. (2009), "Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: a process model of corporate

- responsibility beyond management innovation", *Corporate Governance*, 9(4), 421-434. <https://doi.org/10.1108/14720700910984972>
- Damke, L. I., Gomes, C. M., Kneipp, J. M., Godoy, T. P., & Motke, F. D. (2021). Sustainable management practices and innovation capacity in family agribusinesses. *Environmental Quality Management*, 30(4), 5-20. <https://doi.org/10.1002/tqem.21724>
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Ferguson, H., & Kepe, T. (2011). Agricultural cooperatives and social empowerment of women: a Ugandan case study. *Development in Practice*, 21(3), 421-429. <https://doi.org/10.1080/09614524.2011.558069>
- Filippi, M. (2020) Do French agrifood co-ops have a head start in Corporate Social Responsibility? An initial examination of French co-ops and their practices. *Rev Agric Food Environ Stud* **101**, 489–506. <https://doi.org/10.1007/s41130-020-00131-x>
- Fiore, M., Galati, A., Gołębiewski, J. and Drejerska, N. (2020), "Stakeholders' involvement in establishing sustainable business models: The case of Polish dairy cooperatives", *British Food Journal*, 122 (5), 1671-1691. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2019-0263>
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business ethics quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2011). Stakeholder theory as a basis for capitalism. In *Corporate social responsibility and corporate governance: The contribution of economic theory and related disciplines*, 52-72, London: Palgrave Macmillan UK.
- Freeman, R.E., Martin, K. & Parmar, B. Stakeholder Capitalism. *J Bus Ethics* **74**, 303–314 (2007). <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>
- Freeman RE (1984) Stakeholder management: framework and philosophy. Pitman, Mansfield, MA
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- Frota, D. R. S. da, Roldan, V. P. S., Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, & Pessoa, M. N. M. (2015). Barreiras ao desenvolvimento sustentável do agronegócio: a situação da logística reversa de embalagens de produtos agrotóxicos no estado do Ceará, Brasil. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 4(2), 68–104. <https://doi.org/10.19177/rgsa.v4e2201568-104>
- Gachuhi, L., & Awuor, E. (2019). Strategic Management Practices and Sustainability of SME's Agribusiness in Kenya: A Survey of Githunguri Sub County. *Journal of Agriculture*, 3(1), 21-42.

- Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017), "Conceptualising sustainable leadership", *Industrial and Commercial Training*, v. 49, n. 3, p. 116-126. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0079>
- Genier, C., Stamp, M., & Pfitzer, M. (2009). Corporate social responsibility for agro-industries development. In *Agro-industries for development*, 223-251.
- Geldren-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., Geldren-Weiss, S. L. (2021). Materiality matrix use in aligning and determining a firm's sustainable business model archetype and triple bottom line impact on stakeholders. *Sustainability*, 13, 1065, 1-22.
- Ghuri, S., Jackson, EL, Marinova, D., & Mohammadi, H. (2022). Cooperativas agrícolas para a gestão do capital natural para alcançar os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável 12–15 da ONU: Uma estrutura conceptual. *Jornal de Organização e Gestão Cooperativa*, 10 (2), 100188. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100188>
- Gonzalez, J., Arora, P., & Podesta, G. (2018). Using insights from prospect theory to enhance sustainable decision making by agribusinesses in Argentina. *Sustainability*, 10(8), 2693. <https://doi.org/10.3390/su10082693>
- Guethón, R. M., Figueredo Hernández, J. A., & Almaguer Guerrero, M. R. (2020). El cooperativismo: algunos apuntes sobre la responsabilidad social y el manejo de residuos sólidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3).
- Hannachi, M., Coleno, F., & Assens, C. (2020). The “new agricultural collectivism”: How cooperatives horizontal coordination drive multi-stakeholders' self-organization. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 8(2), 100111. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100111>
- Hejkrlik, J., Chaloupkova, P., & Sokolska, T. (2023). The role of transformational leadership and leaders' skills for new agricultural cooperatives in post-soviet countries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(1), 109-129. <https://doi.org/10.1111/apce.12353>
- Herremans, I. M., Nazari, J. A., & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 138, 417-435. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2634-0>
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 7-20.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hoyk, E., Szalai, Á., Palkovics, A., & Farkas, J. Z. (2022). Policy gaps related to sustainability in Hungarian agribusiness development. *Agronomy*, 12(9), 2084. <https://doi.org/10.3390/agronomy12092084>

- Hristov, I., Chirico, A., Ranalli, F. (2021). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: Advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 75-97. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>
- Hrustek, L. (2020). Sustainability driven by agriculture through digital transformation. *Sustainability*, 12(20), 8596. <https://doi.org/10.3390/su12208596>
- Huang, D. Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & finance*, 61(1), 335-360. <https://doi.org/10.1111/acfi.12569>
- Huang, P. H. (2022). Realizing Diversity, Sustainability, and Stakeholder Capitalism. *Sustainability, and Stakeholder Capitalism (February 19, 2022)*, 9(1), 28-55.
- Hughes, R., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership*. Chicago, Irwin. 10.1017/S1368980009990395
- Ibourk, A., & El Aynaoui, K. (2023). Agricultural Cooperatives' Sustainability and the Relevance of Start-Up Support Programs: Evidence from Cooperatives' Level in Morocco. *Sustainability*, 15(4), 3460. <https://doi.org/10.3390/su15043460>
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2022). Cooperative governance under increasing member diversity: towards a new theoretical framework. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101192. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101192>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2022). ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 1-4. <https://doi.org/10.1590/1679-395186096>
- Ioris, A. A. (2018). The politics of agribusiness and the business of sustainability. *Sustainability*, 10(5), 1648. <https://doi.org/10.3390/su10051648>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., Némethová, I., & Blštáková, J. (2020). How to support the effect of transformational leadership on performance in agricultural enterprises. *Sustainability*, 12(18), 7510. <https://doi.org/10.3390/su12187510>
- Kempster, S., & Jackson, B. (2021). Leadership for what, why, for whom and where? A responsibility perspective. *Journal of Change Management*, 21(1), 45-65. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861721>
- Khan, M. A. (2022). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta-analysis. *Research in International Business and Finance*, 61, 101668. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>

- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50-58. <https://doi.org/10.1111/jacf.12346>
- Lafont, J., Saura, J. R., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). The role of cooperatives in sustainable development goals: A discussion about the current resource curse. *Resources Policy*, 83, 103670. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103670>
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.006>
- Ma, W., Marini, M. A., & Rahut, D. B. (2023). Farmers' organizations and sustainable development: An introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(3), 683-700. <https://doi.org/10.1111/apce.12449>
- Macagnan, C. B., & Seibert, R. M. (2021). Sustainability indicators: Information asymmetry mitigators between cooperative organizations and their primary stakeholders. *Sustainability*, 13(15), 8217. <https://doi.org/10.3390/su13158217>
- Marcis, J., Bortoluzzi, S.C., de Lima, E.P. *et al.* Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: a systemic review of the literature. *Environ Dev Sustain* 21, 1111–1126 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0095-1>
- Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, M., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership style and gender: A study of Spanish cooperatives. *Sustainability*, 12(12), 5107. <https://doi.org/10.3390/su12125107>
- Martos A., Belmonte-Ureña, L. J., & Cortés-García, F. J. (2023). Are there any differences in the corporate social responsibility strategy of fruit and vegetable production-commercialization cooperatives and other companies operating in southeastern Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*. <https://doi.org/10.1111/apce.12419>
- Mathur, V. N., Price, A. D., & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction management and economics*, 26(6), 601-609. <https://doi.org/10.1080/01446190802061233>
- Meinke, H. (2019). The role of modeling and systems thinking in contemporary agriculture. In *Sustainable Food Supply Chains*, 39-47. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813411-5.00003-X>
- Metcalf, L., Benn, S (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *J Bus Ethics* 112, 369–384 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6>
- Mhlanga, D. (2022). Stakeholder capitalism, the fourth industrial revolution (4IR), and sustainable development: issues to be resolved. *sustainability*, 14(7), 3902. Mhlanga, D. (2022). Stakeholder capitalism, the fourth industrial revolution (4IR), and sustainable development: issues to be resolved. *sustainability*, 14(7), 3902. <https://doi.org/10.3390/su14073902>

- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015>
- Mozas-Moral, A., Fernández-Uclés, D., Medina-Viruel, M. J., & Bernal-Jurado, E. (2021). The role of the SDGs as enhancers of the performance of Spanish wine cooperatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121176>
- Moon, S., & Lee, S. H. (2020). A strategy for sustainable development of cooperatives in developing countries: The success and failure case of agricultural cooperatives in musambira sector, Rwanda. *Sustainability*, 12(20), 8632. <https://doi.org/10.3390/su12208632>
- Moura, M.M.C., Tortato, U. (2021). Social Responsibility as a Competitive Advantage for Companies: A Sustainability Research in Paraná's Cooperatives in Brazil. In: Leal Filho, W., Tortato, U., Frankenberger, F. (eds) Integrating Social Responsibility and Sustainable Development. World Sustainability Series. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_8
- Nematollahi, M., Tajbakhsh, A., & Sedghy, B. M. (2021). The reflection of competition and coordination on organic agribusiness supply chains. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 154, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102462>
- Nicholson, J., Kurucz, E. (2019). Liderança Relacional para a Sustentabilidade: Construindo uma Estrutura Ética a partir da Teoria Moral da 'Ética do Cuidado'. *J Bus Ética* 156, 25–43 <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3593-4>
- Novovic, G. (2022). Can Agenda 2030 bring about “localization”? Policy limitations of Agenda 2030 in the broader global governance system. *Development Policy Review*, 40(4), e12587. <https://doi.org/10.1111/dpr.12587>
- Nomura, K., & Abe, O. (2010). Higher education for sustainable development in Japan: policy and progress. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. doi: <https://doi.org/10.1108/14676371011031847>
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras (2022). Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022. Brasília, DF: Sistema OCB. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/agropecuario>. Acessado em fevereiro 2024.
- Ortega, C., Hernández-Ortiz, M. J., García-Martí, E., & Vallejo-Martos, M. C. (2019). The stakeholder salience model revisited: Evidence from Agri-food cooperatives in Spain. *Sustainability*, 11(3), 574. <https://doi.org/10.3390/su11030574>
- Ortmann, G. F., & King, R. P. (2007). Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 40-68. <https://doi.org/10.1080/03031853.2007.9523760>

- Palmer, E. (2015). Introduction: the 2030 agenda. *Journal of Global Ethics*, 11(3), 262-269. <https://doi.org/10.1080/17449626.2015.1119928>
- Pham, H., & Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.003>
- Placet, M., Anderson, R., & Fowler, K. M. (2005). Strategies for sustainability. *Research-Technology Management*, 48(5), 32-41. <https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657336>
- Pradhan, P. Antagonists to meeting the 2030 Agenda. *Nat Sustain* 2, 171–172 (2019). <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0248-8>
- Rasmussen, C. M., Pardello, R. M., Vreyens, J. R., Chazdon, S., Teng, S., & Liepold, M. (2017). Building social capital and leadership skills for sustainable farmer associations in Morocco. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 24(2), 35-49. <http://dx.doi.org/10.5191/jiaee.2017.24203>
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1497-1517. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775621>
- Raut, R., & Gardas, B. B. (2018). Sustainable logistics barriers of fruits and vegetables: An interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 2589-2610. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0166>
- Saeed, M. A., & Kersten, W. (2019). Drivers of sustainable supply chain management: Identification and classification. *Sustainability*, 11(4), 1137. <https://doi.org/10.3390/su11041137>
- Silva, R. A., & Torres, M. B. R. (2020). Sustentabilidade e educação ambiental na agricultura familiar: o caso de uma cooperativa no semiárido potiguar. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 55. <http://dx.doi.org/10.5380/dma.v55i0.73169>
- Silva, RMAD, & Nunes, EM (2022). Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário 2017. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61, e252661. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.252661>
- Silvestri, A., & Veltri, S. (2020). Exploring the relationships between corporate social responsibility, leadership, and sustainable entrepreneurship theories: A conceptual framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 585-594. <https://doi.org/10.1002/csr.1822>
- Song, Y., Qi, G., Zhang, Y., & Vernoooy, R. (2014). Farmer cooperatives in China: Diverse pathways to sustainable rural development. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 12(2), 95-108. <https://doi.org/10.1080/14735903.2013.858443>

- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080. <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
- Suriyankietkaew, S., Krittayarungroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
- Tiozo, E., & Bertolini, G. R. F. (2021). Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(2), 159-180.
- Tang, J., Sipiläinen, T., & Fu, G. (2020). How could cooperatives successfully develop their social responsibility: The perspective of life cycle. *Sustainability*, 12(21), 9282. <https://doi.org/10.3390/su12219282>
- Thakhathi, A., le Roux, C. e Davis, A. (2019). Estratégias de influência dos líderes de sustentabilidade para institucionalizar a mudança organizacional em direção à sustentabilidade corporativa: uma perspectiva de estratégia como prática. *Jornal de Gestão de Mudanças*, 19 (4), 246-265. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1578985>
- Topp-Becker, J., Ellis, J. D. (2017). The role of sustainability reporting in the agri-food supply chain. *Journal of Agriculture and Environmental Sciences*, 6(1), 17-29.
- Toscano, A., Balzarotti, M., & Re, I. (2022). Sustainability Practices and Greenwashing Risk in the Italian Poultry Sector: A Grounded Theory Study. *Sustainability*, 14(21), 14088. <https://doi.org/10.3390/su142114088>
- United Nations. 2015.. <https://sdgs.un.org/goals#history>
- Ureña Espaillat, H. J., Briones Penalver, A. J., & Bernal Conesa, J. A. (2022). Influencing responsible green innovation in Dominican agribusiness performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 675-685. <https://doi.org/10.1002/csr.2228>
- Walsh, P. P., Murphy, E., & Horan, D. (2020). The role of science, technology and innovation in the UN 2030 agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119957. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119957> <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2020). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 5-20. <https://doi.org/10.1177/1548051819872201>
- Wright, T. (2010). University presidents' conceptualizations of sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in higher education*. doi: <https://doi.org/10.1108/14676371011010057>

Yu, X., Liu, W., Qing, L., & Zhang, D. (2023). Improving Farm Cooperatives' Performance and Sustainability: A Study of Agricultural Managers' Competencies Based on the Grounded Theory and the fsQCA Methods. *Sustainability*, 15(2), 1263. <https://doi.org/10.3390/su15021263>

Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2019). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 286-300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>

Zamani, G. H., & Karami, E. (2006). Rural leadership and sustainable agriculture: Criteria for recruiting leaders. *Journal of Food Agriculture and Environment*, 4(3/4), 228.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira