

## AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NAS COOPERATIVAS SÃO UM REFLEXO DE SUA SINGULARIDADE?

### ARE SUSTAINABILITY PRACTICES IN COOPERATIVES A REFLECTION OF IT'S UNIQUENESS?

### ¿SON LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS COOPERATIVAS REFLEXIÓN DE SU SINGULARIDAD?

Recebido em: 12 de Outubro de 2020

Aprovado em: 15 de Dezembro de 2020

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Dr. Alexandre Garcia, Dra. Cinara Neumann Alves, Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

William Santos- [william245110@gmail.com](mailto:william245110@gmail.com)- UNISINOS

Guilherme Trez- [gtrez@unisinos.br](mailto:gtrez@unisinos.br)- UNISINOS

#### RESUMO

O objetivo deste ensaio teórico consiste em explorar a abordagem da *Strategy as Practice* para compreensão de como as características das organizações cooperativas influenciam na natureza de suas práticas de sustentabilidade. O tema sustentabilidade não é novidade no ambiente corporativo, porém nos últimos anos têm se tornado um assunto imperativo no desenvolvimento das estratégias organizacionais. Esta realidade não é diferente nas organizações cooperativas, o que difere é seu peculiar modo de operar por princípios que as aproximam das principais diretrizes de desenvolvimento sustentável, o que deveria colocar as cooperativas em posição de destaque na agenda de sustentabilidade, fato que não ocorre. Este ensaio demonstra, por meio da abordagem da *Strategy as Practice*, os fatores impulsionadores e restritivos, referentes a sustentabilidade nas cooperativas e, ainda, propõem que o 7º princípio cooperativo se posto em prática, no seu verdadeiro significado, pode colocar as cooperativas no papel de protagonistas do desenvolvimento sustentável.

#### ABSTRACT

The objective of this theoretical essay is to explore the Strategy as Practice approach to understand how the characteristics of cooperative organizations influence the nature of their sustainability practices. The sustainability theme is not new in the corporate environment, but in recent years it has become an imperative issue in the development of organizational strategies. This reality is no different in cooperative organizations, what differs is their peculiar way of operating by principles that bring them closer to the main guidelines for

sustainable development, which should place cooperatives in a prominent position on the sustainability agenda, a fact that does not occur. This essay demonstrates, through the Strategy as Practice approach, the driving and restrictive factors, referring to sustainability in cooperatives and, further, proposes that the 7th cooperative principle if put into practice, in its true meaning, can put cooperatives on paper protagonists of sustainable development.

## RESUMEN

El objetivo de este ensayo teórico es explorar el enfoque de la estrategia como práctica para comprender cómo las características de las organizaciones cooperativas influyen en la naturaleza de sus prácticas de sostenibilidad. El tema de la sostenibilidad no es nuevo en el entorno empresarial, pero en los últimos años se ha convertido en un tema imperativo en el desarrollo de estrategias organizacionales. Esta realidad no es diferente en las organizaciones cooperativas, lo que difiere es su peculiar forma de operar por principios que las acercan a los principales lineamientos del desarrollo sostenible, lo que debe colocar a las cooperativas en un lugar destacado en la agenda de sostenibilidad, hecho que no ocurre. Este ensayo demuestra, a través del enfoque de Estrategia como práctica, los factores impulsores y restrictivos, referidos a la sostenibilidad en las cooperativas y, además, propone que el séptimo principio cooperativo si se pone en práctica, en su verdadero significado, puede poner las cooperativas en el papel. protagonistas del desarrollo sostenible.

**Palavras-chave:** *Strategy as Practice*; Cooperativas; Sustentabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Há uma mudança na expectativa da sociedade quanto as práticas das empresas, é necessário agir com responsabilidade social e ambiental, e isto faz com que a sustentabilidade seja uma estratégia imperativa (ESTY; SIMMONS, 2011). Dentre os motivos para inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional, pode se destacar o impacto da industrialização no meio ambiente, o relacionamento com os stakeholders e as novas tecnologias que surgem para sanar os problemas ambientais e, conseqüentemente, criar nichos de mercado (HART; MILSTEIN, 2004). A preocupação com a sustentabilidade, deve estar ainda mais presente em sociedades cooperativas, devido seu funcionamento singular baseado em valores e princípios.

A cooperativa é uma iniciativa de colaboração que visa o melhoramento socioeconômico dos cooperados. Os princípios do cooperativismo direcionam a forma democrática de gestão e as reponsabilidades dos membros (COOK; BURRESS, 2009). No entanto, devido sua anatomia organizacional, seu comportamento e desempenho, a cooperativa difere em vários aspectos das demais organizações (HELMBERGER; HOOS, 1962). Tais singularidades estão em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, lançados em 2015.

Porém, existem poucas discussões teóricas acerca das práticas de sustentabilidade em cooperativas. Estudos como o de Fonseca et al. (2014),

demonstram que a maioria das publicações dizem respeito as práticas de sustentabilidade com alguma relação à cooperação, mas não tratando destas práticas em uma cooperativa. Para este ensaio, foi realizada uma nova pesquisa em 2020, na base de dados Web of Science. Os resultados não demonstraram significativa evolução nas publicações, o maior número de novas publicações se refere a sustentabilidade das cooperativas em caráter de perenidade do negócio.

Desta forma, considerando a singularidade dessas organizações, torna-se mais salutar discutir como as práticas estratégicas de sustentabilidade se caracterizam com base nos aspectos únicos de uma cooperativa, tendo em vista que estratégias elaboradas sem considerar as peculiaridades da organização podem resultar em práticas ineficazes de desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, este ensaio teórico visa discutir as práticas estratégicas de sustentabilidade no contexto de uma organização cooperativa, por meio da análise das práticas, práxis e praticantes da estratégia. Com a abordagem da Strategy as Practice, são analisados os fatores impulsionadores e restritivos da agenda de sustentabilidade nas cooperativas. Ao estudar as práticas de sustentabilidade no cooperativismo, este estudo contribui para o avanço da literatura cooperativa, assim como, para ampliar o debate sobre a perspectiva das cooperativas referente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

### Sustentabilidade Corporativa

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

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

A sustentabilidade também depende de equidade, provendo justiça entre as gerações e entre as espécies, assim como prudência e segurança para evitar o desequilíbrio dos ecossistemas ambientais e sociais que possam comprometer a segurança da nossa própria existência (GLADWIN, KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Dentre diferentes definições que surgiram se destaca o conceito do Triple Bottom Line, criado, na década de 1990, por John Elkington (1998), que sugere que

o desenvolvimento sustentável só acontece se for economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto (ESTY; SIMMONS, 2011; BOFF, 2016). Desde então, o Triple Bottom Line está na essência de diversos conceitos de sustentabilidade que surgiram posteriormente.

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

Apesar da evolução da sustentabilidade no âmbito organizacional, as empresas se encontram em momentos diferentes de maturidade em relação ao tema. Conforme Dyllick e Muff (2016), isto gera uma desconexão entre o nível da sustentabilidade corporativa e o desenvolvimento sustentável em nível global.

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

Conforme Schaltegger e Synnestvedt (2002) apontam, mais importante que saber o nível de desempenho da sustentabilidade, é necessário compreender o modelo de gestão de sustentabilidade da organização. Para tanto, é necessário compreender as características da organização, como no caso das cooperativas, que possuem uma forma singular de atuação, as diferenciando de outros tipos de empresas.

### 3. Sustentabilidade nas Cooperativas

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

Os princípios do cooperativismo atuam como direcionadores para um formato mais democrático de gestão e responsabilidades dos membros, caracterizando a cooperativa como uma iniciativa colaborativa que tem como objetivo o aprimoramento socioeconômico dos seus membros (COOK; BURRESS,

2009). A relação do cooperativismo com a sustentabilidade não é recente. Conforme Mladenatz (2003), ao analisarmos a história do movimento cooperativo, passando por seus precursores, verifica-se o desejo de justiça social por meio de um novo arranjo econômico. Ainda conforme o autor, os primeiros pensadores do cooperativismo já sinalizavam questões importantes como: a ideia de associação para promover a solidariedade no lugar da competição; a emancipação da classe trabalhadora; não visar o lucro como um fim, mas sim como um meio de realização; a ideia de unidade que faz parte de um coletivo maior e comum a todos.

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

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

Todavia, apesar de suas peculiaridades, a cooperativa deve buscar sempre sua viabilidade econômica, assim como outras organizações. A cooperativa se assemelha a qualquer outro empreendimento no que diz respeito a racionalidade econômica, gerindo seus recursos, com disciplina interna e clareza nos objetivos e planejamento (SCHNEIDER, 2015).

No entanto, devido a sua anatomia organizacional, comportamento e desempenho, a cooperativa difere em muitos aspectos de outras organizações (HELMBERGER; HOOS, 1962). É na compreensão das particularidades da organização cooperativa que se pode explorar todo seu potencial de impacto positivo na sociedade. Conforme Dale et al. (2013, p.23) “As cooperativas estão envolvidas nas dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade”. E como afirma Cepinskis, Žirgūtis; Žirgūtienė (2013), a única forma de uma cooperativa ser sustentável é se a comunidade em seu entorno for sustentável, logo a promoção e fortalecimento de cooperativas é um excelente meio para o desenvolvimento sustentável.

No Quadro 1, estão relacionados os princípios cooperativos e seus impactos diretos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Quadro 1 - Princípios Cooperativos e os ODS.

Princípio Cooperativo	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
1. Adesão livre e voluntária	1 Erradicação da pobreza 5 Igualdade de gênero

	8 Trabalho decente crescimento econômico 10 Redução de desigualdades
2. Gestão e Controle por parte dos Sócios	1 Erradicação da pobreza 5 Igualdade de gênero 8 Trabalho decente crescimento econômico 10 redução de desigualdades
3. Participação Econômica dos Sócios	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 10 Redução de desigualdades
4. Autonomia e Independência	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 10 Redução de desigualdades
5. Educação, Formação e Informação	1 Erradicação da pobreza 4 Educação de qualidade 8 Trabalho decente crescimento econômico
6. Intercooperação	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 17 Parcerias e meios de implementação
7. Compromisso com a comunidade	1 Erradicação da pobreza 8 Trabalho decente crescimento econômico 17 Parcerias e meios de implementação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Percebe-se que os objetivos diretamente impactados são todos relacionados a questões mais sociais, além de serem apenas seis de um total de dezessete. Logo, analisando a forma de atuação das cooperativas, por meio dos seus princípios, é perceptível sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Mas, conforme o Plano de Ação para Uma Década Cooperativa da ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (2013), as cooperativas precisam mostrar de maneira convincente que a sustentabilidade é parte da sua natureza e que contribui para o desenvolvimento sustentável na esfera social, ambiental e econômica. Para isto, é necessário entender como as peculiaridades da cooperativa impactam na estratégia de sustentabilidade, ou seja, quais os fatores impulsionadores e restritivos do desenvolvimento sustentável nas cooperativas de crédito.

#### 4. Cooperativismo pela Abordagem da Strategy as Practice

A perspectiva da Estratégia como Prática, ou Strategy as Practice (SAP), considera que “a estratégia ocorre no nexos entre práxis, práticas e praticantes”

(JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 9). Embora grande parte dos estudos sobre gestão estratégica ocorra em empresas privadas, a SAP tem ampliado este cenário. Por conta de sua abordagem mais abrangente muitos estudos têm sido realizados em organizações sem fins lucrativos, universidades, entidades públicas e até orquestras (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

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

#### 4.1 Praticantes no Ambiente Cooperativo

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

Neste aspecto, as cooperativas também possuem praticantes da estratégia internos e externos. E há ainda os associados, que desempenham um duplo papel, caracterizando uma das maiores diferenças entre cooperativa e outros tipos de empresa (CEPINSKIS, ŽIRGUTIS; ŽIRGUTIENĖ, 2013). “As cooperativas também têm por características o fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Utilizando-se dos conceitos de agency, o associado será, simultaneamente, agente (contratado) e o principal (contratante) da mesma relação contratual”. (BIALOSKORSKI, 2012, p. 32).

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

Porém, o associado de uma cooperativa pode ser considerado um praticante externo, com influência na tomada de decisão e, numa sociedade cada vez mais consciente do papel e responsabilidade das organizações frente aos desafios sociais e ambientais, o associado pode representar a voz da sociedade nas decisões organizacionais.

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

#### 4.2 Práticas no Ambiente Cooperativo

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

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

É pertinente considerar o peso que os princípios exercem sobre as práticas da cooperativa. E tendo como temática a sustentabilidade, o 7º princípio merece destaque por ter sido criado com inspiração nos movimentos internacionais de sustentabilidade (ACI, 2015).

#### 4.3 Práxis no Ambiente Cooperativo

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

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

Um ponto de atenção, é considerar o quanto os princípios podem acabar impedindo a geração de novas práticas, pois conforme observa Whittington (2006), o peso das práticas sobre a práxis pode indicar um certo conservadorismo. Um segundo ponto de atenção, é a análise da práxis em nível institucional. Conforme Jarzabkowski et al. (2007), a práxis pode ser estudada em diferentes níveis de análise que são interconectadas, do institucional para o micro, num fluxo de interação entre os níveis.

Percebe-se que os princípios cooperativos, além de influenciarem diretamente as práticas, podem impactar na práxis em nível institucional. Assim, impactando as estratégias de sustentabilidade, como pode ser visto nos estudos de Dale et al. (2013, p.13), em que os autores concluem que “os princípios cooperativos representam fortemente as dimensões sociais do DNA da sustentabilidade, mas

são fracas em dimensões ambientais e econômicas”. Os autores ainda destacam que, em relação a sustentabilidade, o foco das cooperativas é geralmente a comunidade, possível reflexo do 7º princípio que é o compromisso com a comunidade. Como síntese desta seção, o quadro 2 relaciona os três elementos da abordagem de SAP com alguns aspectos característicos das cooperativas.

Quadro 2 - Relação dos elementos de SAP com aspectos das cooperativas.

Práticas	Princípios cooperativos
Práxis	Princípios cooperativos e atividades rotineiras
Praticantes	Associados como atores internos e externos e os colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Compreendidas algumas características das cooperativas, é possível verificar os fatores restritivos e impulsionadores para o desenvolvimento sustentável.

## 5. Fatores Restritivos e Impulsionadores para o Desenvolvimento Sustentável

Como fator restritivo ao desenvolvimento sustentável nas cooperativas, pode-se destacar o possível conservadorismo nas práticas de algumas cooperativas em relação aos princípios cooperativos, inibindo as cooperativas a irem além nas suas estratégias de sustentabilidade. Este primeiro fator restritivo, acaba gerando o segundo, quando a má interpretação do 7º princípio cooperativo, compromisso com comunidade, que muitas vezes é descrito como ‘interesse pela comunidade’ o que já denota a má compreensão, somado ao peso que os princípios exercem sobre as práticas estratégicas, faz com que a cooperativa tenha foco apenas na responsabilidade social e não na sustentabilidade.

Paradoxalmente, estes mesmos princípios podem ser considerados um fator impulsionador do desenvolvimento sustentável nas cooperativas. Os sete princípios contribuem para um olhar mais sustentável da cooperativa (CÓTON; CASTRO, 2011; TCACIUC; HACINA; ALEXANDRIN, 2012). Além disto, como visto anteriormente, os princípios se relacionam com seis dos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Mesmo que as cooperativas não desenvolvam, de maneira proativa, práticas de sustentabilidade, seu formato de atuação já consegue causar impacto positivo por estar próximo dos valores da sustentabilidade.

Além disto, o duplo papel do associado se caracteriza em um fator impulsionador. Conforme Belhouari et al. (2005), o associado além de ser fornecedor e/ou consumidor de produtos, é ao mesmo tempo proprietário da cooperativa, fazendo com que os interesses de diferentes stakeholders sejam considerados nas tomadas de decisão organizacional. Com isto, aumenta a probabilidade de a cooperativa desenvolver estratégias que abordem as principais questões sociais e ambientais das comunidades (TCACIUC; HACINA; ALEXANDRIN, 2012).

## 6. O 7º Princípio como estratégia de Sustentabilidade

Devido sua natureza e essência pautada nos princípios cooperativos, as cooperativas se identificam muito mais com os valores de sustentabilidade do que outras instituições, valorizando sua capacidade de contribuir nos aspectos ambientais, sociais e econômico (COTÓN; CASTRO, 2011; TCACIUC; HACINA; ALEXANDRIN, 2012).

Neste ensaio é demonstrado que as cooperativas contribuem para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Porém, seguir apenas os princípios cooperativos pode limitar a contribuição das cooperativas para o desenvolvimento sustentável.

Pesquisas como a de Dale et al. (2013), evidenciam o maior foco das cooperativas no aspecto social do Triple Bottom Line, nas comunidades em que está inserida. Conforme os autores, isto pode ser reflexo do 7º princípio, que mal interpretado pode direcionar a cooperativa a realizar apenas ações de responsabilidade social corporativa, renunciando a iniciativas de sustentabilidade. Conforme Belhouari et al., (2005), o 7º princípio: compromisso com a comunidade, é uma regra operacional que orienta as cooperativas a internalizarem, além da responsabilidade social, o desenvolvimento sustentável, tendo ambos como parte essencial de suas características de atuação.

Como visto anteriormente, os princípios direcionam as práticas das cooperativas que, por sua vez, influenciam a sua práxis nas estratégias de sustentabilidade. Sendo assim, este ensaio propõe que o 7º princípio deva ser compreendido como orientador do desenvolvimento sustentável, verdadeiro motivo de ter sido incorporado aos demais princípios em 1995. Conforme guia da INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (2015), o 7º princípio, anunciado em 1995, foi motivado pelo avanço da agenda de desenvolvimento sustentável da ONU, mais especificamente pela conferência da Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento de 1992. O guia da INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (2015) ainda estabelece que as cooperativas devem gerenciar seu impacto econômico, social e ambiental e o modo como utiliza os princípios cooperativos para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Somente a prática do 7ª princípio como promotor do desenvolvimento sustentável, introduzirá os temas de sustentabilidade no centro da estratégia organizacional da cooperativa. Com o 7º princípio no coração das estratégias da cooperativa, será possível alcançar o objetivo do Plano de Ação para Uma Década Cooperativa da Aliança Cooperativa Internacional (2013) de ter como justificativa do crescimento do setor cooperativista, o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável.

## 7. Considerações Finais

A sustentabilidade como tema estratégico nas organizações já é um imperativo atual (ESTY; SIMMONS, 2011), o mesmo ocorre nas cooperativas com a diferença de que sua natureza de funcionamento naturalmente aproxima-se dos

valores de desenvolvimento sustentável (COTÓN; CASTRO, 2011; TCACIUC HACINA; ALEXANDRIN, 2012).

Diante deste cenário, as cooperativas deveriam ocupar um papel de protagonismo na promoção do desenvolvimento sustentável, promovendo o desenvolvimento social, ambiental e econômico das comunidades (ACI, 2015; BELHOUARI et al., 2005). Porém, percebe-se que o foco das cooperativas geralmente permanece apenas no aspecto social do Triple Bottom Line, devido a influência do 7º princípio (DALE et al., 2013).

Ao se analisar as características peculiares das cooperativas e como elas impactam nas estratégias de sustentabilidade, destaca-se o duplo papel do associado (CEPINSKIS, ŽIRGUTIS; ŽIRGUTIENĖ, 2013) como um fator impulsionador da agenda de sustentabilidade. Como principal fator restritivo, destaca-se o peso que os princípios cooperativos exercem sobre as práticas e a práxis relativas à sustentabilidade. Conforme Whittington (2006) a influência das práticas sobre as práxis pode denotar certo conservadorismo.

Apenas por ser orientada pelos princípios cooperativos, a cooperativa já causa impacto positivo e os princípios se relacionam diretamente com alguns do ODS. Porém, as cooperativas poderiam ir além dos princípios cooperativos para promoverem o desenvolvimento sustentável, o caminho para isto é colocar em prática o verdadeiro sentido do 7º princípio cooperativo. Se bem interpretado, o 7º princípio pode ser o principal norteador das cooperativas para o desenvolvimento sustentável. Conforme a International Co-Operative Alliance (2015), a criação deste princípio teve como objetivo justamente colocar as cooperativas em consonância com a agenda de sustentabilidade da ONU. Posicionamento reforçado no Plano de Ação para Uma Década Cooperativa da Aliança Cooperativa Internacional (2013), que traz em seus objetivos a promoção da sustentabilidade nos aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Portanto, as cooperativas devem, primeiramente, compreender que o 7º princípio é sobre desenvolvimento sustentável, e não apenas sobre responsabilidade social. Assim, deve-se trabalhar para colocar a sustentabilidade no centro da sua estratégia para que de maneira proativa possa promover o desenvolvimento social, ambiental e econômico para seus membros e comunidade.

## Referências

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

ALIANÇA INTERNACIONAL COOPERATIVA. O que é uma cooperativa? Disponível em: < <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>>. Acesso em 20 dez. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Bacen. Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo. Disponível em:

<[https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9\\_panorama\\_sncc\\_2018.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf)>. Acesso em 12 dez. 2019.

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

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

BOFF, L. *Sustentabilidade: o que é, o que não é*. Petrópolis: Vozes, 2016.

CEPINSKIS, J.; ŽIRGUTIS, V.; ŽIRGUTIENĖ, S. Financial Cooperatives as Drivers for Sustainable Development in the Knowledge Economy. *Environmental Research, Engineering and Management*, v. 66, n. 4, p. 38-50, 2014.

COOK, M. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American J. Agr. Econ*, n. 77, p.1153-1159, 1995.

COOK, M; BURRESS, M. A Cooperative Life Cycle Framework. Working Paper, University of Missouri-Columbia, 2009.

COTÓN, M. C.; CASTRO, N. R. Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, v. 72, p. 262-300, 2011.

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

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

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998.

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

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

HART, S. L. & MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, V.3, N. 2, p.65-79, 2004.

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

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

JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of practice perspective. *Human Relations*, V.60, n.1, p.5–27, 2007.

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

KWATRA, A., & BOELT, W. *World leaders adopt Sustainable Development Goals*. New York, NY: United Nations Development Programme, 2015. Disponível em:  
<https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2015/09/24/undp-welcomes-adoption-of-sustainable-development-goals-by-world-leaders.html>

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

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em: <  
<https://www.ocb.org.br/numeros>>. Acesso em 20 dez. 2019.

SCHALTEGGER, S; SYNNESTVEDT, T. “The link between ‘green’ and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance”, *Journal of Environmental Management*, V. 65 N. 4, p. 339-346, 2002.

SCHNEIDER, J. O. Cooperativismo e desenvolvimento sustentável. *Otra Economía*, v. 9, n. 16, p. 94-104, 2015.

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

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

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

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

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT. *Our common future*. Oxford: Oxford Universi