



PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Tabatha Caroline Bonafin dos Santos*

Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Mestranda em Contabilidade (2016) pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Professora do Ensino Superior, na Faculdade Luterana Rui Barbosa.

Silvana Anita Walter

Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Doutora em Administração pela PUCPR, Curitiba. Mestre em Administração:

Gestão Moderna de Negócios, pela FURB, Blumenau (SC). Professora do Curso de Administração, do Mestrado Profissional em Administração e do Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Geysler Rogis Flor Bertolini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Docente do Mestrado Profissional em Administração, do Mestrado em Contabilidade, do Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável e do curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Possui Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2009), Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004).

RESUMO

o objetivo do artigo é compreender como são adotadas as práticas de sustentabilidade como estratégias de legitimidade organizacional em uma cooperativa agropecuária. Para isso, desenvolveu-se a base teórica sobre Práticas de Sustentabilidade e Teoria de Legitimidade. Trata-se de uma pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa, em que se adotou como procedimento o estudo de caso único, cujo caso selecionado foi uma cooperativa agropecuária localizada na região Oeste do Paraná. Para coleta e análise dos dados, utilizou-se entrevista e os relatórios Anual e de Sustentabilidade, os quais foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a cooperativa adota práticas de sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental, como estratégia para ganhar legitimidade. Conclui-se que, na busca de um desenvolvimento sustentável, as organizações precisam encontrar formas de ganhar, manter ou recuperar a legitimidade social, diante das pressões externas, por meio de práticas de sustentabilidade.

Palavras-chave: Práticas de Sustentabilidade; Teoria da Legitimidade; Estratégias de Legitimidade; Cooperativa.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia:
Tabatha Caroline Bonafin dos Santos - tabatha.cb@hotmail.com

SUSTAINABILITY PRACTICES AS STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL LEGITIMACY IN AN AGRICULTURAL COOPERATIVE

ABSTRACT

The objective of article is to understand how sustainability practices are adopted as a strategy of organizational legitimacy in an agricultural cooperative. For this, the theoretical basis was developed on Sustainability Practices and the Theory of Legitimacy. This is an explanatory research, with a qualitative approach, in which the single case study was adopted as a procedure, whose selected case was an agricultural cooperative located in the western region of Paraná. For data collection and analysis, we used an interview and the Annual and Sustainability reports, which were analyzed through content analysis. The results showed that the cooperative adopts sustainability practices in the economic, social and environmental dimensions, as a strategy to gain legitimacy. It is concluded that, in the search for sustainable development, organizations need to find ways to gain, maintain or recover social legitimacy, in the face of external pressures, through sustainability practices.

Keywords: Sustainability Practices; Theory of Legitimacy; Strategies of Legitimacy; Cooperativa.

PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD COMO ESTRATEGIA DE LEGITIMIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA AGROPECUARIA

RESUMEN

el objetivo del artículo es comprender cómo se adoptan las prácticas de sustentabilidad como estrategias de legitimidad organizacional en una cooperativa agropecuaria. Para ello, se desarrolló la fundamentación teórica sobre las Prácticas de Sustentabilidad y la Teoría de Legitimidad. Se trata de una investigación explicativa, con abordaje cualitativo, en que se adoptó como procedimiento el estudio de caso único, cuyo caso seleccionado fue una cooperativa agropecuaria ubicada en la región Oeste de Paraná. Para la recolección y análisis de los datos, se utilizó la entrevista y los informes anuales y de sostenibilidad, los cuales fueron analizados por medio de análisis de contenido. Los resultados evidenciaron que la cooperativa adopta prácticas de sustentabilidad en las dimensiones económica, social y ambiental, como estrategia para ganar legitimidad. Se concluye que, en la búsqueda de un desarrollo sostenible, las organizaciones necesitan encontrar formas de ganar, mantener o recuperar la legitimidad social, ante las presiones externas, a través de prácticas de sustentabilidad.

Palabras clave: Prácticas de Sostenibilidad; Teoría de la Legitimidad; Estrategias de Legitimidad; Cooperativa.

1. INTRODUÇÃO

No contexto de discussão sobre o desenvolvimento sustentável, emerge um paradigma baseado em valores sociais e ambientais, preconizado pelo uso consciente e responsável dos recursos naturais, em que se buscam formas de satisfazer as necessidades da geração presente, sem comprometer a capacidade de satisfação das necessidades das gerações futuras. Salienta-se que as organizações são reflexos da realidade socialmente construída, desta maneira, é representada por diversos atores sociais, visto que a sua relação com o ambiente se intensifica pela capacidade de influência recíproca. Assim, a atuação organizacional é questionada quanto aos aspectos ambientais e sociais (Munk & Souza, 2009), visto que o crescimento nos negócios tem gerado inúmeros problemas ambientais e sociais. Em função disso, emerge a relevância dos impactos das ações empresariais ao meio ambiente e a sociedade, o que desencadeou a ideia da sustentabilidade, a qual envolve a eficiência econômica associada à eficiência social e ambiental (Montibeller Filho, 1999; Freitas, 2002).

A forte competitividade no mercado desafia as organizações a buscar estratégias diferenciadas com vistas à maximização dos resultados, em decorrência disso, as práticas de gestão são orientadas para os aspectos econômicos. A estratégia organizacional envolve a viabilização de ações e recursos para alcançar os objetivos no longo prazo, por meio de planos táticos e operacionais que são utilizados para orientar a implementação da estratégia na organização. Portanto, é um meio de alcançar o que se deseja, e caso o desempenho não seja satisfatório, a estratégia precisa ser reavaliada (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1962).

O paradoxo da sustentabilidade ambiental e a competitividade econômica, que por muito tempo preponderaram sobre as estratégias organizacionais, têm sido desmistificados, pois as pressões externas para um desenvolvimento sustentável, por meio da regulamentação ambiental, consumidores mais conscientes e exigentes, investidores preocupados com o desempenho ambiental, refletiram no modo como as empresas buscam criar valor à corporação (Hart & Milstein, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007). Neste sentido, as empresas têm incorporado em suas estratégias a visão da sustentabilidade, para minimizar os danos causados ao meio ambiente, com vistas a atender às demandas dos *stakeholders* (Barbosa, Cândido & Barbosa, 2014), que são os grupos de interesse que afetam ou são afetados pelas organizações (Freeman, 2004), portanto, impactam na competitividade organizacional.

O presente estudo engloba nesta reflexão, as cooperativas agropecuárias, visto que neste segmento existem vários aspectos relacionados à dimensão ambiental, social e econômica, devido às práticas agrícolas e pecuárias estarem vinculadas à ocupação e exploração da terra, além da interação e influência na comunidade, bem como, pela movimentação financeira expressiva e geração de emprego e renda (Lima, 2013). Neste sentido, entende-se que as organizações têm a responsabilidade de redefinir suas

estratégias, visão e missão, na busca de um alinhamento com as necessidades sociais e ambientais do planeta (Gati, 2015).

Apesar da relevância do tema sustentabilidade, salienta-se que são poucos os estudos nacionais que abordaram as práticas de sustentabilidade em cooperativas agropecuárias, especialmente, que englobe as três dimensões: econômica, ambiental e social. Neste escopo, destaca-se a pesquisa de Lima (2013), que investigou as relações entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão das cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil. Pavão e Rossetto (2015) pesquisaram a capacidade de gerenciamento dos stakeholders para o desempenho econômico-financeiro e socioambiental. Enquanto Kumm (2016) pesquisou a aplicabilidade da auditoria para evidenciar as práticas de sustentabilidade nos relatórios de gestão das cooperativas.

Ao associar a temática sustentabilidade com a Teoria da Legitimidade, grande parte das pesquisas nacionais utilizou um enfoque da evidenciação e divulgação ambiental e social (Silva, Gonçalves & Moraes, 2015; Sehnem, Lukas, Marques & Desterro, 2015; Costa, Leal, Luca & Vasconcelos, 2016; Cardoso, De Luca & Almeida, 2016), sendo que ao considerar as estratégias de legitimidade conforme tipologia de Suchman (1995) encontrou-se apenas o estudo de Beuren, Gubiani e Soares (2013), contudo, com um foco na evidenciação, além de não ter tratado, especificamente, da sustentabilidade.

Diante desses achados, identificou-se uma lacuna de pesquisa, que aborde as práticas de sustentabilidade nas três dimensões (econômica, social e ambiental), com enfoque teórico da Teoria da Legitimidade, a partir das estratégias de legitimação de Suchman (1995), no contexto das cooperativas agropecuárias. Dada à necessidade de um desenvolvimento sustentável, bem como, a expressiva participação das cooperativas neste processo, surge a seguinte problemática que norteou o presente estudo: **como são adotadas as práticas de sustentabilidade como estratégia de legitimidade organizacional em uma Cooperativa Agropecuária?** Para responder a esta pergunta, o objetivo deste estudo é compreender como são adotadas as práticas de sustentabilidade como estratégias de legitimidade organizacional em uma cooperativa agropecuária. Para tanto, desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: a) investigar quais são práticas de sustentabilidades nas dimensões: econômica, social e ambiental; e b) analisar as estratégias utilizadas pela cooperativa para legitimidade organizacional.

O referido artigo está estruturado conforme as seguintes seções: na segunda, apresenta-se a fundamentação teórica sobre Práticas de Sustentabilidade e a Teoria da Legitimidade; na terceira, relatam-se os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa; na quarta, apresenta-se a análise dos resultados obtidos; e, na quinta, as conclusões do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Práticas de Sustentabilidade

O contexto atual evidencia a importância do desenvolvimento sustentável e as organizações buscam desenvolver estratégias que estejam alinhadas com a perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), o qual envolve o equilíbrio de práticas de sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, que foi idealizada por Elkington (1987) (Elkington, 1997). Baseado nesta perspectiva, o aspecto econômico envolve a viabilidade econômica das organizações, por meio da rentabilidade. Enquanto que o aspecto social consiste em oferecer condições de trabalho adequadas aos colaboradores, dar oportunidades aos grupos minoritários e, ainda, participar de atividades socioculturais da comunidade. A dimensão ambiental engloba adoção de processos produtivos eficientes e ecologicamente corretos, sem causar danos ao meio ambiente, além de promover a cultura ambiental na organização e participar de atividades ligadas ao meio ambiente (Dias, 2009).

Neste sentido, o comportamento das organizações tem sido baseado em princípios e atitudes que promovam ações socialmente responsáveis, no intuito de contribuir com o desenvolvimento sustentável (Munk & Souza, 2009), sendo que isso requer uma mudança na consciência e postura empresarial, pois não se trata, apenas, de questões mercadológicas (Lima, 2013). Portanto, o desafio é proteger e melhorar a qualidade do ambiente, visto que o contexto exige padrões éticos, boa imagem institucional e atuação ecologicamente responsável das organizações (Tachizawa, 2007).

As práticas de sustentabilidade trazem inúmeros benefícios às organizações, pois além de reduzir os impactos ambientais, melhoram a reputação social da organização, aumentam a eficiência operacional, reduzem custos, aumentam a lucratividade a médio e longo prazo, decorrente do uso de tecnologias de produção mais inovadoras. Também, geram custos menores com problemas de saúde e segurança dos colaboradores, devido ao ambiente de trabalho seguro e saudável, sendo que isso favorece a produtividade e, conseqüentemente, melhora a motivação e reduz o absenteísmo. Além disso, obtêm-se melhores condições no mercado financeiro, junto a credores e seguradoras e promove maior vantagem competitiva, decorrente do fortalecimento das relações com clientes, fornecedores e investidores (Azapagic, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007; Garrido & Saltorato, 2015).

Neste contexto da sustentabilidade, as organizações precisam adequar a sua estrutura para que as práticas estejam de acordo com a visão sustentável, sendo que isso depende do comprometimento da alta gestão em difundir e incentivar essa visão em toda organização. Para promover essa integração, é importante definir o papel da sustentabilidade, ter um programa educacional de dissemine a ideia internamente e externamente, saber comunicar e monitorar as práticas, bem como, criar um sistema de

reconhecimento e valorização das ações e iniciativas de sustentabilidade (Petrini & Pozzebon, 2010).

Para obter êxito na adoção de qualquer estratégia de sustentabilidade é preciso compreender as relações de causa e efeito das ações organizacionais, as reações dos *stakeholders*, o impacto no desempenho financeiro e social, a integração da sustentabilidade nas operações, estratégias e alocação de recursos e reconhecer a importância da estratégia, da liderança e das ferramentas de implementação neste processo (Epstein, 2008).

Neste sentido, o estudo de Lima (2013) investigou a existência de alinhamento entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão, voltada para a sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, das cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil. A partir da revisão da literatura foram elencadas várias práticas de sustentabilidade, conforme são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1.
Práticas de Gestão voltadas à Sustentabilidade.

Dimensões	Práticas de Gestão
Ambiental	As atividades operacionais seguem normas ou regulamentos internos relacionados às questões ambientais.
	Realiza o tratamento de efluentes provenientes do processo de produção.
	Realiza ou encaminha para a reciclagem os rejeitos de produção.
	Possui tecnologias destinadas à redução do consumo de energia por unidade produzida.
	Utiliza energias alternativas no processo produtivo, como: eólica, solar ou outras.
	Realiza filtragem de resíduos ou queima de gases oriundos do processo de produção.
	Na escolha e aquisição dos produtos químicos, empregados no processo produtivo, são consideradas as questões ambientais.
	Trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionais com vistas a obter certificação ambiental.
	Realiza programa interno que objetive a proteger o ambiente como: coleta seletiva, programa redução de desperdícios ou outros.
	Utiliza produtos e embalagens que podem ser reutilizados ou reciclados.
Social	Ocorre a participação de acionistas, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas organizacionais.
	Há satisfação dos colaboradores em relação a seus ganhos e possibilidades de ascensão profissional.
	O processo de recrutamento externo é realizado, primeiramente, na comunidade local.
	A contratação de novos colaboradores é feita por pessoas especializadas e segue procedimentos padronizados.
	A organização dá publicidade aos resultados obtidos em relação à produção, finanças, mercado, etc.
	Atividades operacionais de risco recebem atenção especial com ações que aumentem a segurança do trabalhador.
	A organização realiza cursos de capacitação ou atualização para de seus colaboradores.
	Os colaboradores têm liberdade ou incentivos para sugerir melhorias nos produtos ou processos operacionais.

Dimensões	Práticas de Gestão
	A organização envolve-se em iniciativas religiosas, festivas, culturais ou filantrópicas empreendidas pela comunidade.
	A organização adota políticas de inclusão de grupos minoritários como: negros, mulheres, deficientes, etc.
Econômica	Possui programa de controle de qualidade sobre seus produtos ou serviços.
	Participa de feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizem a expansão do mercado de atuação.
	Adquire novos equipamentos cuja finalidade seja aumentar a produtividade.
	Promove ações, que ampliem a lucratividade por unidade produzida.
	Expõe seus produtos em eventos como: feiras, mostras ou exposições, fora do mercado onde atua.
	Novos produtos ou serviços são desenvolvidos com a participação de pessoas ligadas ao cliente
	Os colaboradores procuram trazer soluções aos problemas operacionais ou administrativos enfrentados pela organização
	As instalações e equipamentos atendem às necessidades de trabalho.
	Apoia a participação de colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, em eventos sobre sustentabilidade.
	Acompanha periodicamente os níveis de produtividade da organização.

Fonte: Adaptado de “Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade, apropriadas pelas cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil”, de L. F. de Lima, 2013, Doutorado em Administração, Universidade Federal do Paraná, p. 151-154.

Para que, de fato, essas mudanças ocorram, é preciso que as organizações adotem um novo sistema de valores organizacionais, no qual o enfoque seja na conservação, qualidade e parceria, por meio de novas práticas mais sustentáveis. Deste modo, as estratégias do negócio precisam envolver aspectos econômicos, ambientais e sociais, além de preparar os profissionais para lidar com as necessidades ambientais e sociais e, ainda, atender aos objetivos econômicos. Para tanto, as lideranças devem estar comprometidas com a visão da sustentabilidade e motivar toda a equipe (Tachizawa, 2007).

2.2. Teoria da Legitimidade

As organizações buscam formas de ganhar, manter ou recuperar a legitimidade social, por meio de práticas de sustentabilidade, a fim de continuar as suas atividades e, também, aumentar a vantagem competitiva, devido à relevância das ações socioambientais decorrente da construção social que surgiu da necessidade de cuidar do planeta (Garrido & Saltorato, 2015). A legitimidade é definida como “uma percepção generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído, de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 574).

As organizações são interdependentes com o ambiente, do qual surgem às necessidades de legitimidade, que por sua vez, são incorporadas na estrutura organizacional, por meio de regras, produtos, programas, técnicas, serviços e políticas, no intuito de ganhar legitimidade no mercado e garantir a sobrevivência (Meyer & Rowan, 1977). Ao passo que as empresas são aceitas, a legitimidade está adquirida, então, buscam manter ou recuperar a legitimidade que foi abalada ou perdida (Beuren, Gubiani e Soares, 2013).

A legitimidade é classificada em três tipologias: pragmática, moral e cognitiva, sendo que cada uma delas apresenta uma dinâmica comportamental diferenciada, conforme são apontadas na Tabela 2.

Tabela 2.

Tipologias de Legitimidade de Suchman.

Tipologia de Legitimidade	Características
Pragmática	Refere-se aos interesses do público mais imediato da organização, o qual realiza intercâmbios diretos com a organização e pode envolver interdependência política, econômica ou social, sendo que as ações organizacionais afetam visivelmente o bem-estar do público. Um tipo de legitimidade pragmática é a legitimidade de influência, na qual o público apoia a organização por considerá-la receptiva aos seus interesses. A organização incorpora componentes em sua estrutura e adota padrões de desempenho conforme determinado pelo público.
Moral	Refere-se ao bem-estar social que é definido a partir dos sistemas de valores e crenças socialmente construídos. Envolve o julgamento das atividades a partir da perspectiva do que é certo a se fazer, bem como, a avaliação dos resultados, das consequências técnicas, dos processos e procedimentos, das características estruturais e, ainda, do carisma pessoal dos líderes. A manipulação e correção das falhas morais são mais difíceis de corrigir. A legitimidade moral envolve quatro formas: consequente; processual; estrutural; e pessoal.
Cognitiva	Refere-se ao apoio ou aceitação da organização como necessária ou inevitável, conforme os conceitos culturais percebidos como certos pela sociedade. A legitimidade pode ser baseada na compreensão ou na aceitação. A compreensão ocorre a partir da previsibilidade e plausibilidade, por meio de modelos em que as atividades organizacionais sejam previsíveis, significativas e convidativas. A legitimidade alcançada por aceitação representa um cenário de coerência cognitiva e mudança integrativa, sendo a mais sutil e poderosa.

Nota: Tabela apresenta as características de cada tipo de legitimidade. Adaptado de “*Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*”, de M. C. Suchman, 1995, *Academy of Management Review*, 20, p. 571- 610.

A legitimidade afeta a percepção do público quanto à dignidade, significado, previsibilidade e confiabilidade das organizações (Suchman, 1995), por isso, precisa ser gerenciada com eficácia, visto que se reflete na reputação da empresa (Souza, 2011).

Além disso, a sobrevivência da empresa não depende apenas da eficiência operacional e dos resultados econômico-financeiros, mas também, da aceitação dos produtos e métodos de produção, pela sociedade (Machado & Ott, 2015).

Diante disso, a definição de estratégias para lidar com o ambiente em que a organização atua, é um grande desafio. A Tabela 3 apresenta as estratégias de legitimidade para cada tipologia, definidas por Suchman (1995).

Tabela 3.

Estratégias de Legitimidade de Suchman.

Tipologia	Estratégias de Legitimidade		
	Ganhar	Manter	Recuperar
Pragmática	Adaptar-se às exigências: responder às necessidades, cooptar integrantes, construir reputação. Selecionar mercados: localizar públicos e recrutar cooperadores amistosos. Anunciar: anunciar o produto e a imagem.	Monitorar interesses: consultar opinião de líderes. Proteger intercâmbios: monitorar a confiabilidade, comunicar-se honestamente, manter confiança.	Rejeitar o problema. Criar monitores
Moral	Adaptar-se aos ideais: produzir resultados adequados, se incorporar a instituições, oferecer demonstrações simbólicas. Selecionar o domínio: definir as metas. Persuadir: demonstrar sucesso, fazer adeptos.	Monitorar ética: consultar profissionais. Favorecer a boa conduta: monitorar a responsabilidade, comunicar-se oficialmente, manter opiniões favoráveis.	Desculpar e Justificar. Desassociar: substituir pessoal, rever as práticas, reconfigurar.
Cognitiva	Adaptar-se aos modelos: reproduzir padrões, formalizar operações, profissionalizar operações. Selecionar rótulos: buscar certificação. Institucionalizar: persistir, popularizar novos modelos, padronizar novos modelos.	Monitorar perspectivas: consultar aqueles que têm dúvidas. Proteger os pressupostos: monitorar a simplicidade, falar com naturalidade, manter conexões.	Explicar

Nota: Tabela apresenta as estratégias de legitimidade para cada tipologia. Adaptado de “*Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*”, de M. C. Suchman, 1995, *Academy of Management Review*, 20, p. 571- 610.

A construção da legitimidade depende de uma gestão proativa, especialmente, quando ocorrem mudanças oriundas da inovação, do surgimento de novos produtos ou processos e atuação em um novo segmento. Dessa forma, a organização precisa se adequar às exigências externas, comunicar as práticas atuais para obter apoio, além de manipular a estrutura do ambiente para novas crenças de legitimação (Suchman, 1995). Então, a organização pode comunicar as suas práticas por meio de símbolos, valores ou instituições que já tenham uma legitimidade fortalecida (Dowling & Pfeffer, 1975).

Para maximizar a legitimidade e obter vantagem competitiva, as organizações devem gerenciar as pressões ambientais e atender aos critérios estabelecidos no contexto da organização (Meyer & Rowan, 1977). Isso favorece a criação ou manutenção da reputação da empresa, decorrente da visibilidade e credibilidade junto à sociedade. Portanto, a definição de estratégias e a comunicação são essenciais para o desenvolvimento e manutenção da legitimidade, visto que evidenciam o papel social da organização e contribuem para geração de valor da empresa (Czinkota, Kaufmann & Basile, 2014).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter explicativo, quanto aos objetivos, visto que busca compreender como são incorporadas as práticas de sustentabilidade como estratégias de legitimidade organizacional em uma Cooperativa Agropecuária. Do ponto de vista da abordagem do problema, se trata de uma pesquisa qualitativa, na qual se busca interpretar um fenômeno da realidade, por meio da coleta e análise de materiais empíricos que descrevem a problemática e os significados de uma determinada situação. Para tanto, a pesquisa qualitativa faz uso de múltiplos métodos para um profundo entendimento do fenômeno estudado, denominado de triangulação (Denzin & Lincoln, 2006).

A triangulação dos dados é sempre necessária, mas pode variar a intensidade de acordo com a situação. Salienta-se que este processo envolve a base de dados, o investigador, a teoria e a metodologia aplicada na pesquisa. Além disso, o pesquisador precisa analisar e interpretar as informações (Stake, 1995). Para coleta de dados foi realizada entrevista semiestruturada, pois a entrevista qualitativa busca significados e não fatos ou leis, a partir da interpretação das perspectivas do entrevistado, do que ele diz, o modo como age e os artefatos que utiliza (Warren, 2002), a partir de um roteiro baseado nos pressupostos teóricos, visto que serve de guia para os assuntos a serem abordados na entrevista (Godói & Mattos, 2006).

A forma de seleção dos respondentes pode ser por meio de amostragem teórica, que consiste na escolha de participantes que tenham relação com os critérios analíticos de interesse do pesquisador (Warren, 2002). No presente estudo, foi entrevistado o Gerente da Qualidade e Comunicação Social da cooperativa. Além disso, foram realizadas observações simples e análise documental do Relatório Anual e Relatório de Sustentabilidade, referente ao ano de 2016, disponibilizados no sítio da empresa. A entrevista foi gravada e transcrita na íntegra para posterior análise de conteúdo, pois a transcrição posterior possibilita uma análise mais detalhada dos relatos, bem como permite que o entrevistador concentre-se na fala, expressão, postura, gestos e emoções do sujeito, pois não precisa fazer anotações durante a conversa, o que poderia distraí-lo (Godói & Mattos, 2006).

Quanto ao procedimento optou-se pelo estudo de caso único, sendo que o caso selecionado para o estudo foi uma Cooperativa Agropecuária localizada na região Oeste do Paraná. O estudo de caso, não é uma simples narrativa, mas considera-se o contexto do fenômeno pesquisado. Portanto, o pesquisador deve analisar a problemática em questão, as condições e a complexidade do caso, que mesmo sem conseguir resolvê-lo, que ao menos possa torná-lo compreendido (Stake, 1995).

O método de análise dos dados coletados foi feito por meio da análise de conteúdo, tanto da entrevista, quanto dos documentos. A análise de conteúdo não se trata apenas de um instrumento, mas é um conjunto de técnicas que tem a finalidade de analisar as comunicações, tendo um amplo campo de aplicação. Salienta-se que qualquer veículo de significados transmitidos de um emissor para um receptor pode ser decifrado por meio das técnicas de análise de conteúdo, sendo que o foco é no entendimento da fala individual (Bardin, 2010).

Para aplicação coerente do método, conforme os pressupostos de Bardin (2010), a análise de conteúdo seguiu três etapas: a pré-análise consistiu na organização e transcrição da entrevista na íntegra, bem como a seleção e leitura do Relatório Anual e Relatório de Sustentabilidade, do ano de 2016, seguindo os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; na exploração do material foram feitas as codificações por meio da unidade de registro, o tema, o qual foi embasado teoricamente e codificado pelas categorias e subcategorias de análise delineadas para o estudo, sendo que o critério de categorização foi semântico (categoria temática); e para o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação foi utilizado o auxílio do computador, para tratamento dos dados, sendo que a inferência e interpretação realizaram-se pela significação e codificação das mensagens, conforme base teórica utilizada no estudo.

Para auxiliar na organização e gerenciamento dos conteúdos, foi utilizado o *software* Atlas.ti7, visto que traz vantagens como: flexibilidade de análise de diferentes tipos de documentos, a otimização do tempo, devido a agilidade e precisão, a possibilidade de realizar o registro de todas as alterações e etapas da análise e, ainda, permite a construção das relações semânticas e a visualização por meio de gráficos (Walter & Bach, 2009). O *software* Atlas.ti7 gerou um relatório com os trechos da entrevista, bem como do Relatório Anual e do Relatório de Sustentabilidade, os quais foram codificados em cada uma das categorias de análise utilizadas. Após o processo de categorização foi realizada a análise, tendo como base os conteúdos selecionados. O *software* também gerou figuras esquemáticas, nas quais são apresentadas as ligações estabelecidas entre a categoria de análise e as unidades de dados selecionadas, o que contribuiu para o processo de análise e discussão dos resultados.

A Tabela 4 apresenta o alinhamento metodológico da pesquisa, com objetivos específicos, categorias de análise, subcategorias e respectivos autores que embasaram o estudo.

Tabela 4.

Alinhamento metodológico da pesquisa.

Objetivos Específicos	Categorias de análise	Subcategorias	Autores	Questões
Investigar quais são práticas de sustentabilidade nas dimensões: econômica, social e ambiental.	Práticas de Sustentabilidade	<i>Triple Bottom Line</i> : dimensão econômica, social e ambiental.	Elkington (1987); Azapagic (2003); Lustosa (2003); Tachizawa (2007); Dias (2009); Lima (2013).	<u>Bloco 1</u> 1-Econômica (1.1 ao 1.10) 2-Social (2.1 ao 2.10) 3-Ambiental (3.1 ao 3.10)
Analisar as estratégias utilizadas pela cooperativa para legitimidade organizacional	Estratégias de Legitimidade	<u>Teoria de Base</u> : Teoria da Legitimidade <u>Estratégias de Legitimidade</u> : ganhar, manter, recuperar. <u>Tipologias</u> : geral, pragmática, moral e cognitiva.	Dowling & Pfeffer (1975); Scott (1977); Suchman (1995).	<u>Bloco 2A - Ganhar</u> 1-Geral (1.1 ao 1.3) 2-Pragmática (2.1 ao 2.6) 3-Moral (3.1 ao 3.7) 4-Cognitiva (4.1 ao 4.7). <u>Bloco 2B - Manter</u> 1-Geral (1.1 ao 1.7) 2-Pragmática (2.1 ao 2.3) 3-Moral (3.1 ao 3.4)
				4-Cognitiva (4.1) <u>Bloco 2C - Recuperar</u> 1-Geral (1.1 ao 1.3) 2-Pragmática (2.1 e 2.2) 3-Moral (3.1 ao 3.4) 4-Cognitiva (4.1)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir do alinhamento metodológico exposto na Tabela 4, facilita-se a visualização da relação entre os objetivos específicos desta pesquisa e suas respectivas categorias de análise, bem como a base teórica e os autores que sustentam cada objetivo. Na sequência, são expostas a discussão e análise dos resultados.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada a partir dos critérios de análise do conteúdo aplicados na entrevista realizada com o gestor da cooperativa e nos Relatórios Anual e de Sustentabilidade disponibilizados no sítio da cooperativa, com o auxílio do *software* Atlas.ti7, por meio das categorias e subcategorias de análise definidas para o estudo, conforme base teórica relacionada ao tema. As categorias de análise foram segregadas em dois tópicos: práticas de sustentabilidade e estratégias de legitimidade, sendo subdivididas em análise dos Relatórios Anual e de Sustentabilidade, para verificar as

práticas de sustentabilidade e a análise da entrevista, para verificar as estratégias para legitimidade organizacional.

4.1. Práticas de Sustentabilidade

As práticas de sustentabilidade foram analisadas a partir da perspectiva *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), de Elkington (1997), sendo divididas nas seguintes subcategorias: dimensão econômica, dimensão social e dimensão ambiental. A análise foi realizada por meio do Relatório Anual e Relatório de Sustentabilidade divulgado no sítio da Cooperativa. A Cooperativa possui uma Política de Sustentabilidade na qual preconiza a melhoria contínua na produção de alimentos, a redução e otimização do uso dos recursos naturais, a promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental, a preservação da integridade das comunidades, o cumprimento das exigências legais e a melhoria do desempenho socioambiental. Tem como missão a produção de alimentos com excelência para o consumidor e a visão é ser a melhor empresa no segmento de alimentos para os clientes. Sua filosofia é pautada no cooperativismo, pela satisfação e lucro para todos. Os princípios e valores são direcionados com foco no cliente, comprometimento, honestidade, respeito e na prática da sustentabilidade.

A Cooperativa atua em cinco Estados (Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul) e no Paraguai, com 142 unidades de negócios. A produção é diversificada, pois produz soja, milho, trigo, leite, suínos, frango, mandioca e rações. Além disso, oferece aos associados assistência técnica, crédito agrícola, insumos agropecuários, sementes de soja e venda de máquinas e peças agrícolas. E, ainda, atua como entidade de representação dos interesses dos associados junto ao Poder Público.

Com relação à categoria de análise denominada de Sustentabilidade Econômica, a Figura 1 apresenta as unidades de dados selecionadas e agrupadas em torno da categoria de análise denominada de Sustentabilidade Econômica: novos equipamentos e/ou processos, para sustentabilidade da Cooperativa.

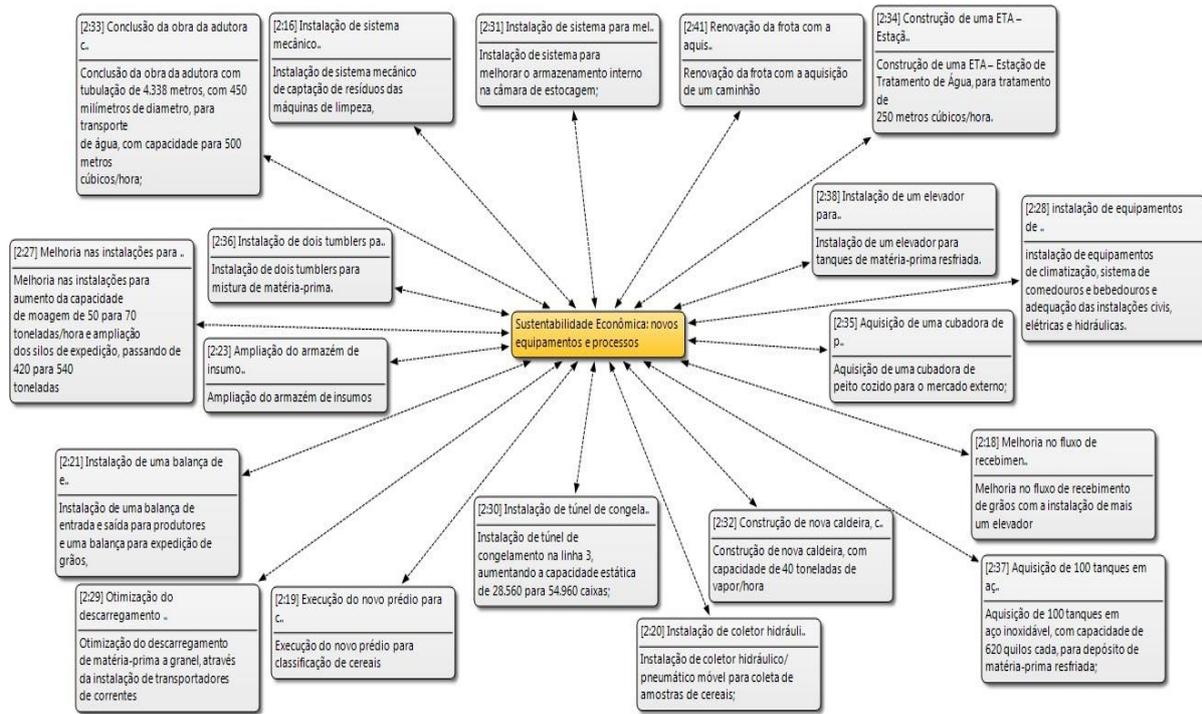


Figura 1. Sustentabilidade Econômica da Cooperativa: novos equipamentos e processos.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

É evidente a preocupação da Cooperativa com a melhoria contínua em seus processos, visto que foram realizados diversos investimentos de aquisição, ampliação, construção, instalação de equipamentos, estruturas e processos para aumento da produtividade e otimização das atividades. Além desses, outros investimentos foram iniciados em 2016, como a construção de um frigorífico para abate e processamento de peixes e uma fábrica de rações para peixes.

A Cooperativa também apresentou um crescimento considerável, mesmo diante de um cenário econômico e político instável e difícil, devido às estratégias de ampliação e participação no mercado de atuação. A Figura 2 demonstra os números que representam o aumento da produtividade, bem como, as ações de ampliação e participação no mercado, no ano de 2016.

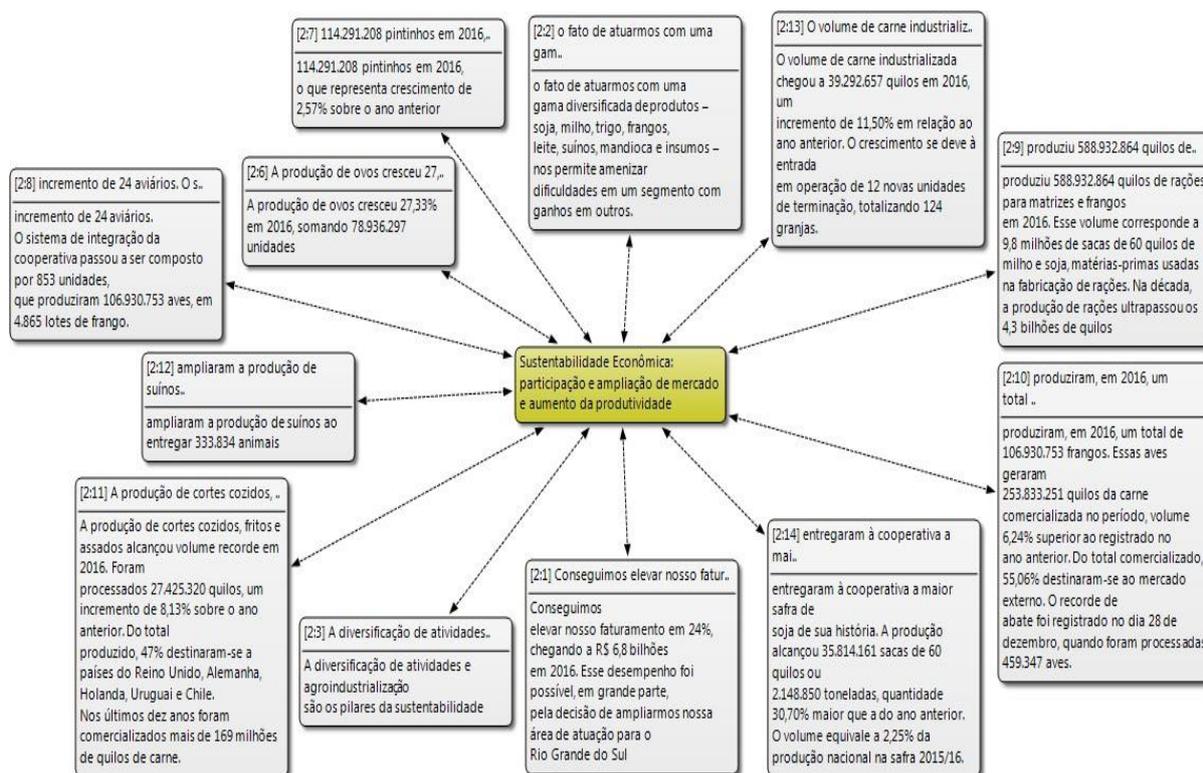


Figura 2. Sustentabilidade Econômica da Cooperativa: participação e ampliação de mercado e aumento da produtividade.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Cabe ressaltar que o desempenho da Cooperativa rendeu o prêmio de melhor empresa do setor de atacado e varejo do Brasil, sendo a 1ª em crescimento sustentável, a 2ª maior empresa do agronegócio do Paraná, a 4ª maior do agronegócio brasileiro, a 13ª maior da região Sul e a 104ª maior do Brasil, no ano de 2016. A empresa também possui certificação ISO 9001 (Sistema de Gestão de Qualidade), HACCP/APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), BRC (Segurança Alimentar) e Global G.A.P (Boas Práticas Agrícolas), para garantir a qualidade dos seus processos e produtos.

Todas essas ações se refletem na lucratividade e rentabilidade da Cooperativa, que enfatiza a máxima produtividade para garantir uma boa saúde financeira e segurança aos associados, mas também, com uso racional dos recursos naturais. Isso demonstra que as organizações têm adotado um posicionamento estratégico que enfatiza o desenvolvimento de atividades que preservem o meio ambiente e beneficiem a sociedade, além de estar em equilíbrio com o desempenho econômico da empresa. Portanto, não se trata, apenas, de questões mercadológicas, mas de uma mudança na consciência e postura empresarial, perante as demandas da sustentabilidade (Lima, 2013).

Quanto a Sustentabilidade Ambiental, a Figura 3 apresenta as unidades de dados selecionadas e agrupadas em torno da categoria de análise denominada de Sustentabilidade Ambiental: recuperação e preservação ambiental, da Cooperativa.

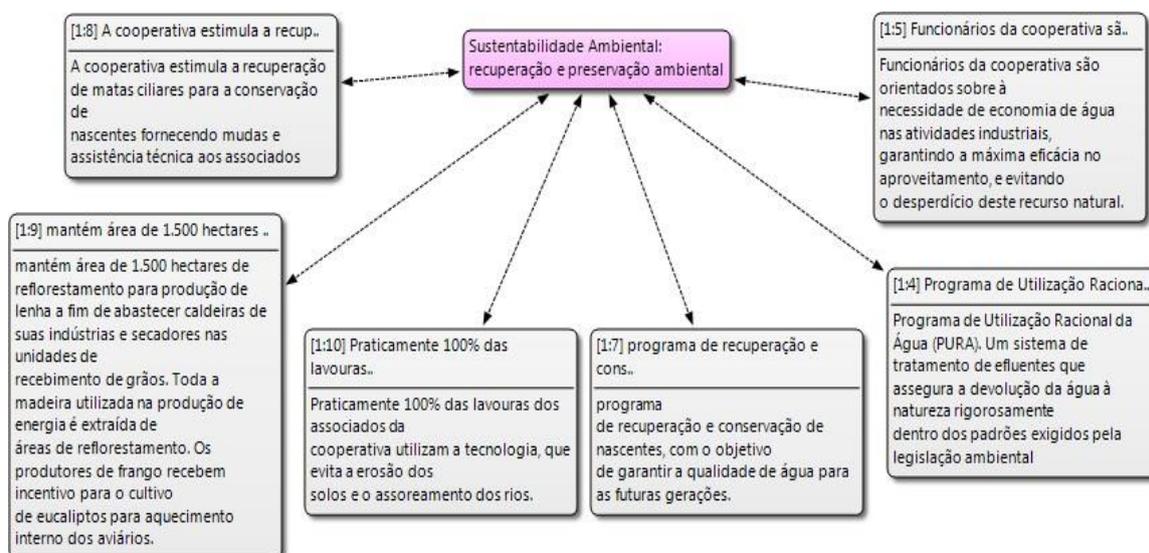


Figura 3. Sustentabilidade Ambiental da Cooperativa: recuperação e preservação ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que a Cooperativa realiza várias práticas sustentáveis conforme descritas no relatório de sustentabilidade, com vistas à recuperação e preservação ambiental, tais como: recuperação de matas ciliares, reflorestamento, plantio direto que evita a erosão do solo e assoreamento dos rios, tratamento de efluentes, recuperação de nascentes e, ainda, promove a conscientização dos colaboradores sobre a economia de água. Além disso, utiliza equipamentos e processos adequados para o trabalho, como um sistema de rastreabilidade, para controle dos agroquímicos, fornecimento de medicamentos e manejo dos animais, além do ambiente ser climatizado, o controle de água e alimentação é informatizado, para garantir o bem-estar do animal.

A Cooperativa ressalta a importância do equilíbrio nas atividades econômicas, sociais e ambientais, para o desenvolvimento e garantia de um futuro promissor às novas gerações. Essa afirmativa corrobora com vários autores que enfatizam o desenvolvimento sustentável por meio de ações sociais e ambientais, além do aspecto econômico (Elkington, 1997; Montibeller Filho, 1999; Freitas, 2002; Hart & Milstein, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007; Munk & Souza, 2009; Dias, 2009).

Ademais, a Cooperativa também investe na gestão de resíduos, pela destinação correta dos resíduos e reciclagem, conforme destacam os trechos na Figura 4.

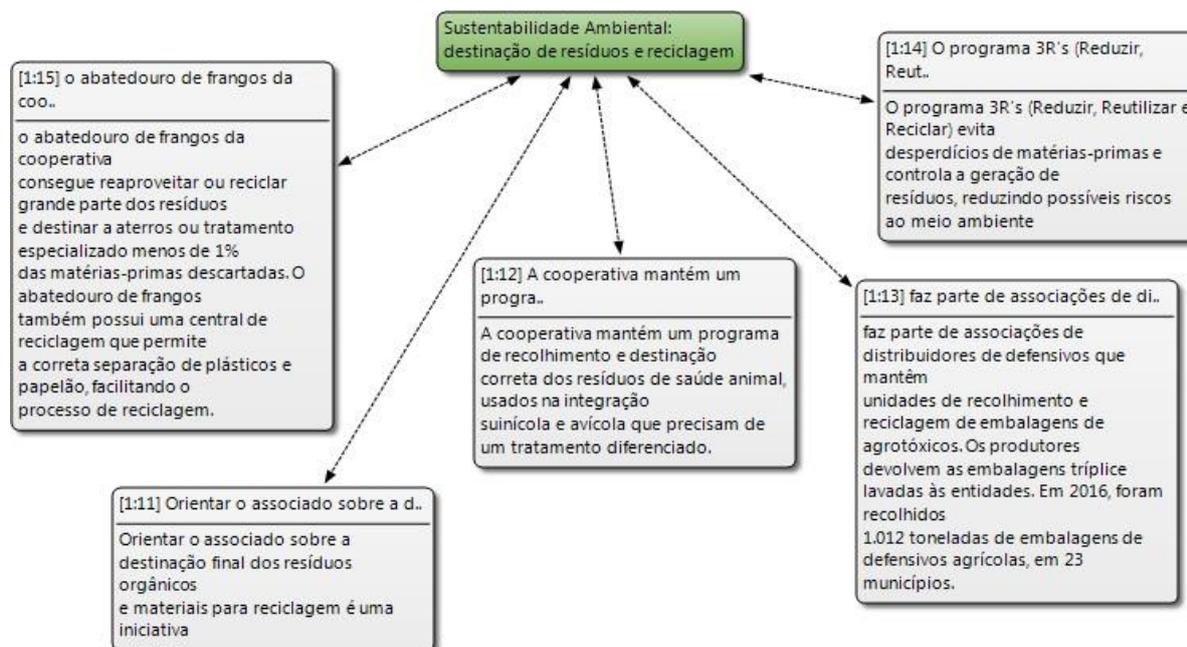


Figura 4. Sustentabilidade Ambiental da Cooperativa: destinação de resíduos e reciclagem.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Evidencia-se na Figura 4, que a Cooperativa tem uma preocupação com a gestão dos resíduos oriundos do seu processo produtivo, ao adotar o Programa 3R's, o qual consiste em reduzir, reutilizar e reciclar, com o intuito de evitar o desperdício, destinar corretamente os resíduos e facilitar o processo de reciclagem, além de orientar os próprios associados sobre a destinação e reciclagem dos resíduos.

Além disso, a Cooperativa também tem como prática de sustentabilidade ambiental a redução do consumo de energia, pois implantou refletores de LED, que consomem 70% menos de energia, não emitem radiação UV, possuem maior vida útil, maior iluminação e o material é reciclável. Ademais, instalou um sistema de iluminação solar nas áreas externas da indústria. Para minimizar o efeito estufa, monitora a emissão de gases e possui um sistema de aproveitamento de gás metano para produção de energia, o que gera uma redução de 75% dos custos com lenha, além de reduzir, significativamente, o corte de árvores. Para redução de custos operacionais e diminuição dos impactos ambientais, as rações produzidas possuem ingredientes orgânicos, dessa forma, é necessário menor quantidade de ração para produzir um quilo de carne. Esses achados estão de acordo com a literatura, a qual afirma que as práticas sustentáveis provocam economia de recursos e redução de custos decorrente da eficiência nos processos pelo uso de tecnologias mais inovadoras (Azapagic, 2003; Vinha, 2003; Lustosa, 2003; Tachizawa, 2007).

Com relação à Sustentabilidade Social, a Cooperativa tem um grande impacto social e econômico nos municípios de atuação, pela geração de emprego, renda e tributos, visto que são mais de 7.840 funcionários diretos, dos quais 40% são mulheres, e

conta com 18.795 cooperados, no ano de 2016. Os tributos arrecadados em 2016 foram de R\$ 238 milhões e o faturamento total bruto representou R\$ 6,8 bilhões. Ressalta-se que no segmento cooperativista existem vários aspectos relacionados à dimensão ambiental, social e econômica, devido às práticas agrícolas e pecuárias estarem vinculadas a ocupação e exploração da terra, além da interação e influência na comunidade, bem como, pela movimentação financeira expressiva e geração de emprego e renda (Lima, 2013).

Além disso, a Cooperativa investe na prevenção de acidentes, para garantir a segurança do trabalhador, por meio de equipamentos de proteção individual, exercícios de combate ao incêndio e possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, composta por 180 funcionários. Ressalta-se que os investimentos em um ambiente de trabalho mais seguro e saudável, reduzem custos com problemas de saúde e segurança dos colaboradores, além de favorecerem a produtividade, visto que melhoram a motivação e diminuem o absenteísmo (Azapagic, 2003).

A Cooperativa, também investe no desenvolvimento dos seus colaboradores e associados. A Figura 5 apresenta as práticas sociais relacionadas ao desenvolvimento das competências, carreira, remuneração e benefícios dos colaboradores e associados da cooperativa.

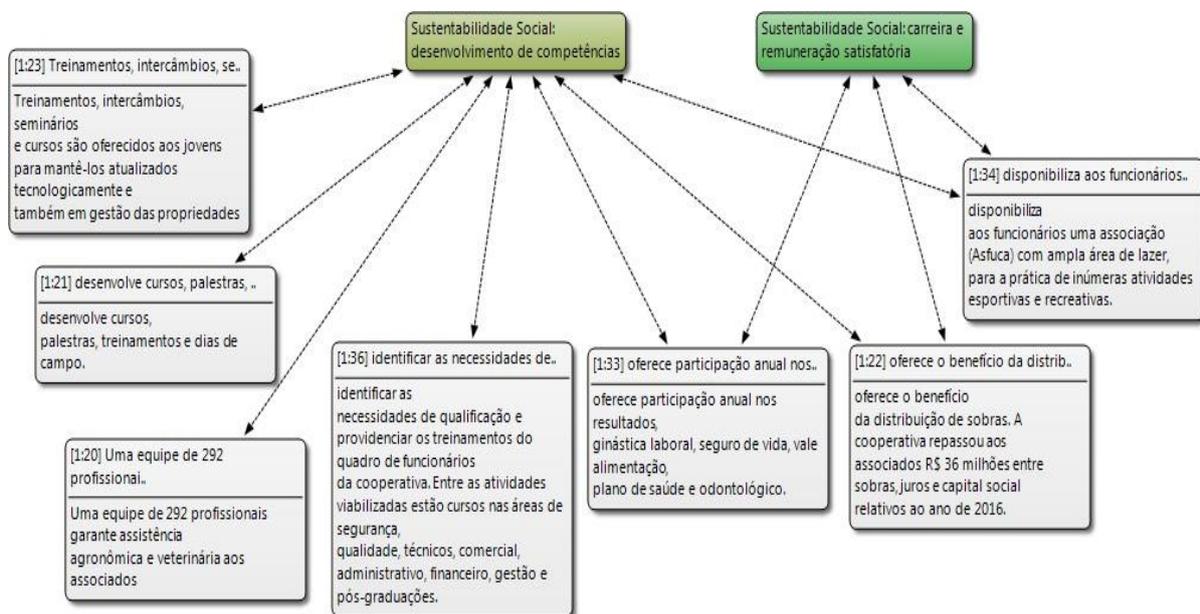


Figura 5. Sustentabilidade Social da Cooperativa: desenvolvimento de competências, carreira e remuneração dos colaboradores.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Verifica-se que a Cooperativa, além de preocupar-se com o aspecto econômico e ambiental, também, investe no desenvolvimento dos colaboradores e associados, isso reforça a perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade) associada ao termo *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta, Lucro), que requer o equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental (Elkington, 1997; Dias, 2009). Além desses

benefícios aos colaboradores e associados, a Cooperativa desenvolve ações sociais que favorecem a comunidade, bem como, inclui no seu quadro de funcionários, mulheres, portadores de deficiência e adolescentes por meio do Programa Jovem Aprendiz Cooperativo, conforme demonstra a Figura 6.

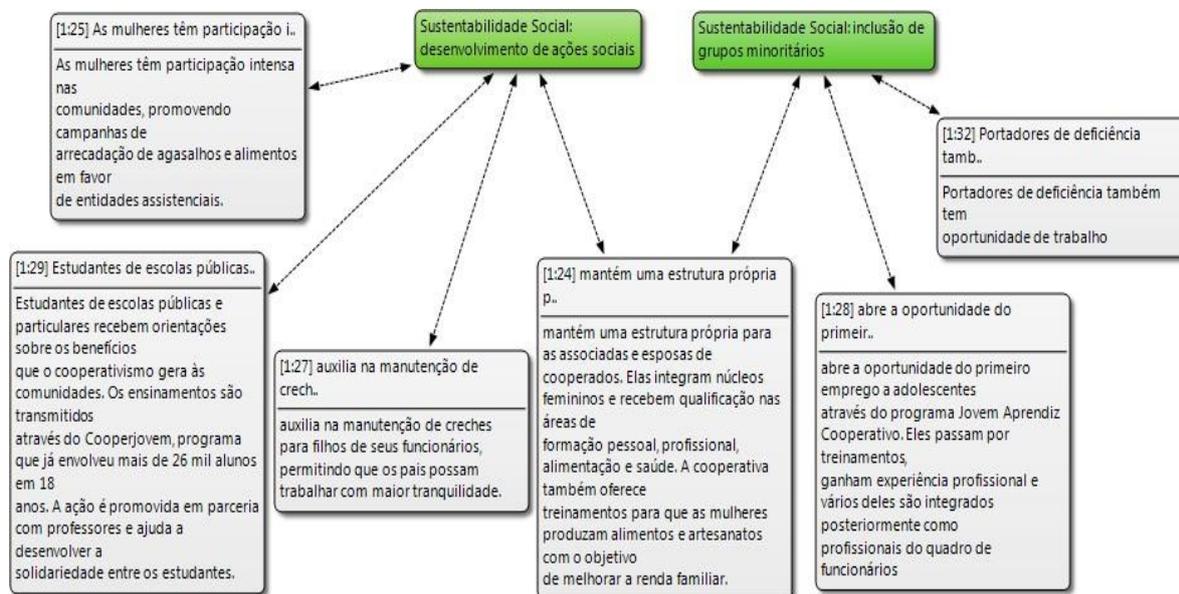


Figura 6. Sustentabilidade Social da Cooperativa: desenvolvimento de ações sociais e inclusão social.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

As práticas sustentáveis no aspecto social são percebidas pelas oportunidades de trabalho oferecidas às mulheres, deficientes e jovens e, pelas ações que geram benefícios à comunidade (Dias, 2009), como manutenção de creches, arrecadação de agasalhos e alimentos, dentre outros.

Diante das práticas de sustentabilidade realizadas pela Cooperativa, é evidente que a empresa tem a visão da sustentabilidade, na perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade), em que se busca o equilíbrio entre o aspecto econômico, ambiental e social (Elkington, 1987). Percebe-se que a Cooperativa busca desenvolver estratégias e ações que geram benefícios econômicos aos associados, por meio de investimentos que promovam maior produtividade e participação no mercado e, por consequência, maior rentabilidade e lucratividade do negócio, além de benefícios sociais, pela geração de emprego e renda, bem como, ações assistenciais à comunidade e, ainda, benefícios ambientais, decorrentes do uso racional dos recursos naturais, otimização dos processos para minimizar os impactos ao meio ambiente, além de ações para recuperação e preservação ambiental.

4.2. Estratégias de Legitimidade

As estratégias de legitimidade foram analisadas a partir da Teoria de Legitimidade baseada em Suchman (1995), sendo divididas nas seguintes subcategorias: estratégias

para ganhar legitimidade, estratégias para manter legitimidade e estratégias para recuperar legitimidade e, ainda, para cada estratégia de legitimidade existe uma tipologia de legitimidade (pragmática, moral e cognitiva). A análise foi realizada por meio de entrevista com o Gestor de Qualidade e Comunicação Social da Cooperativa.

A Figura 7 apresenta as estratégias para ganhar legitimidade na tipologia “moral”, que consiste no julgamento das atividades a partir da perspectiva do que é certo a se fazer, bem como, a avaliação dos resultados, das consequências técnicas, dos processos e procedimentos, das características estruturais e, ainda, do carisma pessoal dos líderes.

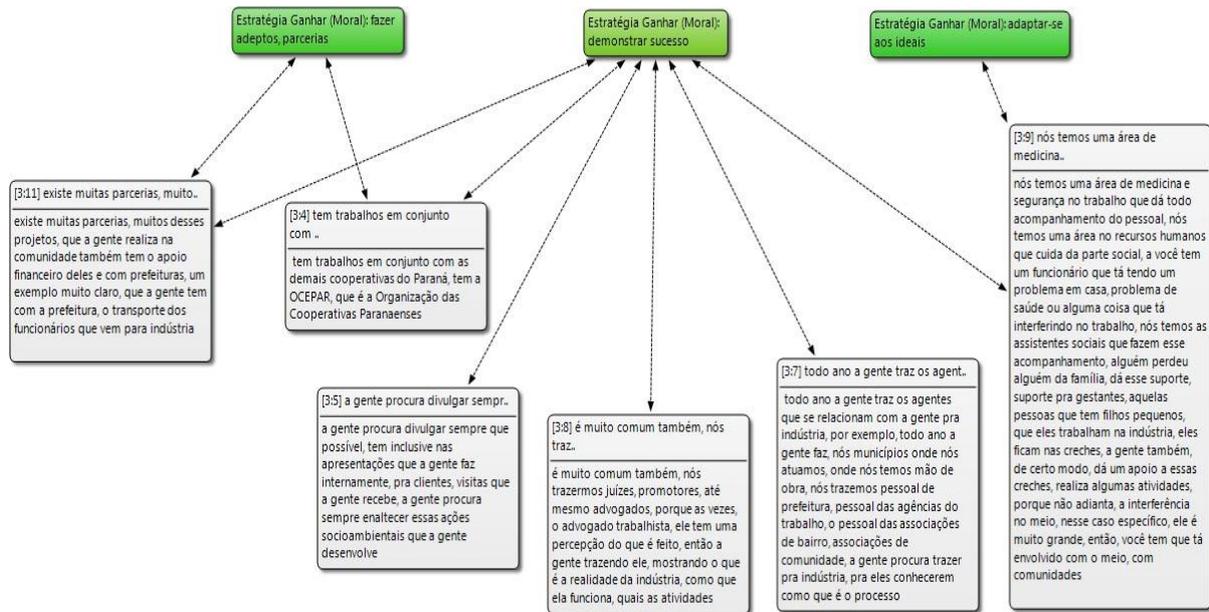


Figura 7. Estratégia para Ganhar Legitimidade: Tipologia Moral.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Observa-se que a Cooperativa enfatiza a demonstração dos seus processos e estrutura que são socialmente aceitos, na busca de obter legitimidade perante a sociedade, ao trazer a comunidade representada pelos agentes que se relacionam com a Cooperativa como juízes, promotores, pessoal da prefeitura, associações de bairros, agências do trabalho, a fim de conhecer a estrutura e os procedimentos internos adotados pela Cooperativa. Salienta-se que a sobrevivência de uma organização não está atrelada somente a eficiência operacional e aos resultados econômico-financeiros, mas é fundamental que, tanto os produtos quanto os métodos de produção, sejam aceitos pela sociedade (Machado & Ott, 2015).

A Figura 8 demonstra a estratégia para manter a legitimidade, na tipologia moral, pois as organizações buscam a legitimidade para ter continuidade das suas atividades e, ao mesmo tempo, para ter credibilidade (Suchman, 1995), ao passo que as empresas são aceitas, a legitimidade está adquirida, então, buscam mantê-la (Beuren, Gubiani e Soares, 2013).

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

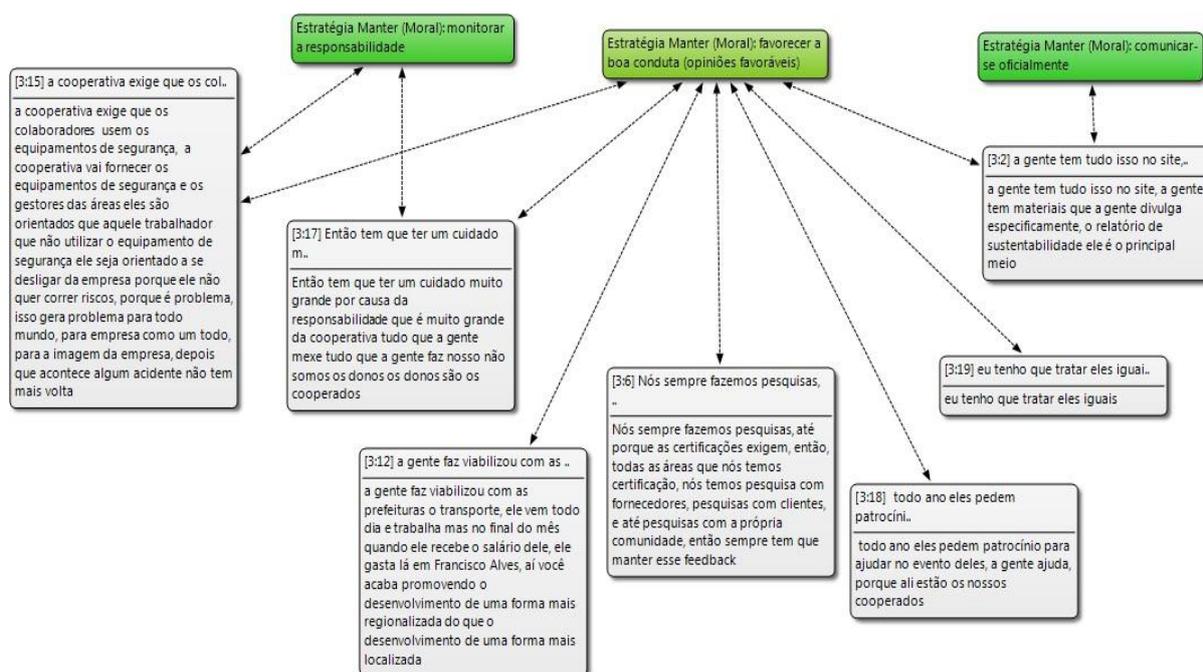


Figura 8. Estratégia para Manter a Legitimidade: Tipologia Moral.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A Cooperativa enfatiza a responsabilidade e o cuidado que tem com os cooperados, com os clientes, com os colaboradores e com a comunidade, por meio de ações que favoreçam a boa conduta, além de monitorar e comunicar as suas práticas. Ressalta-se que a legitimidade afeta a percepção do público com relação à dignidade, significado, previsibilidade e confiabilidade das organizações (Suchman, 1995), então, ao conquistar a legitimidade, as organizações obtêm a aprovação da sociedade ao longo do tempo, portanto, a legitimidade é um processo de acumulação das impressões externas, que são gerenciadas de forma eficaz, o que repercute na reputação da empresa (Souza, 2011).

Com relação à tipologia pragmática, a qual se refere ao atendimento dos interesses do público mais imediato da organização, percebeu-se uma ênfase maior na estratégia para ganhar legitimidade, visto que a organização incorpora componentes em sua estrutura e adota padrões de desempenho, conforme determinado pelo público (Suchman, 1995), de acordo com a Figura 9.

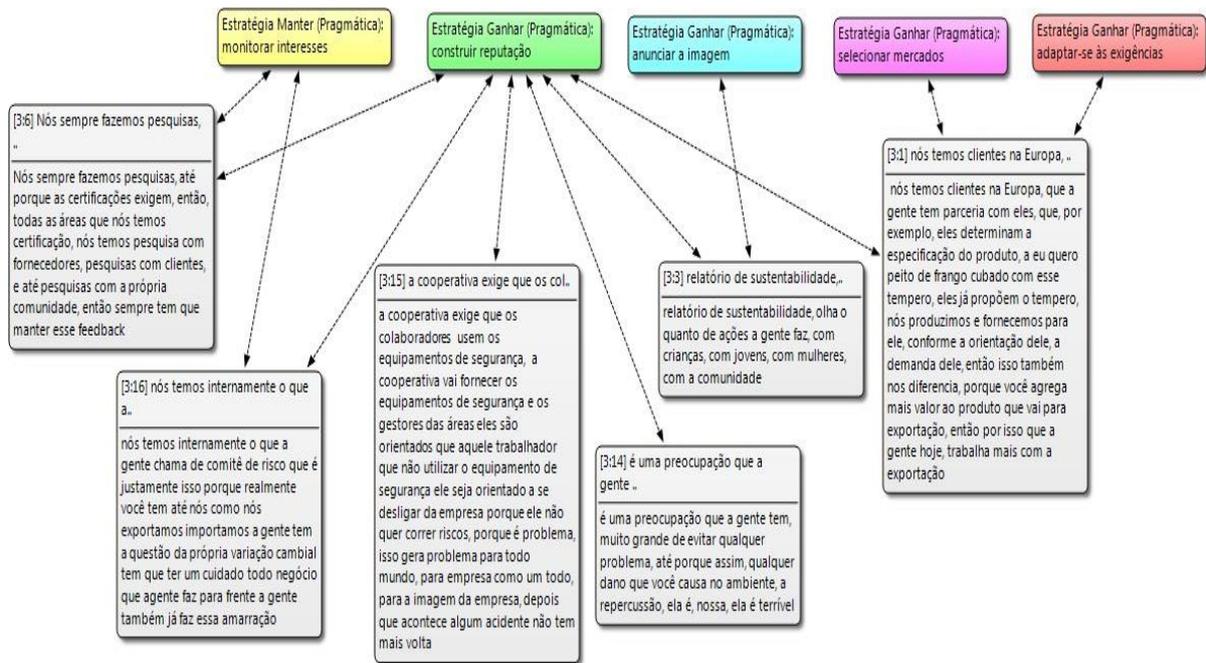


Figura 9. Estratégia para Ganhar/Manter Legitimidade: Tipologia Pragmática.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Percebe-se a preocupação da Cooperativa em atender às exigências e necessidades dos clientes, bem como, evitar qualquer tipo de problema que possa causar um dano ambiental, visto que a repercussão disso é prejudicial para a organização. Então, existe um comitê de riscos que gerencia todos os riscos inerentes à Cooperativa, para minimizar qualquer problema. Além disso, a Cooperativa seleciona os mercados de atuação, com maior ênfase para o mercado externo, visto que tem uma maior representatividade econômico-financeira e valor agregado. Enquanto que, na busca de construir uma boa reputação da sua imagem, divulga as suas práticas sustentáveis, por meio do Relatório de Sustentabilidade.

Ressalta-se que a definição de estratégias e a comunicação são primordiais para desenvolver e manter a legitimidade, ao evidenciar o papel social da organização, o que contribui para geração de valor da empresa (Czinkota, Kaufmann & Basile, 2014), visto que a legitimidade promove uma ligação entre a empresa e a sociedade (Dowling & Pfeffer, 1975).

Quanto à estratégia para recuperar a legitimidade, pode-se inferir que a Cooperativa não enfatiza essa estratégia, visto que eles adotam uma postura proativa perante as práticas de sustentabilidade e, apenas, em um caso específico, houve a necessidade de explicar-se perante a comunidade e órgãos responsáveis com relação a uma reivindicação da comunidade local, mas que após esclarecimentos, a comunidade compreendeu a situação, conforme apresenta a Figura 10.

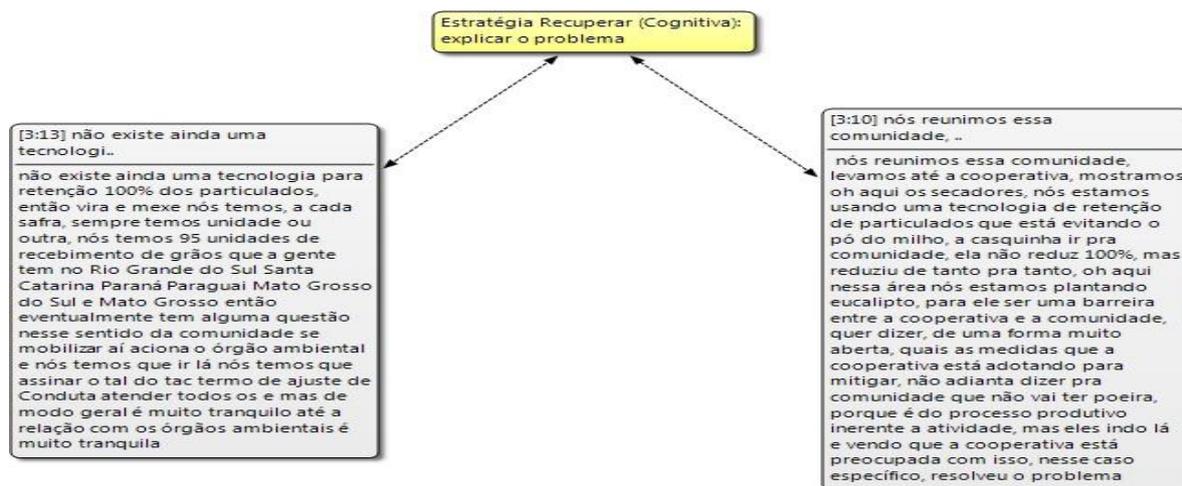


Figura 10. Estratégia para Recuperar a Legitimidade: Tipologia Cognitiva.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ressalta-se que a legitimidade alcançada por aceitação representa um cenário de coerência cognitiva e mudança integrativa, sendo a mais discreta e poderosa (Suchman, 1995). Diante do exposto, percebe-se que a Cooperativa adota estratégias para ganhar legitimidade, dentro da tipologia moral, a qual envolve o bem-estar social que é definido a partir dos sistemas de valores e crenças socialmente construídos e da tipologia pragmática, que se refere ao atendimento das exigências dos interesses do público mais imediato, o qual realiza intercâmbios diretos com a organização (Suchman, 1995).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi compreender como são adotadas as práticas de sustentabilidade como estratégias de legitimidade organizacional em uma cooperativa agropecuária. Deste modo, foram investigadas as práticas de sustentabilidade que são adotadas pela cooperativa, por meio do Relatório de Sustentabilidade, além disso, foram analisadas as estratégias utilizadas pela cooperativa para legitimidade organizacional, por meio de entrevista, conforme tipologia de Suchman (1995).

Os resultados apontam que a cooperativa engloba em suas práticas, as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), conforme preconizada pela perspectiva do *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade) de Elkington (1997), sendo que as principais práticas de sustentabilidade econômica consistem em: investir em tecnologias, processos, equipamentos e certificações de qualidade, ampliar a participação e expansão de mercado por meio da diversificação dos produtos, atender às exigências dos clientes e oferecer assistência e segurança aos cooperados. Enquanto que as práticas de sustentabilidade

social incluem: qualidade de vida e condições de trabalho satisfatórias e seguras aos colaboradores, investimentos em capacitação, incentivos e benefícios, inclusão de grupos minoritários no quadro de funcionários (mulheres, deficientes e jovem aprendiz), além de projetos sociais realizados na comunidade. Por sua vez, as práticas de sustentabilidade ambiental envolvem: recuperação e preservação de nascentes, reflorestamento de matas ciliares, tratamento de efluentes, redução do consumo de energia, monitoramento de emissão de gases, gestão dos resíduos e reciclagem.

Na busca de um desenvolvimento sustentável, as organizações precisam encontrar formas de ganhar, manter ou recuperar a legitimidade social diante das pressões externas, por meio de práticas de sustentabilidade, incorporadas na gestão da empresa, com vistas na continuidade de suas atividades e aumento da vantagem competitiva (Garrido & Saltorato, 2015). Neste sentido, a cooperativa em estudo, tem adotado a estratégia para ganhar legitimidade, pois dentro da perspectiva da tipologia moral, a cooperativa adota práticas sustentáveis que buscam o bem-estar social dos colaboradores, cooperados e da comunidade, além de ações para preservação e recuperação do meio ambiente, pautadas nos valores e crenças socialmente construídos e aceitáveis como justas e ecologicamente corretas. Na perspectiva da tipologia pragmática, a cooperativa busca atender às exigências do seu público, ao adotar práticas sustentáveis que garantam um produto de qualidade e, ao mesmo tempo, que seja ambientalmente correto, com vistas a agregar valor ao produto e construir uma imagem sustentável.

Deste modo, o presente estudo traz contribuições ao meio acadêmico, pois proporcionou uma reflexão do contexto cooperativista, no que tange as práticas de sustentabilidade, a partir da perspectiva do Tripé da Sustentabilidade e da Teoria da Legitimidade. Enquanto que para o meio empresarial, a pesquisa enfatiza a importância de buscar um desenvolvimento sustentável, além de evidenciar diversas práticas sustentáveis que podem ser adotadas por outras organizações, bem como as estratégias para alcançar legitimidade perante a sociedade.

A limitação da pesquisa decorre da escolha do procedimento adotado, o estudo de caso, que consistiu na análise de uma cooperativa, oportuniza novas pesquisas para abordar esta temática em outras cooperativas, bem como, realizar uma pesquisa com abordagem quantitativa nas cooperativas, na busca de analisar as relações e/ou influências das práticas de sustentabilidade com as estratégias de legitimidade organizacional. E, ainda, pode-se tratar deste tema em outros segmentos, como nas cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- Andrews, K. R. (1962). A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In Montgomery, C. & Porter, M. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *TranslChemE*, 81, 303-316.
- Barbosa, M. F. N.; Cândido, G. A., & Barbosa, E. M. (2014). Percepção de stakeholders acerca da contribuição das estratégias ambientais para a sustentabilidade do município e competitividade da empresa: estudo de caso em empresa do setor sucroalcooleiro no Estado da Paraíba. *Holos*, 01(30), 191-209.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. 4a ed. Lisboa: Edições 70.
- Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. (2013). Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista Administração Pública*, 47(4), 849-875.
- Cardoso, V. I. C., Luca, M. M. M., & Almeida, T. A. (2016). Práticas de disclosure econômico e socioambiental nas maiores empresas do Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(1), 156-173.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press.
- Costa, B. M. N., Leal, P. H., Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. (2016). Discurso das práticas ambientais e isomorfismo nas empresas de alto impacto ambiental listadas na BM&FBovespa. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 6(2), 76-97.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2a. ed. Artimed.
- Dias, R. (2009). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, p. 122-136.

Czinkota, M., Kaufmman, H. R., & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. *Industrial Marketing Management*, 43, 91-101.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business*. Capstone: Oxford.

Epstein, M. J. (2008). Implementing corporate sustainability: measuring managing social and environmental impacts. *Strategic Finance*, 1(1), 25-31.

Freitas, G. S. (2002). *A conciliação de práticas cooperativas com o desafio da conquista e manutenção da sustentabilidade: o caso da cooperativa regional de agricultores familiares ecologistas - ECOVALE* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.

Freeman, R. E. The stakeholder approach revisited. (2004). *ZFWU*, 5(3), pp. 228-254.

Garrido, G., & Saltorato, P. (2015). Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental nas organizações contemporâneas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 69-82.

Gati, A. M. (2015). *Gestão corporativa socioambiental e competitividade empresarial* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Godói, C. K., & Mattos, P. L. C. L. de. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godói, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.

Kumm, F. M. (2016). Aplicabilidade da auditoria para evidenciar as práticas de sustentabilidade nos relatórios de gestão das Cooperativas Agroindustriais do Oeste do Paraná. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

Lima, L. F. de . (2013). *Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade, apropriadas pelas cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, PR, Brasil.

- Lustosa, M. C. (2003). Industrialização, meio ambiente, inovação e competitividade. In May, P. H., Lustosa, M. C., & Vinha, V. (Orgs.), *Economia do meio ambiente: teoria e prática* (Cap. 6, pp. 155-172). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Machado, D. P., & Ott, E. (2015). Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil*, 11(1), 136-156.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Montibeller Filho, G. (1999). *O mito do desenvolvimento sustentável* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Munk L., & Souza, R. B. de. (2009). A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. *Revista de Gestão USP*, 16(3), pp. 1-14.
- Pavão, Y. M. P., & Rossetto, C. R. (2015). Stakeholder management capability and performance in Brazilian Cooperatives. *Review of Business Management*, 17(55), 870-889.
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), p. 362-378.
- Sehnm, S., Lukas, M. C., & Marques, P. D. (2015). Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 22-41.
- Scott, W. R. 1977. Effectiveness of organizational effectiveness studies. In Goodman, P. S. & Pennings, J. M. (Ogs.). *New perspectives on organizational effectiveness*, pp. 63-95. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, G. D., Gonçalves, M. N., & Moraes, R. O. (2015). Global Reporting Initiative (GRI): uma análise da adesão as diretrizes pelas empresas listadas no novo mercado sob a perspectiva das teorias institucional e da legitimidade. *Sinergia*, 19(2), 91-103.
- Souza, E. R. (2011). *A influência das ações de responsabilidade social na legitimidade organizacional de uma empresa do setor elétrico*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Tachizawa, T. (2007). *Gestão ambiental e responsabilidade social: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Vinha, V. da. (2003). As empresas e o desenvolvimento sustentável: da ecoeficiência à responsabilidade social corporativa. In: May, P. H., Lustosa, M. C., & Vinha, V. da. (Orgs.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Vinha, V. da. (2010). As empresas e o desenvolvimento sustentável: a trajetória da construção de uma convenção. In: May, P. H. (Org.). *Economia do meio ambiente: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Walter, S. A., & Bach, T. M. (2009). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. *Anais do Evento Seminários de Administração (Semead)*, São Paulo, SP, Brasil, 12.

Warren, C. A. B. (2002). Qualitative Interviewing. In: GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. (Org.). *Handbook of interviewing research: context & method*. Sage Publications.