

A PERSPECTIVA DO ALINHAMENTO DE ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS

Lucas Veiga Ávila

Mestrado em Administração pela UFSM, Doutorando em Administração pelo PPGA/UFSM. Professor Assistente da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS, Unidade Universitária de Frederico Westphalen/RS. E-mail: adm-lucasveiga@gmail.com

Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga

Doutorado em Agronegócios pela UFRGS. Professora Adjunta no Programa de Pós-graduação em Administração PPGA, Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: luciagm@ufsm.br

Adilson Carlos Rocha

Mestrado em Administração pela UFSM, Doutorando em Administração PMDA/Universidade Positivo. Professor Assistente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão. E-mail: adilson28@hotmail.com

Josiele Maria Fão

Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS, Unidade Universitária de Frederico Westphalen/RS. E-mail: josimfao@hotmail.com

Resumo

No contexto onde a gestão ambiental configura-se em um fator crítico de sucesso para as organizações, faz-se necessário investigar: Se as questões de responsabilidade ambiental são consideradas e incorporadas às estratégias empresariais de Cooperativas? Para atender ao propósito do presente estudo, busca-se analisar o alinhamento das questões de responsabilidade socioambiental e as estratégias desenvolvidas por empresas pertencentes a um Grupo de Cooperativa Agrária do Estado do Rio Grande do Sul/RS. A pesquisa possui natureza quantitativa. Quanto aos seus objetivos o estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de instrumentos aplicados aos gestores de sete Cooperativas pertencentes ao Grupo de Cooperativas Agrária, sediadas em cinco municípios localizados na região central do estado do RS. Como principais resultados, evidenciou-se que as unidades do Grupo, são Cooperativas consolidadas, com participação expressiva de quatro mil Associados. Na totalidade das Cooperativas, os gestores desconhecem da importância da área de gestão ambiental, pois apenas são realizadas ações de controle de água e energia, bem como, ações para cumprir com as exigências dos órgãos reguladores. Dessa forma, verifica-se que as Cooperativas estão muito aquém do esperado, para um alinhamento estratégico a gestão ambiental.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão Ambiental. Cooperativas.

Abstract

In this context where environmental management is configured on a critical success factor for organizations, it is necessary to investigate: If the issues of environmental responsibility are considered and incorporated into business strategies of Cooperatives? To meet the purpose of the present study seeks to analyze the alignment of social and environmental responsibility issues and strategies developed by companies belonging to the Group of Agrarian Cooperative of Rio Grande do Sul/RS. The research has a quantitative nature. As for his goals, the study can be classified as exploratory and descriptive. Data collection was performed by means of instruments applied to the managers of seven unions belonging to the Group of Agrarian Cooperatives, based in five cities located in the central region of RS. For data analysis, we used SPSS 20.0, which was performed in the test frequency. The main results showed that the units of the Group are consolidated Cooperatives, with significant participation of four thousand associates. In all of Cooperatives,

managers are unaware of the importance of environmental management area, because only actions are taken to control water and energy, as well as actions to comply with the regulatory requirements. Thus, it appears that the unions are much weaker than expected for a strategic alignment to environmental management.

Keywords: Sustainability. Environmental Management. Cooperatives.

1 INTRODUÇÃO

Aquecimento global, inclusão, conectividade, equidade, prudência e segurança parecem ser tópicos não comumente tratados pela lógica organizacional. O desenvolvimento sustentável nas organizações, quando considerado na forma incondicional, questiona para a própria existência da organização, a distribuição da riqueza gerada, à lógica do incentivo ao consumo, suas relações com o entorno, sua forma de lidar com os colaboradores, entre outros.

O conceito de sustentabilidade foi introduzido no início da década de 1980 por Lester Brown, fundador do *Worldwatch Institute*, que definiu comunidade sustentável como a que é capaz de satisfazer às próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das gerações futuras. (TRIGUEIRO, 2005). Igualmente, numa adaptação da definição de desenvolvimento sustentável da ONU em 1991, e incorporando o conceito de *stakeholders*, definem sustentabilidade corporativa como a capacidade de atendimento das necessidades dos *stakeholders* atuais das organizações, sem comprometer com a capacidade de atendimento das necessidades dos futuros. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

No contexto atual para as empresas se manterem competitivas, e vivas no mercado de atuação, elas precisam realizar modificações e implementações de novos sistemas de gestão, nas áreas econômicas, sociais e ambientais. Porém, é necessário que as empresas tenham responsabilidade em suas ações, a qual se denomina responsabilidade social. Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, as empresas que tenham apenas foco em interesses econômicos dos acionistas, se tornaram insuficientes no mercado atual. É necessário que as empresas busquem excelência nos processos, tenham responsabilidade social, e que seus objetivos estejam alinhados nas relações da sustentabilidade. (ETHOS, 2012).

Neste contexto, a questão ambiental configura-se em um fator crítico de sucesso para as organizações, faz-se necessário investigar: as questões de responsabilidade ambiental são consideradas e incorporadas às estratégias empresariais de Cooperativas? Para atender ao propósito do presente estudo, que busca analisar o alinhamento das questões de responsabilidade socioambiental e as estratégias desenvolvidas por organizações pertencentes a um Grupo de Cooperativa Agrária do Estado do Rio Grande do Sul.

A preocupação com o meio ambiente não é apenas uma prática dos países desenvolvidos. Independente da condição social ou econômica, a gestão ambiental está inserida em nível mundial, e conseqüentemente deverá fazer parte do planejamento de todas as organizações. Nascimento, Lemos e Mello (2008) afirmam que as corporações nacionais e as que atuam junto a mercados internacionais, têm buscado inserir a variável ambiental no escopo de sua gestão estratégica.

Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de práticas conscientes e investimentos em melhorias ambientais por parte das organizações, principalmente

às indústrias por meio de implantação de estratégias empresariais ligadas a gestão ambiental e um maior cuidado quanto aos processos de fabricação, desde a matéria-prima até o produto final. Para Moura (2002), o crescimento da atividade industrial fez crescer a geração de resíduos e poluentes.

A presente pesquisa visa contribuir com as indústrias do grupo de Cooperativas, no que se refere à análise de suas práticas de ações ambientais, ações essas voltadas à preservação do meio ambiente, ao crescimento sustentável e competitivo e ao reconhecimento pela sociedade e clientes de uma empresa socialmente responsável, por meio da adoção e formulação de sua estratégia organizacional voltada à gestão ambiental.

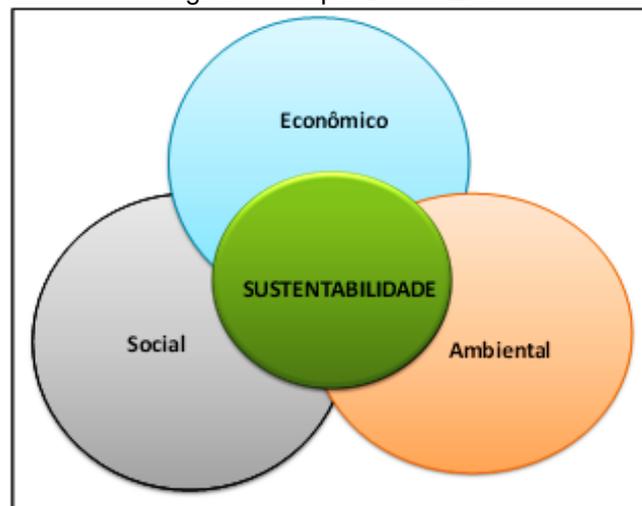
2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O Desenvolvimento Sustentável - DS está em processo evolutivo, há mais cinco décadas as Organizações de apoio vêm fortalecendo novas estratégias entre instituições, empresas e governos em prol de um sistema equilibrado para as gerações atuais e futuras. O DS nas organizações, quando considerado da forma incondicional, tudo em vista à sua própria existência questiona-se na distribuição da riqueza gerada, a lógica do incentivo ao consumo, suas relações com o entorno, sua forma de lidar com os colaboradores, o futuro da humanidade, uma vivência independente e inserida em sociedade. (ESTEVES, 2009).

Vários autores conceituam sustentabilidade procurando encontrar uma forma sistemática para operacionalizá-la nas organizações. A operacionalização do conceito de DS ganhou diversas conotações e vários modelos alcançaram destaque, tendo no meio acadêmico, quanto organizacional. Um dos principais modelos, que procurou reduzir a sustentabilidade a um padrão mínimo de operacionalização é o denominado *Triple Bottom Line* – TBL, conhecido como Tripé da Sustentabilidade, desenvolvido por Elkington (2012, p. 20), o qual define a sustentabilidade como o “princípio de assegurar que nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras”. A proposta operacionaliza o conceito em três pilares: econômico, social e ambiental, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Triple Bottom Line



Fonte: Elaborado com base em Elkington (2012)

Para Elkington (2012), as dimensões da sustentabilidade estão intrínsecas no conceito de organização sustentável, representadas na sua obra: *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line*, tendo seu conceito apresentado por meio de uma metáfora de um garfo composto por três dentes. Cada dente refere-se às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade em termos de resultados líquidos, procurando responder à pergunta: o capitalismo, assim como um canibal, se tornaria civilizado utilizando o garfo?

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), o conceito de desenvolvimento sustentável é composto por três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. A sociedade e as organizações passaram a compreender a necessidade da implementação de uma nova visão de desenvolvimento econômico, procurando garantir a produção de bens e serviços e ao mesmo tempo, atendendo às necessidades básicas do ser humano e preservando o meio ambiente.

Diante desses fatores torna-se essencial as organizações buscarem manter o equilíbrio, pois estes fatores são considerados como um dos mais importantes para a busca e aperfeiçoamento de modelos estratégicos. Albuquerque Neto *et al.* (2009) salienta que um novo modelo de desenvolvimento sustentável torna-se necessário para o reconhecimento da diversidade da estrutura por meio das múltiplas dimensões da sustentabilidade e os objetivos distintos que orientam os modos de vida da sociedade.

De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008), a sustentabilidade socioeconômica e ambiental acaba se traduzindo em atitudes inovadoras: gestão, processo e produto, implementação de ações preventivas e busca de melhoria contínua. Juntas, todas essas ferramentas só irão fortalecer a competitividade das empresas em um mercado cada vez mais competitivo.

2.2 GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental, conforme Epelbaum (2004), pode ser entendida como a parte da gestão organizacional que cuida da identificação, avaliação, controle, monitoramento e redução dos impactos ambientais. Esse tipo de gestão deve ser formada por uma visão sistêmica visualizando as relações de causa e efeito e inter-relações entre recursos e valores obtidos.

A implementação de práticas ambientais corretas na organização, além de contemplar a legislação, proporciona também benefícios à imagem organizacional. Porém, dependendo do tamanho da organização, esta vai precisar de um setor específico que gerencie a parte ambiental que envolve os produtos, serviços e processos industriais ligados ao meio ambiente.

A gestão ambiental possui um histórico longo, que já vem sendo pauta de inúmeras reuniões e discussões, sendo debatida com objetivo de ser mais eficiente que as empresas adotem princípios e resoluções para que o meio ambiente tenha mais qualidade e vitalidade. Um dos atos marcantes foi realizado em 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, a qual reconheceu a importância da gestão ambiental e da utilização da avaliação ambiental como instrumento de gestão (MEBRATU, 1998). Degradação das paisagens é generalizada em todo o mundo e o fluxo das atividades humanas tem sido prejudicial para muitos objetivos da gestão de recursos naturais (REYERS *et al.*, 2012). A gestão ambiental esta assumindo uma maior importância frente há dimensão ambiental um dos pilares do desenvolvimento sustentável, sendo assim é

de suma importância das empresas incorporarem a questão ambiental em suas estratégias.

Há muitas definições na literatura sobre gestão ambiental, destaca-se a de Nilsson (1998), a gestão ambiental envolve planejamento, organização e orienta a empresa a alcançar metas específicas, em uma analogia, por exemplo, com o que ocorre com a gestão de qualidade. Um aspecto relevante da gestão ambiental é que sua introdução requer decisões nos níveis mais elevados da administração e, portanto, envia uma clara mensagem à organização de que se trata de um compromisso corporativo.

As práticas ambientais desenvolvidas pelas empresas são motivadas, segundo Barbieri (2006), pela regulamentação pública; pressões exercidas pela sociedade; pressões exercidas nas relações entre empresas e entre estas e seus consumidores. As normas exercem como elementos de gestão para direcionar as escolhas estratégicas da empresa pela alta direção.

A Resolução nº 001/1986 do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA considera impacto ambiental como:

[...] qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causado por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos ambientais (Resolução CONAMA nº 001, de 23/01/1986). (BRASIL, 2012).

As diferentes funções administrativas vêm sendo impregnados com a preocupação de melhor gerir os recursos naturais; e isso está se tornando requisito de avaliação de desempenho profissional, de vantagem competitiva e da respectiva responsabilidade social (HUNT *et al.*, 1990). Um Sistema de Gestão Ambiental - SGA eficaz pode possibilitar às organizações um melhor gerenciamento de seus aspectos e impactos ambientais. A execução de um SGA dentro de uma organização constitui uma ferramenta, do qual o empresário identifica oportunidades que reduzam os impactos ambientais gerados por sua empresa (CAJAZEIRA, 2007).

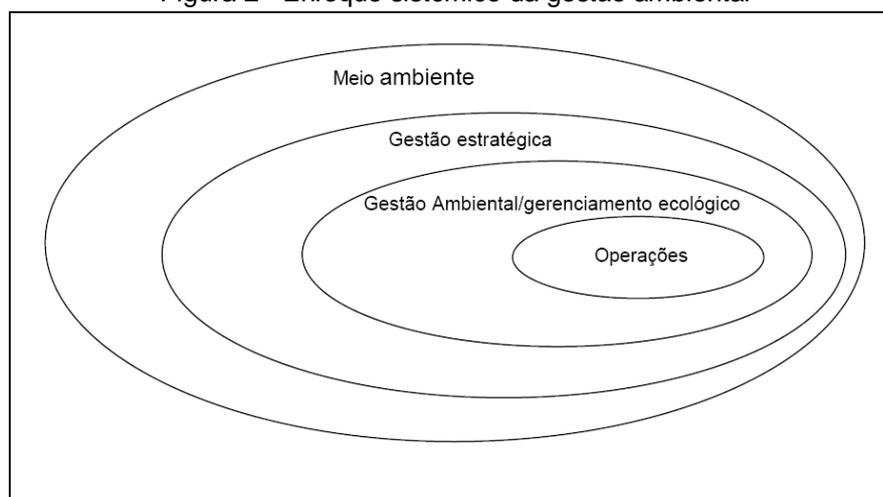
Um SGA pode ser certificável ou não, a certificação mostra a organização, de acordo com um terceiro partido auditor, reuniram-se os padrões para um SGA como ditado por esse sistema particular, atualmente, existem diversos padrões para que uma empresa possa ser certificada (SHANNON, *et al.*, 2011). Ainda segundo o autor, a ISO 14001 é a certificação mais amplamente aceita, como ISO 9000, ISO 14001 é uma norma internacional baseada na premissa de melhoria contínua.

A gestão ambiental pode ser entendida como a parte da gestão empresarial que cuida da identificação, avaliação, controle, monitoramento e redução dos impactos ambientais. A ISO 14001 define impacto ambiental como qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte das atividades, produto ou serviços de uma organização.

Como forma de prolongar a vida das organizações, se faz necessário analisar os pontos fortes e os riscos no ambiente operacional e no mercado e, acerca disto, Andres (2001) menciona que a organização que não observar devidamente a legislação ambiental, a atividade dos concorrentes, à consciência dos clientes, bem como o desenvolvimento científico e tecnológico, ou seja, ter uma visão ampla, está a caminho da decadência.

Para identificar as práticas adotadas pela organização quanto ao meio ambiente, de acordo com Andres (2001) basta fazer algumas perguntas aos altos executivos. Entre os questionamentos a serem realizados, está saber se realmente estão preocupados com os acontecimentos que envolvem os problemas ecológicos, ou se é apenas uma forma de melhorar a sua imagem dizendo-se preocupados, e outro estão relacionados aos ideais ecológicos, se estão sendo realizados conforme os objetivos traçados. Outro questionamento refere-se à sustentabilidade, relacionando-a ao crescimento econômico.

Figura 2 - Enfoque sistêmico da gestão ambiental



Fonte: Andres (2001)

Como pode ser verificado na Figura 2, é por meio do processo sistêmico que se torna possível a visão horizontal da organização, permitindo a visualização do cliente, do fluxo de atividades da cadeia produtiva, de como são processadas as etapas da produção e o relacionamento interno entre cliente e fornecedor. Com esse enfoque determina-se o ponto de partida para um modelo de gestão ambiental e, a organização poderá definir o provável cenário de longo prazo, possibilitando traçar os objetivos e estratégias a serem adotadas para alcançá-los.

Com isso, a gestão ambiental de uma organização vem tendo importância cada vez maior para as partes interessadas, internas e externas. Conforme Gavronski (2003), atingir um desempenho ambiental adequado requer o comprometimento da organização com uma abordagem sistemática e com melhoria contínua do seu sistema de gestão ambiental.

Daroit (2001) menciona que a empresa, pode organizar-se em torno de um Sistema de Gestão Ambiental para coordenar seus esforços ambientais, a fim de conseguir a minimização de impactos sobre o meio ambiente decorrentes de produtos, processos e serviços. O SGA pode ser guiado por uma filosofia de Gestão da Qualidade Total Ambiental.

As ações ambientais não estão restritas às empresas inovadoras ou aquelas de maior porte. As micro e pequenas organizações também podem desenvolver ações com objetivos de melhorar seu desempenho ambiental. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (1998), estas organizações também podem implantar programas de melhoria ambiental e um Sistema de Gestão Ambiental. O SEBRAE (1998) apresenta como auxílio às micro e

pequenas empresas seu programa de ação ambiental que corresponde a Metodologia 5 Menos que são Mais, como se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1: Metodologia 5 Menos que são Mais – Programa para Redução de desperdício em Micro e Pequenas Empresas

Menos água	Mais lucro
Menos energia	Mais competitividade
Menos matéria-prima	Mais satisfação do consumidor
Menos lixo (sobras, resíduos).	Mais produtividade
Menos poluição	Mais qualidade ambiental

Fonte: SEBRAE (2004)

Conforme Daroit (2001), para analisar o desempenho ambiental de uma organização se faz necessário verificar a abrangência das medidas ambientais adotadas e estabelecer indicadores que expressem este desempenho, a fim de verificar a eficiência de suas ações e poder compará-la a estratégia estabelecida.

Assim, a proteção ambiental passou a ser uma necessidade das pessoas e clientes e usuários das organizações. Para Moura (2002), as razões que levam as organizações a melhor se estruturarem para atender este aspecto e consequentemente ter ganhado notáveis de competitividade são: a maior satisfação de seus clientes; melhoria da imagem da organização; conquista de novos mercados; redução de custos; melhoria de desempenho; redução de riscos; maior permanência do produto no mercado; maior facilidade na obtenção de financiamentos; maior facilidade na obtenção de certificação e, demonstração aos clientes, usuários e acionistas.

A certificação possui um papel estratégico para as organizações que buscam maior competitividade, pois de acordo com Moura (2002), é uma atividade formal realizada para atestar que uma determinada organização ou parte dela, ou determinados produtos, estão em conformidade com uma norma específica.

Enquanto Zolcsak (2002) cita que, a certificação, para ter credibilidade requer cuidados. São importantes as normas sobre as auditorias ambientais e o envolvimento de instituições públicas e privadas com reconhecimento internacional. Para atestar a qualidade dos produtos, processos, sistemas ou serviços, no Brasil estão organizados o Sistema Brasileiro de Certificação instituído pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (CONMETRO).

Conforme Moura (2002), o CONMETRO atua através de Comitês, sendo um dos comitês técnicos dessa área o Comitê de Certificação Ambiental. Esse comitê é encarregado de estabelecer os critérios de conformidade para a área ambiental. Esse comitê é quem define os critérios a serem seguidos pelos organismos que irão certificar as empresas.

Segundo Zolcsak (2002), as políticas ambientais públicas são de âmbito preventivo e curativo, mas de eficácia duvidosa pela demanda de mecanismos fiscalizadores que acabam por ser falhos. E, consequentemente, isso acarreta um aumento da pressão de movimentos ambientalistas em direção a mecanismos de proteção ambiental de responsabilidade dos agentes poluidores ou degradadores.

Para Moura (2002), a legislação ambiental brasileira é considerada uma das mais bem elaboradas e completas do mundo. Existe um conjunto bastante completo que definem as obrigações, responsabilidades e atribuições, tanto dos empreendedores quanto do poder público, nas várias esferas: Federal, Estadual e Municipal. Além das legislações, há toda uma série de regulamentos a serem cumpridos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa possui natureza quantitativa. Esse tipo de pesquisa, segundo Beuren (2003) utiliza-se o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

Quanto aos seus objetivos, o estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de instrumentos aplicados aos gestores, com intuito de verificar se as estratégias empresariais e técnicas de gestão ambiental adotadas pelas organizações, com objetivo de analisar, classificar e interpretar as informações sem interferir nos dados da pesquisa.

Para atender ao objetivo do trabalho, a pesquisa de campo foi realizada junto às organizações que pertencem ao Grupo de Cooperativas Agrária, com experiência na elaboração de cenários prospectivos e, para a seleção da amostra foi definida a totalidade das 07 organizações.

O questionário foi estruturado e aplicado em um corte transversal a todas as sete unidades – cooperativas – do grupo, sediadas em cinco municípios localizados na região central do estado do Rio Grande do Sul. O instrumento foi composto por 20 questões, com perguntas relacionadas ao perfil das organizações; entendimento sobre gestão ambiental; procedimentos de gestão ambiental e dificuldades na implementação de ações direcionadas a gestão ambiental.

Para análise dos dados coletado, fez-se uso do *Software Statistical Product and Service Solutions – SPSS®*, versão 20.0, no qual foram processadas as estatísticas descritivas com ênfase na identificação de frequências.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

Com objetivo de analisar o alinhamento das questões de responsabilidade socioambiental e as estratégias desenvolvidas por empresas pertencentes ao Grupo de Cooperativa Agrária, nesta seção apresenta-se a caracterização do perfil das organizações e dos seus respectivos respondentes.

Realizando um questionamento a cerca da existência de um setor específico de gestão ambiental, os dados revelam a inexistência do setor e de um gestor específico para a área ambiental, pois a totalidade dos respondentes exerce a função de gerente, possuem uma média de 31 e 50 anos de idade, sendo 85% são do sexo masculino, e 42,8% possuem ensino superior, enquanto 57,10% estão cursando ensino superior.

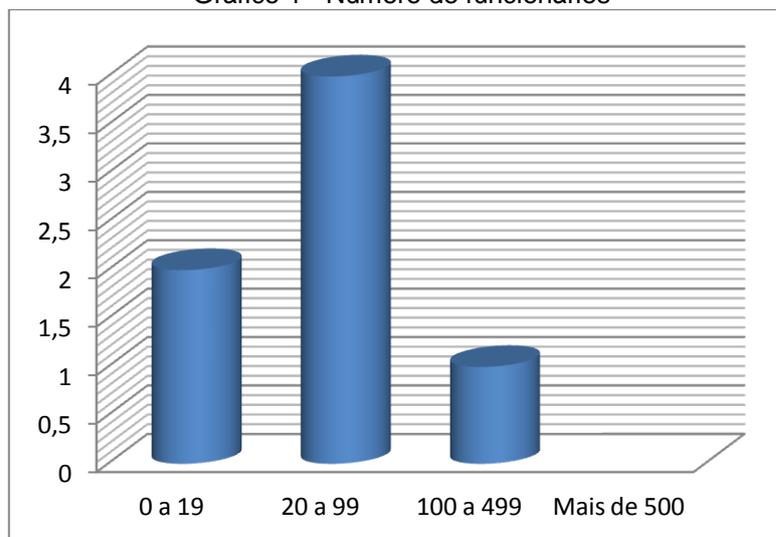
No que tange a localização das unidades pesquisadas, 85,8% estão localizadas na zona rural e 14,2% em zona urbana, sendo que 100% delas atuam no setor alimentício. Verificou-se que a grande maioria das empresas está no mercado há mais de 15 anos. Quatro delas possuem mais de 10 anos e menos de 15 anos, representando 57,10% da totalidade. Enquanto as demais unidades possuem disparidades entre seu tempo de mercado. Uma unidade possui menos de 05 anos, outra entre 05 e 10 anos, e por fim, uma unidade que possui mais de 20 anos de atuação, que atualmente é considerada a matriz do grupo.

Cabe salientar, que o grupo está crescendo a cada ano, pois possui um amplo mercado a ser explorado na região central do Estado Gaúcho, sendo uma

Cooperativa com característica diversificada (comercialização de grãos *in natura*, insumos para a agricultura, peças e forragens, confecções, supermercado, produtos veterinários e agroindustriais).

O sucesso da organização está atrelado ao empreendedorismo do Padre Luiz Sponchiado, devido ao descontentamento geral dos colonos com altos custos para vender seus produtos pela necessidade de fazerem grandes deslocamentos e se submeterem aos atravessadores, o Padre Sponchiado em parceria com os cooperados fundou a Cooperativa em 1963, que atualmente é uma organização de sucesso na região. No Gráfico 1 apresenta-se o número de funcionários das organizações pesquisadas.

Gráfico 1 - Número de funcionários



Fonte: Dados da Pesquisa

Diante dos resultados apresentados, verifica-se que apenas duas organizações possuem um número menor que 20 colaboradores. Enquanto quatro empresas, a maioria, possuem até 100 funcionários. Dessa forma verifica-se que são cooperativas consideradas representativas na região de atuação. Na cidade de Nova Palma/RS, está localizada a Matriz do Grupo, há um elevado número de colaboradores, chegando há quase 500 funcionários. Esse número pode ser explicado pela existência de uma sazonalidade, representativa da região, que aumenta o número de colaboradores durante o período de plantio e colheita de grãos.

Nos municípios onde está presente a Cooperativa, a empresa torna-se uma das maiores fontes geradoras de empregos. Outrossim, as Cooperativas contam com uma equipe externa de representantes, com mais de 30 profissionais, que levam os produtos para todo o Estado do RS, parte do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Atualmente, a Cooperativa possui mais de 4.000 associados, sendo a maioria constituída de pequenos agricultores, cujas propriedades possuem culturas diversificadas como: feijão, milho, soja, trigo, leite, suínos.

4.1.1 O entendimento acerca de gestão ambiental

A segunda parte da pesquisa buscou identificar o entendimento dos gestores a cerca de gestão ambiental e, na Tabela 1 pode-se observar o posicionamento dos participantes no que se refere à gestão ambiental, nas organizações pesquisadas.

Tabela 1 - A gestão ambiental na empresa

Atividades	Frequência
Nunca teve contato com o assunto	00,00
Entende sobre o assunto e sobre as técnicas de gestão ambiental	14,28
Está planejando implantar técnicas de gestão ambiental	00,00
Utiliza técnicas de gestão ambiental	85,72
Visualiza a gestão ambiental como oportunidades futuras para a organização	00,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme se apresenta na Tabela 1, seis empresas do Grupo de Cooperativas Agrária utilizam técnicas de gestão ambiental, enquanto uma unidade entende do assunto e sobre as técnicas de gestão ambiental. Verifica-se que apesar das dificuldades que as organizações encontram para adotar essas medidas, Nascimento (2008) salienta que é necessário investir na mudança de mentalidade em todos os níveis da organização.

Estudos de Ávila *et al.* (2011) destacam que se as empresas não possuírem um gestor que vislumbra os benefícios para a organização da adoção de medidas de proteção ambiental e, o governo também não incentivar e não pressionar as empresas, elas acabarão ficando estagnadas em relação a essa tendência. A gestão ambiental é uma alternativa que vem de encontro aos interesses socioeconômicos da humanidade, e, envolve cada vez mais ao segmento organizacional, pois de acordo com Andres (2001), passou a ser vista pelas organizações mais como potencial geradora de lucros, do que custos.

Pode-se verificar que 100% das organizações possuem o licenciamento (certificado) ambiental expedido pela FEPAM, sendo o órgão que mais exerce pressão, em nível estadual.

Outro ponto levantado é que nenhuma das organizações possui certificação da ISO 14.000. Essa certificação é uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser desenvolvido para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) efetivo. A norma é desenvolvida com objetivo de criar o equilíbrio entre a manutenção da rentabilidade e a redução do impacto ambiental; com o comprometimento de toda a organização. Com ela é possível que sejam atingidos ambos objetivos.

4.1.2 Estratégias de gestão ambiental

Em outra etapa buscou-se levantar quais estratégias de gestão ambiental são realizadas pelas unidades pesquisadas e, de acordo com o posicionamento das organizações pesquisadas, 100% concordaram que nos últimos dois anos a cooperativa introduziu melhorias em produtos ou processos.

Sobre como as empresas classificam a destinação de resíduos resultantes do processo de produção, todas as unidades consideram adequada à destinação de seus resíduos sólidos. Quanto aos resíduos gasosos, 42,8% consideram sua

destinação parcialmente adequada e 57,2% adequada. Pode-se verificar que todas as unidades pesquisadas concordam totalmente ou em parte, que as tecnologias de produtos/processos utilizadas por sua organização poderiam ser otimizadas sob o ponto de vista de meio ambiente (redução de resíduos).

Estudos de Andres (2001) salienta que é premissa de produção para as indústrias (cooperativas de grãos) considerar as técnicas de produção mais limpa. Conforme o autor, essas técnicas consistem em eliminar todo e qualquer desperdício, pois o desperdício é tudo aquilo que não agrega valor ao produto ou serviço. Moura (2002) complementa que as melhores soluções na questão dos resíduos industriais gerados são as técnicas de produção mais limpa. Essas técnicas envolvem práticas com maior nível de responsabilidade ambiental e que buscam maior qualidade.

Diante dos construtos apresentados pelo Grupo de Cooperativas, verifica-se que as organizações devem buscar aprimoramento nessas práticas salientadas por Moura (2002), seja através de normativas, práticas da ISO 14001, e principalmente por vontade própria. Além desses fatores, observa-se que existem órgãos de apoio como SEBRAE, SENAI que auxiliam nesse processo de gestão. Na Tabela 2, apresentam-se as práticas de proteção ambiental das organizações pesquisadas.

Tabela 2 - Práticas de gestão ambiental

Atividade	Frequência
Medimos o consumo de energia, água, matéria-prima	71,04
Procuramos implantar controles de poluição sem exigência prévia das autoridades	00,00
Modificamos processos de produção, se necessário para reduzir desperdícios e poluir menos	100,00
Tratamos resíduos, efluentes e/ou emissões	57,10
Temos convênio com universidades e outras instituições de pesquisa externas para o desenvolvimento de técnicas de redução ou reaproveitamento de resíduos, efluentes <i>etc.</i>	00,00
Complementamos a utilização de matérias-primas novas com a presença de material reciclado	71,04
Promovemos programas de reciclagem de materiais básicos de nossa produção	28,05
Preocupações com o impacto ambiental do nosso processo produtivo foram concebidas desde a criação da empresa	00,00
Não faz nenhuma prática de proteção ambiental	00,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Como se pode verificar pelas evidências apresentadas na Tabela 2, 71,4% das organizações pesquisadas medem o consumo de energia, água, matéria-prima, 100% modificam processos de produção se necessário para reduzir desperdícios e poluir menos, 57,1% tratam resíduos, efluentes e/ou emissões, 71,4% complementam a utilização de matérias-primas novas com a presença de material reciclado e, 28,5% promovem programas de reciclagem de materiais básicos de nossa produção e uma organização destacou que captam água da chuva para a lavagem de caminhões e calçadas.

Constatou-se que nenhuma das organizações pesquisadas recebe incentivos do governo para melhorar as ações ambientais, bem como, não sofrem pressões ambientais por parte de seus clientes, sendo que, o que levou as unidades

pesquisadas a tomar medidas de proteção ambiental, deu-se por iniciativa própria para 14,2% e, para 85,8% por pressão do governo estadual e de órgãos como a FEPAM. Outro ponto a ser destacado é que 85,8% das organizações discordam e 14,2% mostraram-se indiferentes quanto à existência de contabilizações dos custos gerados a proteção do meio ambiente.

Diante das práticas já apresentadas, e da disponibilidade das empresas em realizar estratégias sustentáveis recomenda-se algumas estratégias descortinadas em literaturas apresentadas no referencial teórico: Melhor tratamento de resíduos; convênio com universidades, instituições de pesquisas, reaproveitamento de resíduos (efluentes e emissões), busca por matérias-primas renováveis, parcerias com associações comerciais, busca alternativas para realização de cursos de conscientização ambiental para os colaboradores e gestores, contratar gestores formados na área ambiental.

A Tabela 3 demonstra o posicionamento das organizações quanto à existência de programa de conscientização para os colaboradores, visando a prática de conservação do meio ambiente na empresa.

Tabela 3 - Programas de conscientização para colaboradores

Atividades	Frequência
Discordo totalmente	14,28
Discordo em partes	28,56
Indiferente	00,00
Concordo em partes	42,08
Concordo totalmente	14,28

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 3 apresenta o posicionamento das organizações quanto à existência de programa de conscientização para os funcionários. Os números revelam que quatro empresas apoiam essa estratégia pela busca de aperfeiçoamento e conscientização ambiental. Enquanto duas concordam plenamente e uma discorda. Diante desses resultados, pode-se verificar que alguns gestores, conforme apresentado na próxima Tabela 4, não possui informação do que é gestão ambiental.

Diante desses resultados, pode-se se salientar que o Grupo, possui em suas unidades alguns gestores com dificuldades nas ações estratégicas. Segundo estudos de Karkotli e Aragão (2004), as organizações tornam-se peças chaves, para o andamento no processo de gestão de práticas sustentáveis, seja por meio de suas ações empresariais ou participações na sociedade.

Segundo Ethos (2012), as organizações socialmente responsáveis estão melhores preparadas para assegurar a gestão de práticas sustentáveis em longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. Uma organização é socialmente responsável, quando ela vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

A última parte da pesquisa visou elencar as dificuldades de implementação das técnicas de gestão ambiental por parte das empresas. Na Tabela 4 pode-se verificar o posicionamento das organizações quanto a esta questão.

Tabela 4 - Dificuldades de implementação das técnicas de gestão ambiental

Atividade	Frequência
Custo	100,00
Informação	57,12
Incentivos	71,40
Pessoas qualificadas	57,12
Orientação técnica	00,00
Outro	00,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Diante dos resultados apresentados, verifica-se que todas as organizações responderam possuir dificuldades de implementação de técnicas de gestão ambiental, por serem de custo elevado. Outros fatores que se destacaram foram à falta de incentivos, a carência de pessoas qualificadas e informação. Salienta-se como já apresentado em outros itens, que as empresas estão cumprindo apenas estratégias reativas, respondendo às exigências dos órgãos reguladores. Igualmente, cabe salientar que as empresas não possuem apoio dos órgãos.

Cabe ressaltar o alto índice de organizações que não realizam estratégias e práticas de gestão ambiental devido aos custos elevados. Estudos de Machado Filho (2011) salienta que a gestão sustentável não significa necessariamente maiores custos, processos mais burocráticos e menores retornos financeiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de práticas ambientais corretas na organização são sempre interessantes e necessárias, trazendo inúmeros benefícios, dependendo do tamanho da organização ela vai precisar de um setor específico que cuide da parte ambiental, dos produtos, serviços, e processos industriais que envolvem o ambiente, ou seja, vai necessitar do setor de gerenciamento ambiental que irá cuidar da gestão ambiental na empresa.

Após as análises dos dados coletados, identificou-se que as unidades do Grupo são Cooperativas consolidadas na região de atuação, com participação expressiva, seja de investimentos, geração de emprego e/ou renda e que a cada ano, aumentam seu espaço, através dos reflexos do crescimento da economia, somado as boas safras de grãos e ao crescimento do setor primário regional. Observa-se que as formas e ferramentas da gestão organizacional da área ambiental devem ser ajustadas para manterem-se competitivos e responsáveis, com seus clientes, colaboradores, e principalmente com o meio ambiente.

No que tange ao entendimento dos gestores pesquisados acerca de gestão ambiental, Pode-se salientar que algumas unidades realizam estratégias reativas aos órgãos reguladores. E outras, tem dificuldades para a implementação, sendo que alguns gestores julgaram não ter conhecimento e declararam não possuir

peessoas qualificadas para realizar ações, estratégias e o envolvimento da empresa nesse processo. Outrossim, algumas salientam que tem interesse na realização de capacitações e na qualificação do seu pessoal, além de salientarem a falta de apoio dos órgãos reguladores, e até mesmo dos órgãos de apoio como SEBRAE e SENAI. Sente-se a falta nesse quesito, da atuação do poder público (Municipal, Estadual e Federal) apoiarem as organizações localizadas no interior, pois essas são responsáveis pelo crescimento regional, além de arcarem com altos impostos aos governos.

Ao final deste estudo, conclui-se que o Grupo de Cooperativas, exerce excelente papel econômico e social na região. Atuando na geração de emprego e renda, e no auxílio prestado aos produtores rurais. Para tanto, sugere-se às organizações pesquisadas: qualificar seus profissionais, buscar colaboradores que atuem na área ambiental e realizar parcerias com instituições – como universidades e órgãos de apoio, para que consigam mudar a percepção dos colaboradores e da comunidade externa.

Como limitação do estudo, destaca-se que o mesmo foi realizado em um corte transversal, sendo que estudos longitudinais poderiam agregar novas contribuições. Ademais, os resultados obtidos são válidos apenas para a amostra estudada, limitando as possíveis generalizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE NETO, H. C. *et al.* A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável e os níveis da competitividade sistêmica: o caso do arranjo produtivo de calçados de Campina Grande. **Anais XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_091_615_14389.pdf>. Acesso em: 06/03/2012.

ANDRES, L. F. **A gestão ambiental em indústrias do vale do taquari: vantagens com o uso das técnicas de produção mais limpa**. Porto Alegre: **Dissertação** de Mestrado. UFRGS/PPGA, 2001. Disponível em: <www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ga_dis_01.doc>. Acesso em: 06/04/2012.

ÁVILA, L. V. *et al.* **Estudo multi-casos: uma análise das estratégias de gestão das empresas industriais do município de Jaguari-RS**. Anais do XIV ENGEMA, 2011.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 328 p.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria a pratica**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Resolução Conama Nº 001, de 23 de janeiro de 1986**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html>>. Acesso em: 01/06/2012.

CAJAZEIRA, J. E. R. **ISO 14.000**: manual de implantação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DAROIT, D. **Melhores práticas ambientais em empresas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, 2001.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda., 2012.

ESTEVES, S. A. P. **Verdades Portáteis. Dilemas, desafios conceituais e limites da sustentabilidade no plano organizacional**. 245 f. Tese de doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2009.

ETHOS. Instituto. RSC. **Responsabilidade social corporativa - 2012**. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 17/10/2014.

EPELBAUM, M. **A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

GAVRONSKI, I. **Gestão Estratégica de Operações Sustentáveis**: levantamento das empresas brasileiras certificadas na norma ISO 14001. Dissertação de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2003. Disponível em: <www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ga_dis_04.pdf>. Acesso em: 10/10/2012.

HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **Sloan Management Review**, Winter, 1990, p. 7-18.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações: responsabilidade social instituições, governança, e reputação. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, n. 18, p. 493-520, 1998.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e gestão ambiental**. 3. ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NASCIMENTO, L. F. **Gestão ambiental e a sustentabilidade**. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

NILSSON, W. R. Services instead of products: experiences from energy markets - examples from Sweden. In: MEYER-KRAHMER, F. (Ed.). **Innovation and sustainable development: lessons for innovation policies**. Heidelberg: Physica Verlag, 1998.

REYERS, G. B.; REYERS, S.; POLASKY, H.; TALLIS, M, H. Finding common ground for biodiversity and ecosystem services. **Bio Science**, v. 62, 2012.

SEBRAE. **Gestão ambiental: Metodologia Sebrae 5 menos que são mais redução de desperdício**. Brasília: Editora Sebrae, 2004.

SHANNON, K. RONNENBERG, M. E. GRAHAM, F. The important role of change management in the implementation of environmental management system. **International Journal of Operations**, v. 31, 2011.

TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21**. Campinas: Autores Associados Ltda., 2005.

ZOLCSAK, E. **Difusão de conhecimentos sobre o meio ambiente na indústria**. Tese de doutorado em Geografia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-16072002-202222/>. Acesso em: 08/03/2012.