

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
ESCOLA DE NEGÓCIOS

EDER POZZER

RISCOS ESG EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

CURITIBA – PR

2025

EDER POZZER

RISCOS ESG EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Coorientador: Dr. Ubiratã Tortato

CURITIBA – PR

2025

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

P893r
2025 Pozzer, Eder
Riscos ESG em cooperativas agropecuárias / Eder Pozzer ; orientador: Vilmar Rodrigues Moreira ; coorientador: Ubiratã Tortato. – 2025.
88 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2025

Bibliografia: f. 67-88

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas agrícolas – Aspectos ambientais. 3. Administração de risco. I. Moreira, Vilmar Rodrigues. II. Tortato, Ubiratã. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais. IV. Título.

CDD. 20. ed. – 658.047

Termo de Aprovação

Riscos ESG em cooperativas agropecuárias

Por
Eder Pozzer

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Alex Antonio Ferraresi

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações
Complexas e Plurais



Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Orientador

Ubiratã Tortato

Prof. Dr. Ubiratã Tortato
Coorientador

Fernanda Frankenberg

Profa. Dra. Fernanda Frankenberg Silva
Examinadora



Prof. Dr. Renato da Costa dos Santos
Examinador

Agradecimentos

Todos que participam da minha vida também compartilharam comigo algum momento de alegria, ansiedade ou ausência durante o mestrado. É difícil listar todas as pessoas que merecem destaque, mas não esquecendo da importância de cada um, agradeço especialmente:

A Deus, pelo dom da vida.

À PUCPR, professores e funcionários pela disponibilidade.

Ao SESCOOP-PR e à COPROSSEL, pelo incentivo ao meu crescimento profissional e pelo auxílio financeiro, sem os quais minha participação no mestrado seria mais difícil.

Aos professores Vilmar Rodrigues Moreira e Ubiratã Tortato, meus orientadores, pelas valiosas contribuições e pelo encorajamento no percurso da pesquisa.

Aos colegas do mestrado, que contribuíram na troca de experiências e conhecimentos durante o curso.

Aos especialistas e professores que participaram das entrevistas e que, de forma voluntária e atenciosa, contribuíram para minha pesquisa.

À Clarice, por ajudar a Milene “segurar as pontas”, nas minhas ausências em função do estudo.

Aos meus pais Celina (*in memoriam*) e Severino, pelos ensinamentos e amor incondicional.

À Milene Ana, amor da minha vida, meu porto seguro, principal apoiadora e incentivadora.

Aos meus filhos Bruno e Bianca, por fazerem parte da minha vida, pelos sorrisos e abraços que me fortaleciam a cada etapa do mestrado.

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

RESUMO ESTRUTURADO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Riscos ESG em cooperativas agropecuárias

Objetivo: Identificar e avaliar os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias. **Breve contexto:** As cooperativas agropecuárias estão inseridas num ambiente onde as questões ambientais, sociais e de governança são cada vez mais relevantes, estão cada vez mais presentes nos interesses dos seus *stakeholders*. Preocupadas com a sua perenidade e o desenvolvimento dos seus cooperados, algumas cooperativas já iniciaram uma gestão de riscos ESG, porém, muitas ainda não iniciaram esse processo devido à dificuldade de conceituação e identificação dos riscos ESG. **Método:** para identificação dos riscos ESG em cooperativas agropecuárias, foi realizada uma pesquisa na literatura por meio das bases Scielo, Scopus e Web of Science e entrevistas com 11 profissionais, sendo três professores que pesquisam ESG, cooperativismo e gestão, sete especialistas que atuam na gestão ESG em cooperativas agropecuárias e um gestor ESG de cerealista (todos no estado do Paraná – Brasil), sendo que a análise de conteúdo foi realizada por meio do software Atlas Ti. Para complementar o estudo, foram analisados documentos do planejamento estratégico e relatório de ações ESG de uma cooperativa agropecuária, para verificar se os riscos identificados na literatura e nas entrevistas estavam contemplados ou não. **Fundamentação Teórica:** foi realizada uma revisão sistemática da literatura, onde foram selecionados 19 artigos científicos que deram suporte para que o objetivo da pesquisa fosse atingido. Outras literaturas complementaram o embasamento dos conceitos de ESG, cooperativismo e gestão de riscos e contribuíram para a identificação dos riscos e sugestões de respostas aos mesmos. **Resultados:** Como resultado, foram identificados 23 riscos na literatura e oito nas entrevistas, totalizando 31 riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias e, para cada um desses riscos, foram formatadas sugestões de respostas com base na literatura e nos comentários dos entrevistados. **Implicações Gerenciais:** esse estudo dá suporte às cooperativas agropecuárias, para iniciarem a gestão dos riscos ESG e para que tenham condições de avaliar e formatar ações de mitigação, de acordo com sua realidade.

Palavras-chave: ESG, Risco ESG; Cooperativa Agropecuária.

Abstract

DISSERTATION TITLE: ESG risks in agricultural cooperatives

Objective: To identify and assess ESG risks that may compromise the strategic objectives of agricultural cooperatives. **Brief context:** Agricultural cooperatives are inserted in an environment where environmental, social and governance issues are increasingly relevant, they are increasingly present in the interests of their *stakeholders*. Concerned about their longevity and the development of their members, some cooperatives have already started ESG risk management, however, many have not yet started this process due to the difficulty of conceptualizing and identifying ESG risks. **Method:** to identify ESG risks in agricultural cooperatives, a literature search was carried out through the Scielo, Scopus and Web of Science databases and interviews with 11 professionals, three of whom are professors who research ESG, cooperativism and management, seven specialists who work in ESG management in agricultural cooperatives and one ESG manager of cereals (all in the state of Paraná – Brazil), and the content analysis was carried out using the Atlas Ti software. To complement the study, documents from the strategic planning and ESG action report of an agricultural cooperative were analyzed to verify whether the risks identified in the literature and interviews were contemplated or not. **Theoretical Basis:** a systematic review of the literature was carried out, where 19 scientific articles were selected that supported the achievement of the research objective. Other literature complemented the basis of the concepts of ESG, cooperativism and risk management and contributed to the identification of risks and suggestions for responses to them. **Results:** As a result, 23 risks were identified in the literature and eight in the interviews, totaling 31 ESG risks that can compromise the strategic objectives of agricultural cooperatives and, for each of these risks, suggestions for answers were formatted based on the literature and the comments of the interviewees. **Managerial Implications:** this study supports agricultural cooperatives to start managing ESG risks and to be able to evaluate and format mitigation actions, according to their reality.

Keywords: ESG, ESG Risk; Agricultural Cooperative.

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Eixos da pesquisa e seleção do portfólio bibliográfico</i>	10
Figura 2 <i>Etapas da RSL</i>	12
Figura 3 <i>Abordagens ESG nos artigos da RSL</i>	13
Figura 4 <i>Abordagens de Riscos nos artigos da RSL</i>	13
Figura 5 <i>Ramos do cooperativismo nos artigos da RSL</i>	14
Figura 6 <i>Mapa das palavras-chave dos artigos da RSL</i>	16
Figura 7 <i>Mapa de autores citados</i>	17
Figura 8 <i>Estrutura de gerenciamento de riscos corporativos COSO</i>	30
Figura 9 <i>Fluxograma da coleta e análise dos dados</i>	35

Lista de Tabelas

Tabela 1 <i>Fontes de pesquisas de artigos para RSL</i>	11
Tabela 2 <i>Relevância científica dos artigos</i>	14
Tabela 3 <i>Principais riscos identificados na RSL</i>	19
Tabela 4 <i>Categorias de análise com a fundamentação teórica</i>	32
Tabela 5 <i>Categorias e códigos - entrevistas</i>	33
Tabela 6 <i>Riscos identificados na literatura</i>	36
Tabela 7 <i>Concordância (ou não) dos entrevistados para cada risco identificado</i>	38
Tabela 8 <i>Riscos identificados nas entrevistas</i>	44
Tabela 9 <i>Riscos identificados nos documentos de uma cooperativa agropecuária</i>	48

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BD	Base de dados
CEO	Chief Executive Officer (diretor executivo)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)
E1	Especialista 1
E2	Especialista 2
E3	Especialista 3
E4	Especialista 4
E5	Especialista 5
E6	Especialista 6
E7	Especialista 7
E8	Especialista 8
EPI	Equipamento de proteção individual
ERM	Enterprise Risk Management (Gerenciamento de Riscos Corporativos)
ESG	Environmental, social and governance (Ambiental, Social e Governança)
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICA	International Cooperative Alliance (Aliança Cooperativa Internacional)
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ONU	Organização das Nações Unidas
P1	Professor 1
P2	Professor 2
P3	Professor 3
PCH	Pequena Central Hidrelétrica
PCs	Palavras-chave
PIB	Produto Interno Bruto
RSL	Revisão sistemática da literatura
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria

Sumário

1 Introdução.....	7
1.1 Problema de pesquisa	8
1.2 Objetivo da pesquisa.....	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Justificativa.....	9
2 Fundamentação teórica	10
2.1 RSL – revisão sistemática da literatura	10
2.1.1 Extração dos dados	11
2.1.2 Análise sistemática – riscos ESG em cooperativas	17
2.2 Cooperativismo.....	19
2.2.1 Cooperativa agropecuária	20
2.2.2 Princípios do cooperativismo	21
2.3 ESG – Ambiental, social e governança	22
2.3.1 Dimensão ambiental	23
2.3.2 Dimensão social.....	24
2.3.3 Dimensão governança	25
2.4 Gestão de riscos	26
2.4.1 Riscos relacionados a ESG	27
2.4.2 Processo para gestão de riscos relacionados a ESG	28
2.5 Objetivos Estratégicos	30
3 Procedimentos metodológicos.....	32
3.1 Caracterização, delineamento e estratégia de pesquisa	32
3.2 Dados da pesquisa	32
4 Resultados.....	36
4.1 Riscos identificados na literatura.....	36
4.2 Entrevistas	37
4.2.1 Perfil dos entrevistados.....	37
4.2.2 Representatividade das cooperativas entrevistadas	38
4.2.3 Opinião dos entrevistados sobre os riscos identificados na literatura	38
4.2.4 Riscos identificados nas entrevistas	44

4.3 Documentos da cooperativa.....	47
4.3.1 Relatório do planejamento estratégico	48
4.3.2 Relatório das principais ações relacionadas ao ESG	48
5 Discussão dos resultados	50
6 Implicações gerenciais.....	63
7 Considerações finais.....	64
7.1 Limitações	65
Referências	67
Apêndice A – Planejamento Estratégico Cooperativa X.....	79
Apêndice B – Principais ações ESG da cooperativa X	83
Apêndice C – Roteiro de entrevista para especialistas.....	85
Apêndice D – Roteiro de entrevista para professores.....	87

1 Introdução

Cooperativas, empresas, governos e organizações sem fins lucrativos, estão inseridas num cenário cujos riscos ESG (*Environmental, Social and Governance*) são crescentes e cada vez mais visíveis, podendo comprometer o resultado ou até mesmo a sua perenidade (Costa & Ferezin, 2021; Ribeiro & Lima, 2022)

Segundo Menicucci e Paolucci (2023) as cooperativas precisam estar bem-informadas sobre as questões relacionados ao ESG e inclui-las ao modelo de negócio para que os membros tenham uma cultura empresarial saudável a longo prazo, com uma governança focada em práticas responsáveis econômica, ambiental e socialmente.

A preocupação com as questões ESG vem crescendo e tornando os consumidores cada vez mais conscientes e críticos, exigindo que as organizações alinhem e divulguem seus interesses econômicos com os desafios ambientais e sociais. Não é mais suficiente, tão somente, fabricar produtos ou prestar serviços de qualidade, pois as pessoas querem o comprometimento dos fornecedores na direção de que os produtos e serviços observem os princípios da sustentabilidade no seu processo (Aji & Sutikno, 2015; Costa & Ferezin, 2021). Aris et al. (2018) mencionam que as cooperativas reconhecem a importância crescente dessas novas práticas e por isso estão em constante desenvolvimento.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2018) afirma que os riscos relacionados a ESG não são necessariamente novos, que as organizações consideram os riscos de governança há muitos anos, com foco em aspectos como contabilidade financeira e práticas de relatórios, o papel da liderança e composição do conselho, antissuborno e corrupção, ética nos negócios e remuneração executiva. Porém, é na última década que os riscos relacionados a ESG conquistaram maior atenção pois há maior evidência e mídia dada às questões ambientais e sociais, mobilizando as entidades que agora precisam demonstrar as ações existentes e implementar novas, melhorar a supervisão interna, a governança e a cultura de gerenciamento desses riscos.

O tema ESG não é apenas um estudo ou ideologia, ele vem sendo parâmetro de análise para efetivação de muitos negócios. É relevante que a cooperativa entenda seus investimentos e riscos em ESG para então poder validar e garantir seus esforços (investimentos) junto ao cooperado, mercado, governo e a comunidade (Friede et al., 2015).

Quando há um equilíbrio entre as perspectivas econômica, social e ambiental a organização é considerada sustentável, entretanto, para que isso aconteça as questões ESG precisam ser incorporadas na gestão estratégica (Kai et al., 2017).

Sparemberger et al. (2010) ponderam que muitas cooperativas já incorporaram a responsabilidade social e ambiental em sua gestão estratégica, mas pecam na falta de formalização das suas ações e na divulgação dos resultados aos seus *stakeholders* (partes interessadas, como clientes, fornecedores, governo, comunidade, trabalhadores). Sehn et al. (2018) afirmam que as cooperativas agroindustriais brasileiras estão aprimorando suas divulgações das ações ESG e apresentam um processo contínuo de construção de sua legitimidade, buscando entender as necessidades fundamentais demandadas pela sociedade e adotando ações para atendê-las. O compromisso com essa responsabilidade, combinando com uma gestão participativa, estabelece um modelo de negócio ético e socialmente responsável das cooperativas que reconhecem a importância dessas novas práticas e por isso estão em constante desenvolvimento (Aris et al., 2018).

1.1 Problema de pesquisa

Algumas cooperativas iniciaram a busca por formação, implementação e adequação de relatórios que demonstrem suas ações aderentes às três dimensões do ESG. Entretanto, constata-se em Cocamar Cooperativa Agroindustrial (COCAMAR, 2023); Jornal Gazeta do Povo (Gazeta do Povo, 2023); Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR, 2022) e Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Espírito Santo (OCB/ES, n.d.); que esses relatórios não apresentam aos *stakeholders* os possíveis riscos e impactos de ações insuficientes ou inexistentes no âmbito ambiental, social ou de governança.

Diante do contexto apresentado, observamos muitos temas relevantes à uma cooperativa agropecuárias, como stakeholders; as dimensões ambiental, social e governança; riscos; perenidade; gerenciamento. Esses aspectos pautaram o problema de pesquisa, levando o trabalho a responder a seguinte pergunta: Quais são os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias e como gerencia-los?

1.2 Objetivo da pesquisa

Nesse tópico, são apresentados os objetivos da pesquisa que nortearam o trabalho. Eles são dispostos num objetivo geral e específicos, conforme descrito na sequência.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar riscos ESG para cooperativas agropecuárias.
- Avaliar os riscos identificados
- Sugerir ações de respostas para o gerenciamento dos riscos ESG identificados
- Verificar se os riscos identificados estão presentes nos objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária.

1.3 Justificativa

Em bases de dados de pesquisas científicas, periódicos e bibliotecas de instituições de ensino, há quantidade significativa de pesquisas disponíveis sobre cooperativismo, sobre gerenciamento de riscos e, nos últimos anos, constata-se um crescente interesse nas pesquisas em ESG. Porém, a revisão sistemática da literatura realizada nessa pesquisa demonstra que não há um único estudo que apresente os três pilares dessa pesquisa juntos (riscos + ESG + cooperativa agropecuária). Esta pesquisa busca preencher essa lacuna.

As ações realizadas pelas cooperativas receberam reconhecimento mundial, quando a ONU (Organização das Nações Unidas) institui que 2025 é o Ano Internacional das Cooperativas, com o lema “Cooperativas constroem um mundo melhor”, evidenciando que o cooperativismo melhora a vida das pessoas, gerando benefícios para toda a sociedade (OCEPAR, 2025). Entretanto, as ações que levam as cooperativas a esse reconhecimento também oferecem riscos e esta pesquisa contribui para que as cooperativas agropecuárias tenham ciência dos riscos relacionados às dimensões ambiental, social e governança que, de fato, podem vir a prejudicar o resultado ou o planejamento estratégico. A partir desse estudo elas poderão formatar respostas a esses riscos (adaptando a sua realidade) e monitorá-los para que não aconteçam ou para que seus impactos sejam reduzidos e, desta forma, garantam perenidade e consolidação das suas ações ESG.

2 Fundamentação teórica

Parte do referencial teórico desta pesquisa é composto por uma revisão sistemática da literatura (RSL), tendo como direcionadores os pilares: riscos, ESG e cooperativa agropecuária.

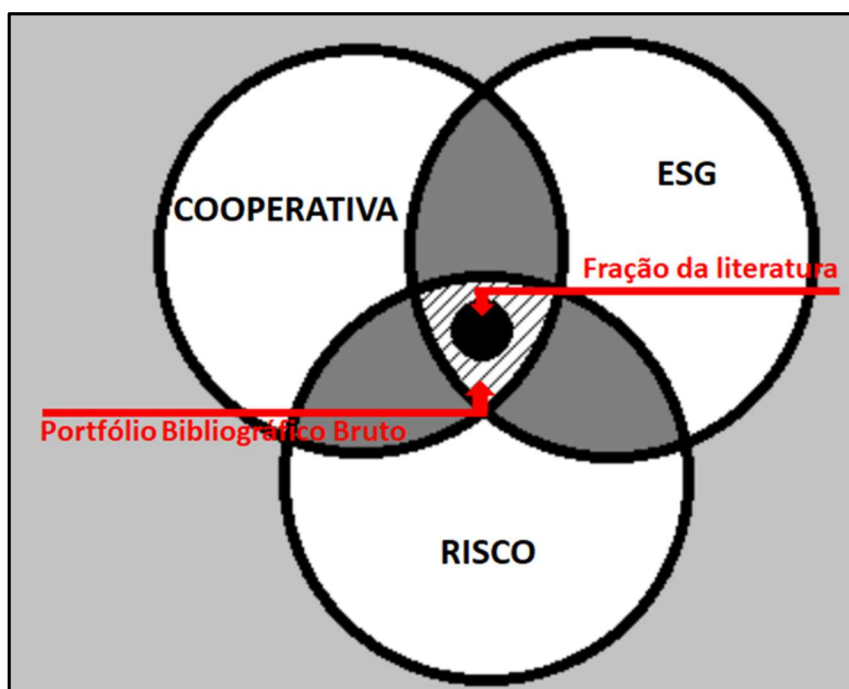
2.1 RSL – revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura caracteriza-se pela adoção de um processo replicável e cognitivo para identificar, avaliar criticamente e sintetizar estudos relacionados que tratam de uma questão específica sobre um determinado fenômeno, produzidos por pesquisadores, estudiosos e profissionais (Gohr et al., 2021; Okoli, 2019)

Foram aplicadas as etapas de RSL sugeridas por Ensslin et al. (2017), considerando a pergunta de pesquisa (Quais são os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias e como gerencia-los?) para elaborar uma busca booleana (*string* de busca), focando nos três eixos da pergunta de pesquisa (cooperativa; ESG; risco), evidenciados na figura 1, com suas possíveis derivações, ficando assim definida: (Co-op* OR Cooperativ*) AND (ESG OR Social OR Environment* OR Governance OR Sustainability OR Responsibility) AND Risk.

Figura 1

Eixos da pesquisa e seleção do portfólio bibliográfico



Três fontes de pesquisa de artigos (Scielo, Scopus e Web of Science) foram escolhidas para aplicação da *string* de buscas, no dia 04/12/2023, que resultou em 10.711 artigos. Aplicaram-se alguns filtros: que os resultados fossem somente artigos; que as palavras da busca estivessem presentes no título, resumo e/ou palavras-chave; que tivessem sido publicados entre 2013 e 2023; que o idioma fosse inglês, espanhol ou português; que as áreas de estudo fossem economia, estudos ambientais, ciências sociais aplicadas, agricultura, zootecnia, gestão e contabilidade ou finanças. O resultado obtido, após os filtros citados, consta na tabela 1.

Tabela 1

Fontes de pesquisas de artigos para RSL

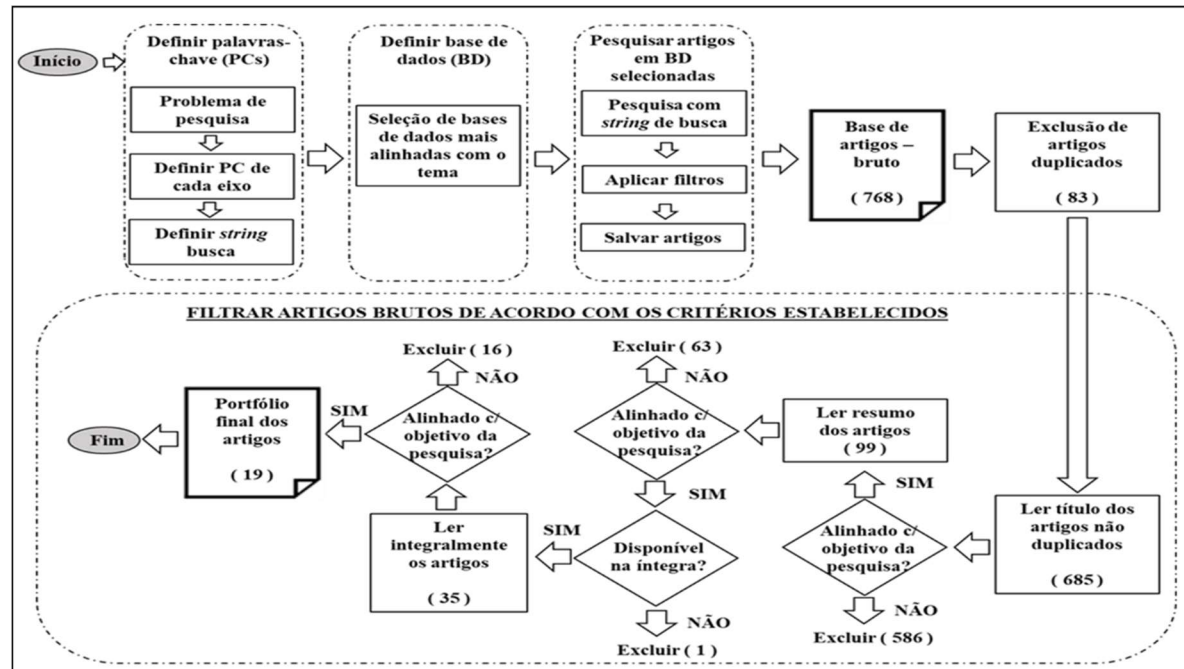
Base de Dados	Nº Artigos
Scielo	16
Scopus	357
Web of Science	395
Total	768

2.1.1 Extração dos dados

Após obter o resultado demonstrado na tabela 1, os artigos foram exportados das bases em arquivo tipo bibtex e importados para o *software* online Parsifal, onde o primeiro procedimento foi eliminar os artigos duplicados (83), depois proceder a leitura dos 685 títulos restantes, quando foram descartados 586 por entender que não faziam sentido, não estavam alinhados ao problema de pesquisa.

Restaram 99 artigos, cujos resumos foram lidos e seguindo os mesmos critérios da leitura dos títulos, foram descartados mais 63, restando 36 artigos. De volta às bases (Scielo, Scopus e Web of Science) para baixar os artigos, não foi possível acesso a um deles. Os 35 artigos foram baixados e submetidos à leitura integral, resultando num descarte de mais 16 artigos, por não estarem alinhados ao problema de pesquisa.

No final desses procedimentos, 19 artigos foram aceitos para serem utilizados na pesquisa. A figura 2 demonstra todo esse processo.

Figura 2*Etapas da RSL*

Nota: adaptado de A systematic literature review of collaborative value creation between nonprofit organizations and businesses, de Gohr, C. F., Soares, F. A. D. O., Oliveira, L. C. D., & Amorim, M. H. D. S., 2021, p. 3.

Ainda no *software* Parsifal, foi elaborado um formulário para extração e análise de dados dos 19 artigos, que foi alimentado conforme os artigos iam sendo lidos integralmente. O formulário de extração de dados foi formatado da seguinte forma:

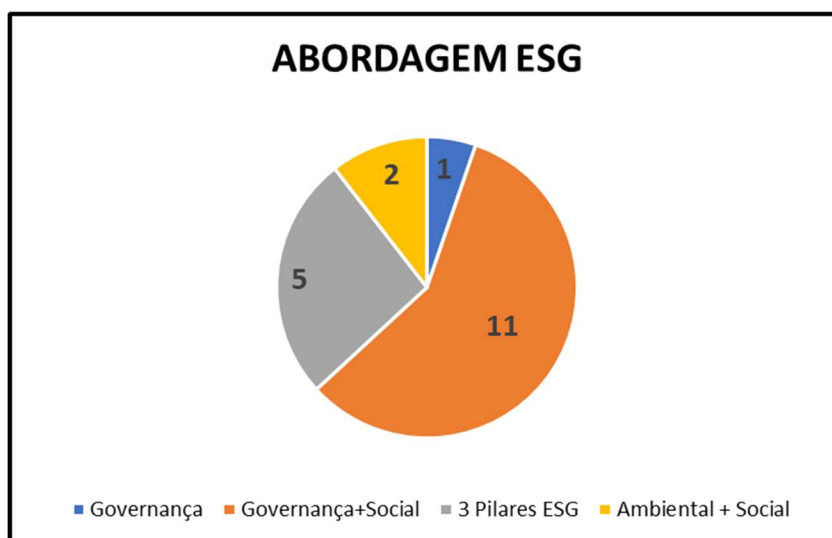
- Coleta de dados: método adotado em cada artigo (entrevista, estudo de caso, levantamento documental, observação sistemática, pesquisa-ação ou enquete)
- Abordagem da pesquisa: qualitativa, quantitativa ou ambos
- Abordagem ESG: as três dimensões, somente ambiental, somente social ou somente social
- O que o artigo aborda sobre riscos: gestão de riscos – geral, não aborda riscos, outros riscos (operacionais, por exemplo), riscos ESG – ambiental, riscos ESG – social ou riscos ESG – governança
- Tipo de organização estudada: cooperativa, não cooperativa ou outro.
- Ramo do cooperativismo estudado: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens/serviços, transporte ou todos os ramos
- País em que o estudo foi realizado

Concluída a leitura e preenchimento do formulário, foi exportado para o *software* Microsoft Excel onde uma planilha foi criada para realização de algumas análises:

Em relação aos três principais eixos do problema de pesquisa, é possível observar na figura 3 que na abordagem ESG a predominância dos 19 artigos é a abordagem nas dimensões social (18) e governança (17), enquanto a dimensão ambiental é abordada por sete artigos.

Figura 3

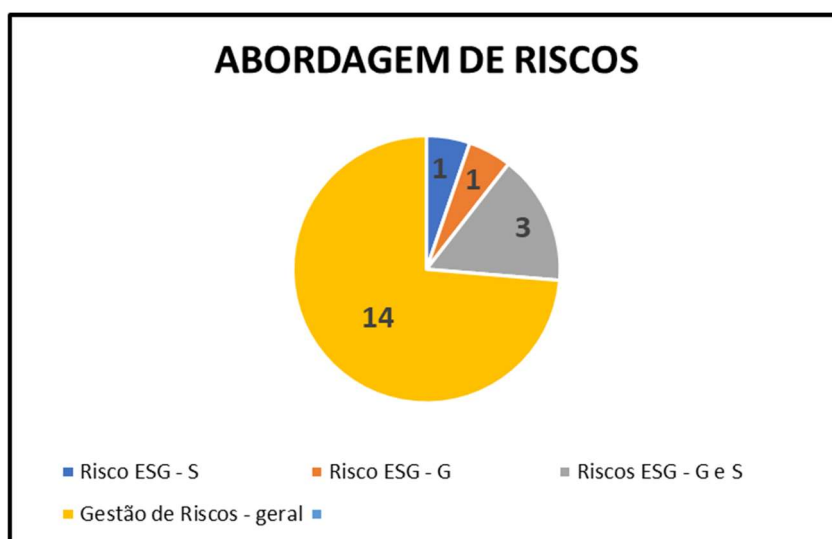
Abordagens ESG nos artigos da RSL



No eixo “risco”, 14 artigos abordaram a gestão de riscos de forma genérica, sem focar especificamente em riscos ESG, quatro abordaram riscos pertencentes à dimensão social e quatro artigos os riscos da dimensão governança, conforme demonstrado na figura 4.

Figura 4

Abordagens de Riscos nos artigos da RSL



No eixo cooperativa, em função do problema de pesquisa, muitos artigos foram descartados por não serem de cooperativa agropecuária que, conforme demonstrado na figura

5, representa a maioria dos 19 artigos. Um artigo refere-se a cooperativas de diversos ramos e dois artigos relatam riscos ESG em cooperativas de trabalho e produção de bens ou serviços.

Figura 5

Ramos do cooperativismo nos artigos da RSL



Além da análise dos dados referentes aos três eixos principais da pesquisa, a planilha também possibilitou analisar como os 19 artigos coletaram os dados (seis estudos de caso, oito *survey*, seis entrevistas e dois por meio de levantamento documental), embora alguns utilizaram-se de mais de uma forma de coleta de dados. Quanto a abordagem da pesquisa, seis utilizaram de método quantitativo, sete de método qualitativo e seis de ambos os métodos. O país com maior número de artigos foi a Espanha (quatro), seguido de China (três) e Itália (dois), um realizado em diversos países e os demais artigos (um de cada país) são de países da América do Sul (um) e Norte (um), Europa (quatro), Oceania (um) e África (dois).

Os 19 artigos também foram analisados quanto à sua relevância científica, por meio de suas citações constantes no site Google Acadêmico (consulta atualizada no dia 20/03/2025), demonstrado na tabela 2.

Tabela 2

Relevância científica dos artigos

Título	Autor (es)	Ano	Nº Citações
Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives	Chaddad, F., & Iliopoulos, C.	2013	313
Responding to policy change: New business models for renewable energy cooperatives - Barriers perceived by cooperatives' members	Herbes, C., Brummer, V., Rognli, J., Blazejewski, S., & Gericke, N.	2017	189

Farmers satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction cost considerations	Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., & Marcos-Matás, G.	2013	150
Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance	Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. D. L. O.	2020	90
Organising for socio-ecological resilience: The roles of the mountain farmer cooperative Genossenschaft Gran Alpin in Graubünden, Switzerland	Bardsley, D. K., & Bardsley, A. M.	2014	70
Heterogeneity of member preference and system-lifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study	Iliopoulos, C. & Valentinov, V.	2017	68
Risk paradigm and risk evaluation of farmers cooperatives' technology innovation	Luo, J. L., & Hu, Z. H.	2015	52
Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives: Evidence from Swedish Agriculture 1993-2013	Hakelius, K., & Hansson, H.	2016	48
A Relational Approach to Studying Collective Action in Dairy Cooperatives Producing Mountain Cheeses in the Alps: The Case of the Primiero Cooperative in the Eastern Italian Alps	Pachoud, C., Delay, E., Da Re, R., Ramanzin, M., & Sturaro, E.	2020	42
Social innovation: Learning from social cooperatives in the Italian context	Campopiano, G., & Bassani, G. (2021).	2021	37
The effect of gender diversity on the board of Spanish agricultural cooperatives on returns and debt: An empirical analysis	Hernández-Nicolás, C. M., Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, A.	2019	36
Identifying risks inherent in farmer cooperatives in China.	Zhang, Y., & Hui Huang, Z. (2014).	2014	27
Drivers of joint cropland management strategies in agri-food cooperatives	Veronica, P., Victor, M. G., & Elena, M. M. (2021).	2021	25
Analysis of a monitoring system for bacterial wilt management by seed potato cooperatives in Ethiopia: Challenges and future directions	Tafesse, S., Lie, R., van Mierlo, B., Struik, P. C., Lemaga, B., & Leeuwis, C. (2020).	2020	16
Risk sharing, benefit distribution and cooperation longevity: sustainable development of dairy farmer cooperatives in China	Zhong, Z., Jia, F., Long, W., & Chen, K. Z. (2022).	2022	14

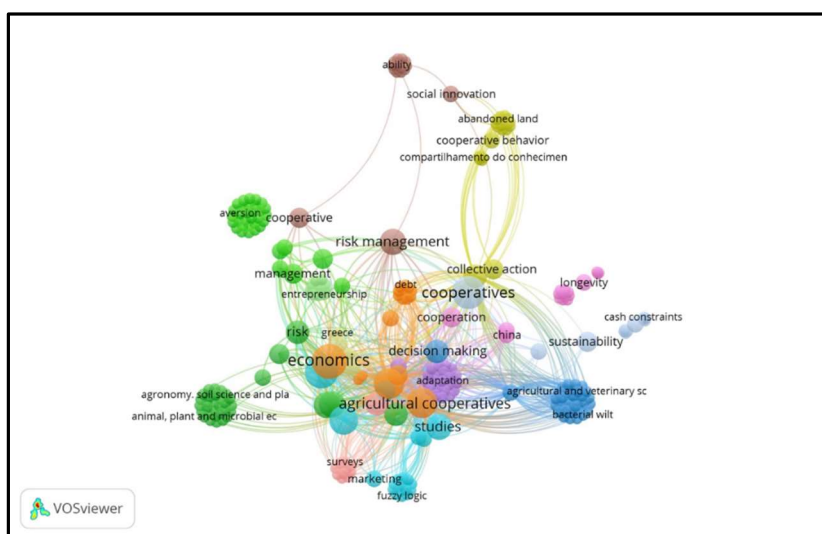
Agricultural co-operatives for managing natural capital to achieve	Ghauri, S., Jackson, E. L., Marinova, D., & Mohammadi, H. (2022).	2022	9
Liquid milk: Savings, insurance and side-selling in cooperatives	Geng, X., Janssens, W., & Kramer, B. (2023).	2023	5
Challenges and managerial strategies of coffee cooperatives from the Huatusco region in Mexico: a leaders' perspective	Velandia, M., Trejo-Pech, C., Rodríguez-Padrón, B., Servín-Juárez, R., & Stripling, C. (2022).	2022	3
Comportamento cooperativo e compartilhamento de conhecimento: interação com a gestão do risco	Mannes, S., Beuren, I. M., & Silva, E. S. (2022)	2022	1

Na sequência, utilizando o *software* VOSviewer (versão 1.6.20), foi elaborado um mapa das palavras-chave dos artigos, demonstrado na figura 6. Quanto maior o tamanho dos círculos, maior é a ocorrência da palavra-chave dentre os 19 artigos. As linhas representam a conexão existente entre as palavras-chave, sendo que quanto mais grossa, maior a força dessa conexão.

Observa-se que as palavras-chave cooperativa e cooperativa agrícola possuem uma quantidade grande de ocorrência, com conexões mais fortes com as palavras economia, gestão de risco, cooperação e sustentabilidade. E as palavras-chave sustentabilidade e gestão de riscos, por sua vez, tem uma conexão mais forte com as palavras cooperativa, cooperativa agrícola e economia.

Figura 6

Mapa das palavras-chave dos artigos da RSL



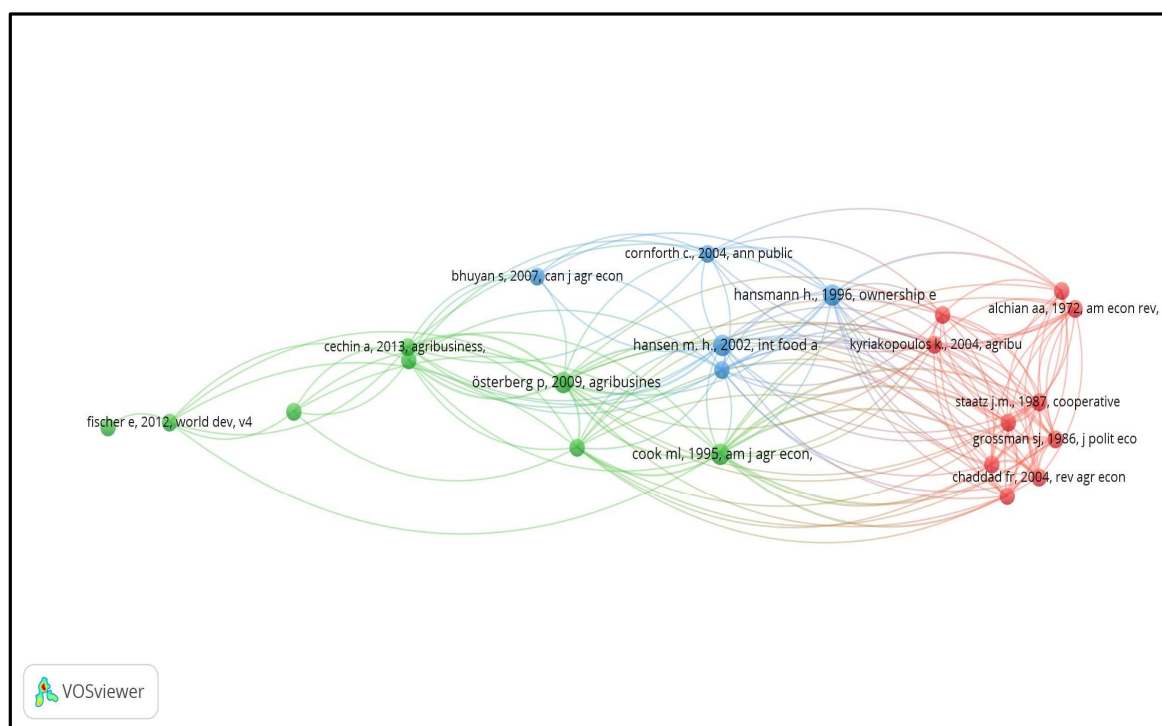
Com a intenção de destacar os autores mais citados nos artigos, elaborou-se um mapa dos autores referenciados nos 14 artigos da base de dados Web of Science. Esses artigos somam 670 referencias e a Figura 7 apresenta as 23 delas que foram citadas duas ou três vezes

(nenhuma mais de três vezes). As demais referências foram citadas apenas uma vez em algum dos artigos.

As linhas representam a conexão existente entre os autores citados, sendo que quanto mais grossa, maior a força dessa conexão. Os únicos autores citados três vezes, nos 14 artigos são Cook (1995), Österberg (2009), Hansmann (1996) e Hansen (2002).

Figura 7

Mapa de autores citados



Finalizando a RSL, foi elaborada a análise sistemática dos 19 artigos, buscando sintetizar o conteúdo e agrupar em categorias convergentes entre eles.

2.1.2 Análise sistemática – riscos ESG em cooperativas

Verifica-se uma escassez de material publicado que contemple esses três pilares juntos (ESG, riscos e cooperativa), entretanto, os 19 artigos selecionados contribuíram para essa análise.

O conflito de interesses dos cooperados foi um dos riscos que surgiram, abordando tanto situações de governança como sociais devido a diversidade de interesses dos mesmos, com atividades e demandas diferentes, gerando preocupações, ações e investimentos em áreas distintas, em projetos diversos, a fim de manter a satisfação e a fidelização dos cooperados

(Iliopoulos & Valentinov, 2017). A cooperação para riscos comuns dos cooperados e uma justa distribuição de benefícios contribui significativamente para mitigar esse risco dos interesses heterogêneos, contribuindo com a longevidade do cooperado e da cooperativa (Zhong et al., 2022). Hernández-Nicolás et al. (2019) afirmam que uma das formas de mitigar o risco da heterogeneidade de interesses é por meio da diversidade na composição do conselho de administração, demonstrando em seu estudo que a diversidade de gênero influencia positivamente no resultado da cooperativa e, conseqüentemente, na satisfação dos cooperados. Herbes et al. (2017) abordam uma situação de necessidade de a cooperativa diversificar seus negócios para sua sobrevivência, o que conseqüentemente irá fomentar cooperados com interesses distintos, heterogêneos na sociedade, evidenciando que a heterogeneidade existe, precisa existir, mas precisa ser muito bem gerenciada para o bem da cooperativa.

Os autores Mannes et al. (2022) e Tafesse et al (2020) dizem que cabe à gestão das cooperativas agropecuárias garantir o compartilhamento de conhecimentos entre os produtores a fim de melhorar a produção (quantidade e qualidade) para a cooperativa obter melhores negociações no mercado e melhor gerenciar riscos. A longevidade da cooperativa é fruto do processo democrático e de uma governança que aumente a cooperação entre os membros, seja em relação aos riscos, produção ou distribuição de benefícios (Velandia et al., 2022; Zhong et al., 2022). Veronica et al. (2021) destaca que a cooperação entre cooperativas contribui para o enfrentamento de riscos e colabora para o fortalecimento e perenidade das cooperativas.

A demanda mundial por produtos sustentáveis é crescente, o que exige de produtores e cooperativas a busca por matérias-primas, tecnologias, manejos e técnicas de produção que preservem a água e o solo (Ghauri et al., 2022). Uma boa governança da cooperativa, com apoio técnico junto ao cooperado, pode proporcionar elevados ganhos sociais e ambientais junto com o fortalecimento e sustentabilidade dos cooperados e cooperativa (Bardsley & Bardsley, 2014; Geng et al., 2023; Pachoud et al., 2020), bem como fortalecer o relacionamento entre cooperativa e cooperado (Hernández-Espallardo et al., 2013). Essa boa governança inicia pelo cumprimento dos princípios cooperativistas que resultam num desempenho positivo no crescimento das vendas e geração de empregos (Guzmán et al., 2020).

Com ênfase na dimensão Governança, Hakelius e Hansson (2016) evidenciam que há uma redução na confiança dos agricultores suecos (comparando a mesma pesquisa feita em 1993 e em 2013) em relação à governança das cooperativas, podendo vir a comprometer o relacionamento com os mesmos e conseqüentemente exponenciar o risco de descontinuidade das cooperativas. Nesse mesmo viés, de risco de perenidade da cooperativa, Zhang e Hui Huang (2014) apresentam um comparativo dos maiores riscos das cooperativas tradicionais e

contemporâneas a fim de motivar a busca de ações para mitiga-los. A tabela 3 apresenta os principais riscos identificados na RSL.

Tabela 3

Principais riscos identificados na RSL

RISCOS	DIMENSÃO
contaminação de rios/nascentes	Ambiental
Conflito de interesses	Governança
descontinuidade de propriedades dos sócios	Governança
Esgotamento do capital natural.	Ambiental
falta de renovação dos conselhos da cooperativa;	Governança
não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade	Governança
poluição (atmosférica, do solo, da água)	Ambiental
sócio não perceber vantagem em ser sócio	Governança

2.2 Cooperativismo

De acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, n.d.), o cooperativismo é algo maior que um modelo de negócios, é uma filosofia de vida que transforma o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. O cooperativismo viabiliza a união do desenvolvimento econômico com o social, garantindo produtividade e sustentabilidade, desenvolvendo o individual e o coletivo. O cooperativismo inicia quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio.

O cooperativismo é um modelo econômico e social que se destaca pela sua abordagem centrada nas pessoas, baseada na colaboração, solidariedade e democracia. Festa et al. (2018) afirmam que o cooperativismo é a união voluntária de pessoas com objetivos e/ou necessidades econômicas e sociais comuns, que culmina na criação de uma empresa conjunta e com gestão compartilhada.

De acordo com Gide (1933), a governança cooperativista é baseada na pessoa, não no capital e, apresentando o conceito de preço justo, explicou que a cooperativa pode evitar

atravessadores, pois o dono da cooperativa é o fornecedor e o cliente; ou seja, fornece, produz/transforma e compra. A cooperativa não remunera de acordo com o capital, mas conforme a produtividade em relação aos negócios que o cooperado realizou na organização. A cooperativa não tem lucro, ela obtém sobras das atividades coletivas que são parcialmente retidas e parcialmente distribuídas aos sócios.

Portanto, segundo Ishak et al. (2020), o modelo cooperativo pode ser entendido como sendo "de membros", porque são formadas por pessoas com interesse comum que trabalham coletivamente de forma voluntária para contribuição mútua; pode ser entendido como um modelo "por membros" pois fazem a gestão das atividades democraticamente e as cooperativas são, também, "para membros" já que são constituídas para servirem e/ou desenvolverem os seus próprios membros.

No Brasil, as cooperativas são agrupadas em sete ramos: agropecuário; crédito; saúde; transporte; trabalho, produção de bens e serviços; consumo; infraestrutura (OCB, n.d.). Para ampliar resultados na formação de cooperados e colaboradores, bem como maximizar a representatividade política, as cooperativas estão organizadas dentro do estado do Paraná pela OCEPAR e, no país, pela OCB. Segundo Meneghini et al. (2020) as atividades políticas das cooperativas, feitas de forma coletiva, melhoram significativamente os benefícios.

2.2.1 Cooperativa agropecuária

As cooperativas agropecuárias estão relacionadas às atividades agrícola, pecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, Festa et al. (2018) explicam que elas "fornecem insumos de produção, assistência técnica ao cooperado e, ao final do processo produtivo, serviços de recebimento, classificação, limpeza, acondicionamento e armazenamento" (p. 61) e que, é comum realizarem a integração vertical, industrializando e exportando produtos.

De acordo com Scopel et al. (2025), nas cooperativas agropecuárias, as operações podem se dividir em três fases: o antes, o durante e o após o processo produtivo. Assim, as cooperativas agropecuárias atendem toda cadeia produtiva, desde o fornecimento de insumos e assistência técnica para produção até o recebimento, beneficiamento e industrialização, estocagem e comercialização para atacado ou varejo.

Em todo o mundo, segundo OCB (n.d.), há cerca de três milhões de cooperativas, sendo que 32% das 300 maiores são do ramo agropecuário.

Os autores Sparemberger et al. (2023) afirmam que, no Brasil, as cooperativas agropecuárias foram as que mais se desenvolveram, atingindo forte crescimento ao longo do século XX, principalmente na região Sul e Sudeste. No estado do Paraná, as cooperativas

agroindustriais têm exercido significativo protagonismo na constituição de regiões competitivas e desenvolvidas (Xavier, 2017). A OCB (n.d.) destaca que, em 2023, 1.185 cooperativas deste ramo geraram mais de 249 mil postos de trabalhos.

Os dados da OCEPAR (2024) revelam que todas as cooperativas paranaenses faturaram 202 bilhões de reais em 2023. No Paraná, o ramo agropecuário possui 62 cooperativas, que faturaram mais de 165 bilhões em 2023 e são responsáveis por mais de 65% do PIB agropecuário do estado; possuem 215.097 cooperados e geram 109.309 postos de trabalho.

2.2.2 Princípios do cooperativismo

A *International Cooperative Alliance* (ICA, n.d.) afirma que em qualquer parte do mundo, independente dos regimes econômicos e políticos, as cooperativas seguem os sete princípios abaixo citados, na busca solidária de soluções para problemas comuns das pessoas que as integram:

1) Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.

2) Controle democrático: as cooperativas são controladas pelos seus membros, que participam ativamente na definição das suas políticas e na tomada de decisões. Os membros têm direitos de voto iguais (um membro, um voto)

3) Participação econômica dos membros: Os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital da sua cooperativa. Pelo menos parte desse capital é geralmente propriedade comum da cooperativa.

4) Autonomia e independência: são organizações autônomas e de autoajuda controladas por seus membros. Se celebrarem acordos com outras organizações, incluindo governos, ou levantarem capital de fontes externas, farão em condições que garantam o controle democrático pelos seus membros e mantenham a sua autonomia cooperativa

5) Educação, formação e informação: promovem educação e formação aos membros, representantes eleitos, gestores e funcionários para que contribuam com o desenvolvimento da sua cooperativa. Informam o público em geral sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

6) Cooperação entre cooperativas: as cooperativas servem os seus membros de forma mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo quando se unem e trabalham em conjunto.

7) Preocupação com a comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Estes sete princípios têm relação estreita com as três dimensões ESG. Tres et al. (2022) afirmam que o respeito aos princípios e valores do cooperativismo deve ser prioridade nas cooperativas que almejam manter a sustentabilidade nos pilares econômico, ambiental e social.

Guzmán et al. (2020) explicam que a aplicação dos princípios conduz as cooperativas à adoção de ações sociais, ambientais e econômicas que visam a sustentabilidade da cooperativa e da comunidade em seu entorno por meio da preservação de empregos, do meio ambiente e da economia como um todo. Petry et al. (2015) apresentam o exemplo de uma cooperativa da região oeste do estado de Santa Catarina, que acolheu imigrantes haitianos proporcionando emprego, renda, moradia e computadores com acesso à internet para se comunicarem com seus familiares.

Os princípios cooperativistas impulsionam o desenvolvimento e bem estar da comunidade, focando na busca de melhores condições de vida para as pessoas e para o meio como um todo (Figueiredo & Franco, 2018).

2.3 ESG – Ambiental, social e governança

O termo ESG não é um conceito em si, mas um acrônimo que expressa os critérios ambientais, sociais e de governança para avaliar o avanço das organizações em direção à sustentabilidade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2022).

De acordo com Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2022) e Oliveira (2021), o termo ESG foi proposto em 2004, pela iniciativa “Who Cares Wins” (Quem se Importa Vence), do pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial, como uma forma de incentivar os principais investidores e analistas na materialidade e na interação entre as questões ambientais, sociais e de governança.

A sigla ESG está cada vez mais presente na economia e no mundo dos investimentos. Redecker e Trindade (2021) mencionam que muito mais que três palavras justapostas (ambiental, social e governança), representam uma filosofia que designa uma atividade empresarial associada à uma ideia de sustentabilidade e, também, de informação financeira. Friede et al. (2015) afirmam que existe uma relação positiva entre o ESG e o desempenho financeiro corporativo.

O ESG é um conjunto de práticas medidas com indicadores não financeiros, usados por investidores para conseguir analisar se os investimentos realmente são socialmente responsáveis e sustentáveis no longo prazo (Ribeiro & Lima, 2022).

O entendimento de Johnson et al. (2019) é que a avaliação adequada das práticas ESG de uma organização facilita uma melhor compreensão dos riscos e oportunidades relevantes, levando a uma melhor tomada de decisões de investimento.

Alinhar os lucros da empresa ao incentivo à cidadania, à promoção do bem-estar social e ao exercício da preservação ambiental é um modelo de gestão que vai progressivamente se solidificando nas empresas de todos os setores, isto porque não é só uma previsão legal do acionista e/ou controlador, mas trata-se também de pensar na perenidade da organização pois é algo que o mercado está cobrando cada vez mais (Redecker & Trindade, 2021).

2.3.1 Dimensão ambiental

O “E” (*environmental*, no ESG), conforme esclarecido por Oliveira (2021), relaciona-se ao meio ambiente e aos recursos naturais utilizados pela empresa na sua atividade e vincula-se diretamente com o princípio do desenvolvimento sustentável. Costa e Ferezin (2021) complementam dizendo que o pilar ambiental talvez seja o mais importante nessa tríade, pois direciona a maioria das outras ações, tanto econômicas, quanto sociais. COSO (2018) manifesta que para fins de riscos em agenda de investidores, essa dimensão refere-se às mudanças climáticas, recursos naturais, poluição e resíduos.

A dimensão ambiental, do ESG, aborda os impactos negativos e positivos das organizações no meio ambiente; considera as mudanças potenciais ou reais com alterações diretas ou indiretas de ordens física, química e biológica no meio ambiente e seus exemplos de impactos ambientais são: poluição atmosférica e das águas, contaminação do solo, perda de biodiversidade, mudanças climáticas, melhoria na biodiversidade local, captura de carbono e regeneração florestal (ABNT, 2022).

Al-Tuwaijri et al. (2004) afirmam que a relação positiva observada entre desempenho ambiental e desempenho econômico é consistente com o argumento do famoso teórico Michael Porter, de que soluções inovadoras para reduzir as ineficiências associadas à poluição promovem simultaneamente o ambientalismo e a competitividade.

A percepção da população de que os problemas ambientais estejam se agravando, acaba levando algumas empresas oportunistas a comercializarem produtos de forma enganosa, vendendo a ideia de que são produtos sustentáveis, produzidos ecologicamente de forma correta, chamando-os de produtos verdes, sendo essa prática chamada de greenwashing (Freitas Neto et al., 2020; Hallama et al., 2011).

Os pesquisadores Redecker e Trindade (2021) defendem que uma gestão empresarial não deve apenas considerar os impactos ambientais, mas ter uma atuação positiva para

assegurar a sua integridade para as próximas gerações, corroborando com o pensamento de Al-Tuwaijri et al. (2004) que argumentam que os bons gerentes agem no interesse de longo prazo da empresa, aceitam a responsabilidade social da empresa e adotam estratégias proativas para controlar a poluição ambiental. Somando a isso, a empresa deve melhorar seu desempenho ambiental na produção e operação e reduzir o custo ambiental por unidade de produção (Brooks & Oikonomou, 2018).

Os autores Ribeiro e Lima (2022) exemplificam a adoção de práticas de ecoeficiência, mesclando economias com vantagens, “neste caso, o objetivo seria reduzir custos devido ao aumento da eficiência dos recursos (materiais e energia) e redução da quantidade de resíduos e emissões de gases, fortalecendo um conceito para organização de ganha-ganha” (p. 2). Altoé et al. (2017) e Silva et al. (2018) afirmam que há muitos desafios, mas também oportunidades para melhorar a eficiência energética no Brasil, principalmente melhorando a eficiência energética em si, ou investindo em energia renovável como fotovoltaica, por exemplo, porém, Altoé et al. (2017) apontam a necessidade de incentivo governamental para alavancar isso.

O entendimento de Veber et al. (2017) é de que as cooperativas precisam incorporar os princípios de sustentabilidade na gestão, a fim de evitar consumos desnecessários ou abusivos de recursos naturais, enquanto que Alves et al. (2019) afirmam que no quesito ambiental, as cooperativas já desenvolvem importantes ações voltadas à gestão recursos naturais citando, como exemplo, iniciativas de acesso à água potável na Índia e a participação significativa para a efetivação de metas de eficiência energética e redução de emissões no Reino Unido, Estados Unidos e Índia.

2.3.2 Dimensão social

De acordo com os autores Li et al. (2021) e Redecker e Trindade (2021), a sigla “S” (social, do ESG) revela potenciais preocupações das empresas no que tange às relações trabalhistas, aos direitos humanos, à comunidade e ao relacionamento com os *stakeholders* e assim alinha-se a COSO (2018) que exemplifica o capital humano, responsabilidade pelo produto e oposição às partes interessadas como relevantes riscos da dimensão social. Ribeiro e Lima (2022) atestam que o social está muito ancorado nos conceitos de justiça, equidade e ética.

A responsabilidade social empresarial está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal, deve incorporar critérios na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental. A empresa cumpre a sua função social quando gera empregos, tributos e riquezas, quando contribui para o desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que atua, quando adota práticas empresariais

sustentáveis que protegem o meio ambiente e respeita os direitos dos consumidores (Oliveira, 2021; Serra et al., 2008) e dos funcionários, por meio da promoção da segurança e prevenção de acidentes (Queiroz et al., 2011).

Há três funções de bem-estar interdependentes e complementares da política de investimento social, segundo Hemerijck (2015): facilitar o fluxo de trabalho contemporâneo, transições de mercado e de curso de vida; elevar a qualidade do estoque de capital humano e capacidades; e manutenção de fortes redes de segurança universal de renda mínima como amortecedores de proteção social e estabilização econômica em sociedades envelhecidas.

De acordo com Maunganidze (2022), a organização que realiza negócios preocupando-se com a dimensão ética dos investimentos sociais protege sua reputação e credibilidade ao ser percebida como uma parceira de negócios confiável e respeitada.

Os autores Campopiano e Bassani (2021) e Kassim et al. (2022) asseguram que o comprometimento das pessoas envolvidas nos benefícios promovidos pela cooperativa na comunidade em que ela atua, proporciona bem estar e fortalece a inovação social que transcende o foco no resultado, pois foca no social e ambiental também. As cooperativas promovem valores sociais significativos, integrados ao desenvolvimento econômico, o que as torna agentes importantes de crescimento da resiliência, contribuindo para a estabilidade e sustentabilidade de seus negócios (Sabatini et al., 2014).

As cooperativas analisam o desempenho delas, no social, considerando indicadores de qualidade e quantidade de ações junto aos seus *stakeholders* (Amersdorffer et al., 2015), sendo que o principal deles é o cooperado que recebe suporte para o seu desenvolvimento e da sua atividade, dando saltos de produtividade (Rodrigues, 2011). Aris et al. (2018) afirmam que os princípios seguidos pelas cooperativas proporcionam uma base sólida que viabiliza negócios rentáveis e socialmente bem-sucedidos ao mesmo tempo.

2.3.3 Dimensão governança

A governança representa a ponte que conecta e viabiliza a inserção da agenda ESG nas instâncias estratégicas e decisórias das organizações e, muitas vezes, é a menos compreendida do ESG, embora tenha papel fundamental para a gestão dos temas ambientais e sociais nas organizações (IBGC, 2022).

Essa dimensão, conforme ABNT (2022), refere-se a como uma organização é governada e toma decisões, considerando as estruturas e os processos de governança corporativa pelos quais as organizações são dirigidas e controladas (por exemplo, estrutura e diversidade do

conselho, conduta ética, gestão de riscos, divulgação e transparência), incluindo a governança das principais políticas e os procedimentos ambientais e sociais.

A governança tem destaque porque é responsável pelo tom de como os temas e critérios ambientais e sociais devem ser conduzidos na estratégia do negócio, bem como estabelece as políticas e os processos necessários para a consecução da estratégia (ABNT, 2022).

O crescimento dos debates sobre ESG e os desafios das organizações empresariais em avançar nessa agenda ampliaram a compreensão sobre a importância da governança corporativa como sustentação dos eixos ambiental e social (IBGC, 2022).

As dimensões social e ambiental são extremamente importantes, segundo Neves e Martinez (2020), porém, sem uma governança robusta, que garanta ética, transparência e responsabilidade, dificilmente a organização atinja o ambiental e social. Santos et al. (2013) complementam afirmando que as boas práticas de governança têm sido associadas à responsabilidade social das organizações devido sua relevância no combate à corrupção.

Nas cooperativas, a governança promove a transparência, integridade e eficiência; moderniza a gestão e dissemina boas práticas para melhorar a eficiência nos processos internos; adota modelos mais fluídos para garantir maior flexibilidade e agilidade das operações (Casagrande & Neto, 2012; Martins & Salgado, 2023).

As cooperativas precisam se inovar para crescer e atender seus associados, mas também é papel da governança garantir que a essência cooperativista não se perca (Carvalho & Nascimento, 2021; Michaud & Audebrand, 2022).

2.4 Gestão de riscos

De acordo com COSO (2018), risco é a possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios, sendo que isso inclui efeitos negativos (como redução das metas de faturamento ou danos à reputação), bem como impactos positivos (oportunidades como um mercado emergente para novos produtos ou iniciativas de redução de custos).

Em se tratando de gestão de risco, a ABNT (2018), esclarece que ela tem o objetivo de buscar a identificação preventiva e em tempo hábil, de riscos que a organização tende a se deparar. Isso é feito por meio de análises constantes com objetivo de compreender o quanto um risco pode vir a prejudicar o atingimento de objetivos e metas da entidade, definindo formas de mitigação para que o risco não se consolide, gerando assim valor para a organização. O gerenciamento de riscos pode ser definido como um processo combinado e contínuo de análise de decisão e gerenciamento proativo, que deve ser considerado parte integrante da governança

organizacional, design, estrutura, estratégia, mudança e cultura de uma organização (Nunes et al., 2021).

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos, sendo conveniente que o processo de gestão de riscos faça parte da gestão e da tomada de decisão, e seja integrado na estrutura, operações e processos da organização tanto nos níveis estratégico como operacional, de programas ou de projetos (ABNT, 2018).

O IBGC (2017) sugere que a empresa utilize a matriz de risco como ferramenta para classificar ou categorizar os riscos com objetivo de avaliar o grau de exposição ao risco da empresa, a estimativa de perdas e o tratamento que pode vir a ser dado ao risco; sendo que um dos objetivos do gerenciamento de riscos é encontrar um equilíbrio dos níveis de retenção, redução, exploração e transferência de risco, para que a companhia tome a decisão de aceitar ou evitar (de alguma forma) o risco.

2.4.1 Riscos relacionados a ESG

Os riscos relacionados a ESG são aqueles relacionados às dimensões ambientais, sociais ou de governança que podem impactar negativamente no atingimento dos objetivos de uma entidade, porém, o autor externa que não há uma definição universal ou acordada para os riscos relacionados a ESG, também chamados de riscos de sustentabilidade, não financeiros ou extra financeiros (COSO, 2018).

De acordo com ABNT (2022), “as questões ESG são elementos interligados e destacam os riscos e as oportunidades multifacetados para os aspectos sociais, tecnológicos, políticos, ambientais e econômicos do negócio, que precisam ser considerados por uma organização que busca ser sustentável” (p. 15). COSO (2018) explica que cada entidade terá que elaborar sua própria definição com base em seu modelo exclusivo de negócios; ambiente interno e externo; mix de produtos ou serviços; missão, visão e valores fundamentais.

Importante esclarecer, de acordo com o IBGC (2017), que as organizações se deparam cada vez mais com temas como sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores, ética nos negócios e reputação; e que cada um destes temas traz embutidos em si a noção de risco, cujo gerenciamento é parte do que as organizações precisam para obter lucros, realizar objetivos importantes (sociais, ambientais, etc.), criar valor, e, principalmente, ter uma existência perene.

Há uma evolução histórica desses riscos, conforme menciona COSO (2018), que no mundo dos negócios, significa que os riscos relacionados a ESG, antes considerados eventos raros, agora são muito mais comuns podendo se manifestar de forma mais rápida e significativa. Sugere que, geralmente, derivam de um risco ou impacto inerente às operações ou produtos principais; têm o potencial de prejudicar significativamente o valor intangível, a reputação ou a capacidade de operação de uma empresa e são acompanhados por interesse persistente da mídia, *stakeholders* organizados e debates de políticas públicas associados, que podem ampliar o impacto à posição ou prática existente de uma empresa e aumentar o risco de reputação (ou oportunidade) criado por uma mudança na política ou prática da empresa.

A auditoria ambiental e os indicadores de desempenho ambiental ainda não são instrumentos utilizados da forma criteriosa que deveria ser, pela maioria dos bancos que concedem créditos ambientais (Schlischka et al., 2009), mas COSO (2018) afirma que, quando incidentes relacionados à poluição, segurança dos clientes e funcionários, ética e supervisão da gestão têm impactos tão expressivos sobre os preços de mercado, fica claro que as questões de ESG são questões de negócios e que seus impactos no mercado de curto prazo refletem os efeitos de longo prazo previstos nos fluxos de caixa e riscos associados.

A sugestão de Tavares e Lisboa (2022), é que devem ser utilizados indicadores, principalmente para acompanhar riscos considerados críticos, como é o caso dos relacionados ao ESG, uma tendência cada vez mais exponencial, que demonstra se a empresa gera impactos positivos em relação aos três aspectos que o termo abrange: ambiental, social e de governança.

2.4.2 Processo para gestão de riscos relacionados a ESG

Há vários *frameworks* (estruturas) eficazes para o gerenciamento de riscos, desenvolvidos pelas empresas, geralmente baseados ou integralmente implantados com referência em ABNT (2018) e COSO (2018).

O processo da gestão de risco é muito semelhante se comparados os diversos *frameworks*, consistindo em aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos, conforme ABNT (2018).

A orientação de COSO (2018), é que o primeiro passo, para a gestão de riscos em ESG, é a conscientização da gestão executiva para o devido apoio a uma cultura de cooperação entre os responsáveis pelo gerenciamento de riscos e os de questões ESG. A aplicação da gestão de riscos relacionados a ESG inclui examinar o processo de criação de valor, para entender esses impactos e dependências no curto, médio e longo prazo.

Muitos riscos relacionados a ESG são difíceis de prever, mas seus impactos podem ser significativos. Então, mesmo que uma resposta ao risco seja desafiadora, a organização precisa definir se irá aceitar (ignorá-lo e não fazer nenhuma ação para alterar a gravidade do risco), evitar (agir para eliminar o risco ou ao menos reduzir ao máximo a probabilidade de sua ocorrência), buscar (converter riscos em oportunidades), reduzir (explorar opções para reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência de um risco) ou compartilhar (transferir parte do risco ou colaborar externamente) o risco (COSO, 2018).

Depois de implantar respostas aos riscos, é necessário analisar e revisar a eficácia da gestão de risco e modificar as abordagens conforme necessário e desenvolver indicadores específicos para alertar a gestão quanto a mudanças que precisem ser refletidas na identificação, avaliação e resposta a riscos cujas informações devem ser reportadas a *stakeholders* internos e externos para apoio na tomada de decisões sobre riscos (COSO, 2018)

Os autores Caldarelli et al. (2016) afirmam que a gestão de riscos ESG precisa da cooperação entre departamentos, comunicação aberta e sinergia com a cultura organizacional e destacam a importância de contar com um *Enterprise Risk Management* (ERM), que funciona como um sistema amplo de suporte para identificar possíveis desvios dos objetivos, evitar possíveis reduções de desempenho e, consequentemente, melhorar os indicadores ESG. Cheng et al. (2017) e Hawamleh et al. (2020) afirmam a importância de ferramentas que garantam a segurança dos dados de todos os processos da organização, pois a violação de dados está cada vez mais frequente e por melhor que seja o ERM, se houver vazamento dos dados, a organização terá danos significativos de reputação e possíveis perdas financeiras.

COSO (2018) orienta o gerenciamento dos riscos ESG com base nos cinco componentes da estrutura COSO: 1) governança e cultura para riscos relacionados a ESG: estabelecimento de como as decisões serão tomadas e executadas, bem como conscientização do conselho e gerências sobre os riscos das três dimensões; 2) estratégia e definição de objetivos para riscos relacionados a ESG: com o devido entendimento do contexto de negócios, estratégias e objetivos, analisa o processo de geração de valor para evidenciar os impactos dos riscos ao longo do tempo; 3) desempenho para riscos relacionados a ESG: identifica, avalia, prioriza e implementa respostas aos riscos; 4) revisão e revisão de riscos relacionados a ESG: análise e revisão para avaliar a eficácia e modificar as respostas aos riscos quando necessário, por meio de controles ou indicadores; 5) informação, comunicação e relatórios para riscos relacionados a ESG: aplicar ERM aos riscos ESG demanda comunicação com os proprietários dos riscos para evidenciar as informações mais apropriadas a serem comunicadas e informadas tanto

interna como externamente, como fonte de apoio para tomar decisões sobre riscos. A figura 8 demonstra a estrutura de gerenciamento de riscos corporativos do COSO.

Figura 8

Estrutura de gerenciamento de riscos corporativos COSO



2.5 Objetivos Estratégicos

Porter (2000), explica que estratégia é “criar adequação entre as atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de fazer muitas coisas com competência — não só algumas — e da integração delas. Se não houver harmonia entre as atividades, não há uma estratégia própria, nem sustentabilidade” (p. 16).

Furlan (2014) afirma que o planejamento estratégico é uma ferramenta que as cooperativas utilizam para traçar cenários e possíveis consequências, tornando-se indispensável para a definição de objetivos assertivos para o alcance das metas.

A governança tem a função de definir os objetivos (também chamados de metas) estratégicos, comunicar a posição da empresa, fazer *trade-offs* (compensações) e alcançar a adequação entre as atividades, pois tão importantes quanto as escolhas que devem ser realizadas são aquelas que não devem ser feitas (Porter, 2000).

Os autores Rossés et al. (2019) explicam que os objetivos estratégicos são aqueles pensados e formatados no nível macro, pelos gestores do mais alto nível da organização e que, a partir deles é que serão desmembradas as metas para os níveis tático e operacional e ponderam que as cooperativas precisam se adaptar às exigências do mercado, buscando modelos de gestão eficientes com planejamentos de médio e longo prazo, sem que seus objetivos estratégicos desviem a finalidade principal da cooperativa que é atender as necessidades do cooperado e melhorar a condição dos mesmos.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tem como objetivo geral, identificar e avaliar os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias. Alguns objetivos específicos foram definidos: identificar e avaliar os riscos ESG para cooperativas agropecuárias; analisar os objetivos estratégicos e ações ESG de uma cooperativa agropecuária; identificar respostas para o gerenciamento dos riscos ESG.

3.1 Caracterização, delineamento e estratégia de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa aplicada, com o objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática e imediata. É do tipo descritiva e a abordagem é qualitativa.

Foram utilizadas duas fontes para coleta dos dados: literatura e entrevistas com profissionais que trabalham em/com cooperativas agropecuárias nas questões relacionadas ao ESG. Após, foram analisados documentos de uma cooperativa agropecuária a fim de identificar se contemplam os riscos ESG em sua estratégia.

3.2 Dados da pesquisa

Foram utilizados dados primários (entrevistas) e secundários (artigos científicos e documentos de uma cooperativa agropecuária), que foram analisados em três categorias definidas com base no referencial teórico. A tabela 4 apresenta as categorias de análise e a fundamentação teórica.

Tabela 4

Categorias de análise com a fundamentação teórica

Categoria de Análise	Fundamentação Teórica
Ambiental	ABNT (2022); Altoé et al. (2017); Al-Tuwaijri et al. (2004); Alves et al. (2019); Brooks & Oikonomou, 2018); COSO (2018); Costa e Ferezin (2021); Freitas Neto et al. (2020); Hallama et al. (2011); Oliveira (2021); Redecker e Trindade (2021); Ribeiro e Lima (2022); Silva et al. (2018); Veber et al. (2017)
Social	Amersdorffer et al. (2015); Aris et al. (2018); Campopiano e Bassani (2021); COSO (2018); Hemerijck (2015); Kassim et al. (2022); Li et al. (2021); Maunganidze (2022); Oliveira (2021); Queiroz et al. (2011); Redecker e Trindade (2021); Ribeiro e Lima (2022); Rodrigues (2011); Sabatini et al. (2014); Serra et al. (2008);
Governança	ABNT (2022); Casagrande e Neto (2012); Carvalho e Nascimento (2021); Santos et al. (2013); IBGC (2022); Martins e Salgado (2023); Michaud e Audebrand (2022); Neves e Martinez (2020)

Partiu-se, então, para identificação dos riscos na literatura, em artigos científicos. Estes riscos identificados foram levados à apreciação de profissionais (três professores universitários que possuem linhas de pesquisas voltadas ao cooperativismo e ao ESG, sete profissionais responsáveis pela gestão de ESG/sustentabilidade em cooperativas agropecuárias do Paraná e um profissional responsável pela gestão de ESG/sustentabilidade de uma empresa cerealista) por meio de entrevista semiestruturada de forma online, com o aplicativo *Microsoft Teams*. A amostragem foi intencional por conveniência, cujo critério de escolha foi cooperativas agropecuárias que já possuem um responsável pela gestão ESG, de preferência que já tivesse uma área/setor específico para essa gestão ESG/sustentabilidade, bem como professores que possuem linha de pesquisa relacionada ao cooperativismo e ao ESG ou sustentabilidade.

As entrevistas, cujos roteiros estão nos apêndices C e D, foram gravadas, transcritas, e o tratamento dos dados foi feito por meio da técnica de análise de conteúdo, segundo a metodologia apresentada por Bardin (2013). As perguntas tinham dois objetivos: a confirmação (ou não) dos riscos identificados na literatura e identificação de novos riscos, portanto, as três categorias e 23 códigos (riscos identificados na literatura) foram levantados *a priori* e oito códigos *a posteriori* (riscos identificados nas entrevistas), conforme apresentado na tabela 5

Tabela 5

Categorias e códigos - entrevistas

Ambiental	Social	Governança
Consumo desnecessário de energia	Acidente de trabalho	Amadorismo na gestão
contaminação de rios/nascentes	Discriminação (racial, de gênero, deficiência, outra)	Ataque Hacker
Escassez de fontes de energia;	Falta de gestão da jornada de trabalho	Comunidade se instalar no entorno da unidade
Esgotamento do capital natural.	Falta de mão-de-obra	Conduta ilícita de diretores ou gestores
geração e destinação incorreta de resíduos	Não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade	Conflito de interesses
mudança climática	Perda de talentos	Cooperativa perder sua essência
poluição (atmosférica, do solo, da água)	Produto prejudicar a saúde do consumidor	descontinuidade de propriedades dos sócios
poluição com embalagens de produtos da cooperativa		Exposição negativa da marca
		Falta de engajamento dos stakeholders

falta de renovação dos conselhos da cooperativa;

greenwashing

Insegurança jurídica

não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade

Não atender os requisitos para o crédito verde

sócio não perceber vantagem em ser sócio

Vazamento dos dados da cooperativa

Para análise de conteúdo das entrevistas foi utilizado o *software Atlas Ti*, ferramenta útil para análise pois auxilia na organização e codificação dos dados, bem como permite visualizar os dados e criar diagramas que facilitam a análise dos mesmos. Na análise de conteúdo, as categorias utilizadas foram as três dimensões ESG e os riscos identificados foram os códigos alocados às categorias.

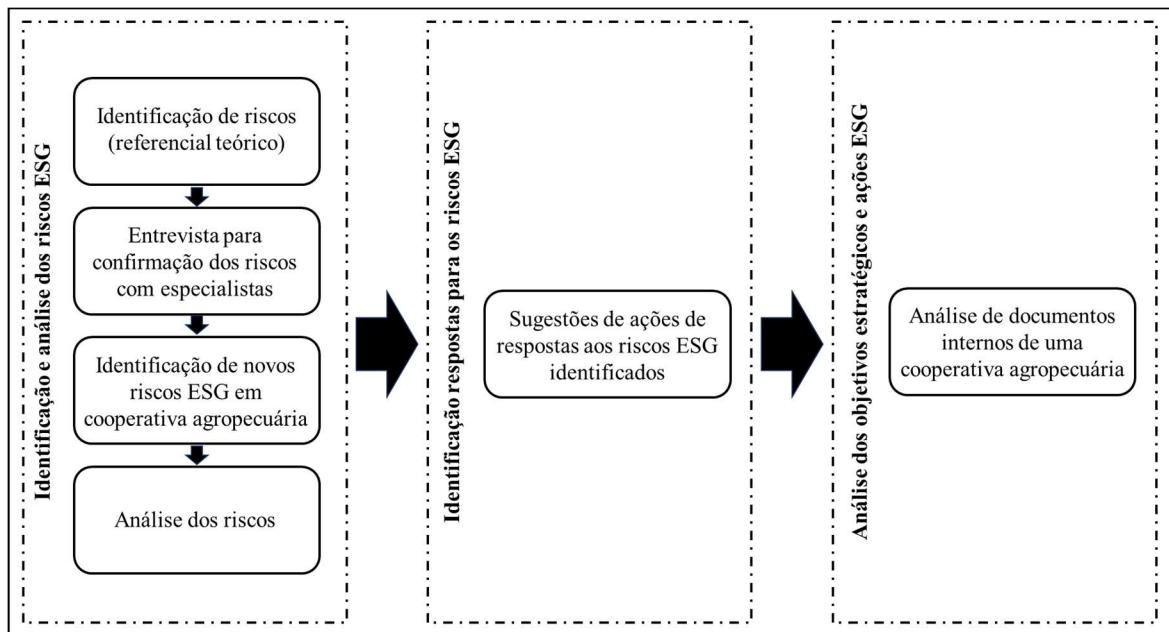
Realizada a análise de conteúdo das entrevistas, foi possível evidenciar os riscos que obtiveram a confirmação/concordância dos profissionais, bem como aqueles riscos que tiveram a concordância de parte deles, alocando-os em cada dimensão ESG.

O próximo passo foi apresentar os comentários dos profissionais que não concordaram com os riscos ESG identificados na literatura, bem como os argumentos acerca dos riscos apresentados por eles, que não haviam sido identificados na literatura.

A discussão dos resultados foi complementada com sugestões de ações de respostas a cada um dos riscos identificados na literatura e nas entrevistas, considerando os comentários dos profissionais entrevistados e artigos científicos.

No software Atlas Ti, foram analisados documentos de uma cooperativa agropecuária que contemplam o planejamento/objetivos estratégicos e ações ESG da cooperativa. Embora os riscos não estejam explícitos nesses documentos, o objetivo foi verificar se os riscos identificados na pesquisa constam nos documentos estratégicos da cooperativa.

As etapas realizadas para coleta e análise dos dados estão relacionadas na figura 9.

Figura 9*Fluxograma da coleta e análise dos dados*

4 Resultados

4.1 Riscos identificados na literatura

Na literatura foi possível identificar 23 riscos ESG (oito na RSL e 15 em outros artigos científicos considerados no decorrer da pesquisa) que podem vir a comprometer os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária, conforme demonstrados na Tabela 6:

Tabela 6

Riscos identificados na literatura

DIMENSÃO	RISCOS	FONTES
Ambiental	Escassez de fontes de energia;	Altoé et al. (2017); Neves e Martinez (2020); Silva et al. (2018)
Ambiental	Mudança climática	Altoé et al. (2017); Neves e Martinez (2020); Silva et al. (2018)
Ambiental	Consumo desnecessário de energia	Altoé et al. (2017); Neves e Martinez (2020)
Ambiental	Contaminação de rios/nascentes	ABNT (2022); Al-Tuwaijri et al. (2004); Ghauri et al. (2022); Ribeiro e Lima (2022)
Ambiental	Poluição com embalagens de produtos da cooperativa	ABNT (2022); Ribeiro e Lima (2022)
Ambiental	Poluição (atmosférica, do solo, da água)	Al-Tuwaijri et al. (2004); Ghauri et al. (2022); Ribeiro e Lima (2022)
Ambiental	Esgotamento do capital natural.	Ghauri et al. (2022)
Ambiental	Geração e destinação incorreta de resíduos	ABNT (2022); Ribeiro e Lima (2022)
Social	Acidente de trabalho	COSO (2018); Hemerijck (2015)
Social	Discriminação (racial, de gênero, deficiência, outra)	Neves e Martinez (2020); Redecker e Trindade (2021)
Social	Falta de gestão da jornada de trabalho	Neves e Martinez (2020); Redecker e Trindade (2021)
Social	Não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade	Aris et al. (2018); Oliveira (2021)
Social	Produto prejudicar a saúde do consumidor	Aris et al. (2018); Oliveira (2021)
Social	Perda de talentos	Aris et al. (2018); Neves e Martinez (2020)
Governança	Falta de renovação dos conselhos da cooperativa;	Hernández-Nicolás et al. (2019); Velandia et al. (2022); Veronica et al. (2021)
Governança	Descontinuidade de propriedades dos sócios	Velandia et al. (2022); Veronica et al. (2021)
Governança	Conflito de interesses	Iliopoulos e Valentinov (2017)
Governança	Vazamento dos dados da cooperativa	Cheng et al. (2017); Hawamleh et al. (2020)

Governança	Ataque hacker	Cheng et al. (2017); Hawamleh et al. (2020)
Governança	Conduta ilícita de diretores ou gestores	ABNT (2022); COSO (2018); IBGC (2017); Santos et al. (2013)
Governança	Não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade	Hernández-Espallardo et al. (2013); Iliopoulos e Valentinov (2017)
Governança	Sócio não perceber vantagem em ser sócio	Hernández-Espallardo et al. (2013)
Governança	<i>Greenwashing</i>	Aji e Sutikno (2015); Freitas Netto et al. (2020); Hallama et al. (2011)

Estes riscos identificados foram levados à apreciação dos entrevistados.

4.2 Entrevistas

As entrevistas realizadas tinham dois principais objetivos a serem alcançados: primeiro, coletar a opinião dos entrevistados acerca dos 23 riscos ESG para cooperativas agropecuárias, identificados na literatura, constatar se faz sentido para eles ou não, se concordam que seja um risco ou não; e o segundo objetivo era identificar novos riscos, no decorrer das respostas do roteiro da entrevista, de acordo com a vivência no dia a dia profissional dos entrevistados.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Foram realizadas 11 entrevistas (cinco mulheres e seis homens), destes, três são professores universitários (nominados nessa pesquisa de P1, P2 e P3) que possuem linhas de pesquisas voltadas ao cooperativismo e ao ESG; sete profissionais responsáveis pela gestão de ESG/sustentabilidade em cooperativas agropecuárias e um profissional responsável pela gestão de ESG/sustentabilidade de uma empresa cerealista. Estes profissionais entrevistados foram nominados, nessa pesquisa, de especialistas e serão tratados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8.

Dos oito profissionais entrevistados (cooperativas e cerealista), além de responsáveis pela gestão ESG, cinco também são responsáveis pela gestão de riscos em suas organizações; três também são responsáveis por gerir os setores relacionados à Governança; um também é responsável por gerir os setores relacionados ao Ambiental e nenhum deles é responsável por gerir os setores relacionados ao Social. Dos três professores entrevistados, dois possuem linhas de pesquisas relacionadas ao ESG e à cooperativas e um possui linhas de pesquisas relacionadas à gestão e à cooperativas.

4.2.2 Representatividade das cooperativas entrevistadas

Segundo a OCEPAR (2024), o estado do Paraná possui 62 cooperativas do ramo agropecuário que, em 2023, tinham 215.097 cooperados, faturaram aproximadamente R\$ 165.212.000.000,00 e empregaram 109.309 trabalhadores.

As sete cooperativas que participaram da entrevista representam 11,29% das cooperativas agropecuárias do Paraná e estão localizadas nas regiões centro-sul, noroeste, norte e oeste do estado. Faturaram juntas, em 2023, R\$ 87.304.942.316,95 (52,84% do total do Paraná), possuíam 83.088 cooperados (38,63%) e empregavam 72.465 trabalhadores (66,29%).

4.2.3 Opinião dos entrevistados sobre os riscos identificados na literatura

Os entrevistados concordaram, de forma unanime, com 14 dos 23 riscos ESG identificados em uma ou mais fontes da literatura, o que demonstra a importância dos mesmos e a necessidade de a cooperativa inclui-los na sua matriz de riscos, analisar e definir estratégias adequadas para sua mitigação. A tabela 7 apresenta a concordância ou discordância dos entrevistados para cada um dos riscos.

Tabela 7

Concordância (ou não) dos entrevistados para cada risco identificado

Nome do risco	Dimensão	Concorda	Discorda
Consumo desnecessário de energia	Ambiental	E1, E3, E4, E6, E8, P1, P2, P3	E2, E5, E7
Contaminação de rios/nascentes	Ambiental	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Escassez de fontes de energia;	Ambiental	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Esgotamento do capital natural.	Ambiental	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Geração e destinação incorreta de resíduos	Ambiental	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Mudança climática	Ambiental	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2	P3
Poluição (atmosférica, do solo, da água)	Ambiental	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Poluição com embalagens de produtos da cooperativa	Ambiental	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, P1, P2, P3	E7
Acidente de trabalho	Social	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--

Discriminação (racial, de gênero, deficiência, outra)	Social	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, P1, P2, P3	E6
Falta de gestão da jornada de trabalho	Social	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade	Social	E4, E5, E8, P1, P2, P3	E1, E2, E3, E6, E7
Perda de talentos	Social	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P3	P2
Produto prejudicar a saúde do consumidor	Social	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Ataque hacker	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Conduta ilícita de diretores ou gestores	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Conflito de interesses	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Descontinuidade de propriedades dos sócios	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, P1, P2, P3	E6
Falta de renovação dos conselhos da cooperativa;	Governança	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	E2
<i>Greenwashing</i>	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, P1, P3	E6, P2
Não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Sócio não perceber vantagem em ser sócio	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--
Vazamento dos dados da cooperativa	Governança	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, P1, P2, P3	--

Na sequência, são apresentados os comentários dos especialistas e professores para cada um dos riscos identificados na literatura:

- *Consumo desnecessário de energia (ambiental)*: esse risco se refere a todas as fontes de energia (elétrica, lenha, cavaco, etc.) e teve a concordância de oito entrevistados que argumentaram que o desperdício gera tanto problema ambiental como financeiro. Porém, três especialistas (E2, E5 e E7) não consideraram um risco, disseram que em função das tecnologias e controles implantados para monitoramento não é considerado um risco em suas cooperativas, pois quando ocorre um eventual desperdício seja por falha no processo ou equipamento com

defeito, a cooperativa é alertada de imediato e medidas corretivas são realizadas num curto espaço de tempo, não havendo espaço para desperdícios.

- *Contaminação de rios/nascentes (ambiental)*: os entrevistados comentaram que em função de todo o controle e atendimento legal, trata-se de um risco remoto, pouco provável, porém, monitorado constantemente porque se ocorrer, resulta num impacto enorme tanto para a natureza, como para o financeiro e imagem da cooperativa.

- *Esgotamento de fontes de energia (ambiental)*: a principal fonte de energia das cooperativas é a lenha para fornalhas ou caldeiras, então há uma preocupação muito grande em garantir que haja essa fonte de energia disponível para não afetar o beneficiamento de grãos nem a produção industrial.

- *Esgotamento do capital natural (ambiental)*: os entrevistados citaram que os dois principais a serem preservados, para a atividade dos cooperados e cooperativa, são o solo e a água e que é necessário manter e/ou melhorar os programas já existentes para conscientização e assistência com o foco de preservar esse capital natural.

- *Geração e destinação incorreta de resíduos (ambiental)*: houve a concordância desse risco em função, segundo os entrevistados, da demanda alta de controles e custos para que tudo aconteça de forma correta e não gere poluição de forma alguma. São muitos tipos de resíduos gerados, seja de grãos, de proteína, da indústria em geral, o que exige um monitoramento constante.

- *Mudança climática (ambiental)*: apenas o P3 não considerou como risco. Os demais entrevistados consideram um risco porque a mudança climática influencia diretamente na produção agrícola e pecuária, tanto quando ocorre a falta ou excesso de chuva ou ainda numa eventual estiagem severa e prolongada; prejudica o cooperado e cooperativa. Já o P3, entende que a mudança climática não é algo gerado diretamente pela cooperativa e que, quando gerado indiretamente, vai estar dentro dos outros riscos ambientais como a destinação incorreta de resíduos, poluição e outros.

- *Poluição atmosférica, do solo, da água (ambiental)*: os entrevistados expuseram que a diversidade de atividades de uma cooperativa agropecuária proporciona inúmeras formas e momentos diferentes dos processos que podem gerar poluição, o que gera riscos constantes que precisam de controles e manutenções preventivas para evitar que aconteça.

- *Poluição com embalagens de produtos da cooperativa (ambiental)*: o E7 não considerou isso como um risco. Disse que reconhece a possibilidade de isso acontecer, mas por meio do consumidor final e não da cooperativa e, que isso vindo a ocorrer, não afetaria negócios

ou planejamentos da cooperativa. O entendimento dos demais entrevistados é que esse risco, embora pouco provável que seja realizado pela cooperativa, pode prejudicar bastante a imagem da cooperativa e causar alguma consequência em relação à legislação ambiental.

- *Acidente de trabalho (social)*: esse risco, segundo os entrevistados, gera vários tipos de consequências, pois quando uma pessoa que se machuca e precisa se afastar a cooperativa se preocupa com o psicológico dela referente a inseguranças no retorno ao trabalho, à atividade; precisa repor e treinar alguém para aquela função e ainda há a questão da imagem da cooperativa. Então todos concordaram com esse risco e disseram que é preocupação constante da cooperativa agropecuária.

- *Discriminação racial, de gênero, deficiência, outra (social)*: apenas um especialista não considerou como risco, os outros 10 disseram que esse risco da cooperativa se encontra tanto no ambiente interno, com os trabalhadores e gestores, como no ambiente externo junto aos cooperados e fornecedores (esse último considerado em menor grau, embora ainda seja considerado um risco por eles). A exceção foi o E6, que comentou que são feitas palestras de conscientização e apesar de ser um tema relevante e que ocorrem, as vezes, situações de piadas, chacotas ou apelidos em função de gênero e raça, entende que não é um risco porque grande parte dos *stakeholders* da cooperativa (em especial cooperados, trabalhadores e representantes de fornecedores) ainda são muito fechados para esse tema, que no ramo agro ainda não há a dimensão completa da importância dessa problemática, então não chegará a prejudicar negócios ou o planejamento da cooperativa.

- *Falta de gestão da jornada de trabalho (social)*: as cooperativas entendem que seja um risco porque se não houver o controle da jornada e o trabalhador exceder as horas definidas para seu turno, essa situação poderá contribuir para a incidência de outro risco, que é o acidente de trabalho. Citaram também a necessidade de diligências junto aos prestadores de serviços terceirizados para que não ocorram situações de trabalho análogo ao escravo.

- *Não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade (social)*: esse risco identificado na literatura foi o que obteve maior quantidade de entrevistados discordando que seja um risco para as cooperativas agropecuárias. Foram cinco discordâncias (E1, E2, E3, E6 e E7), todos enfatizando que as cooperativas fazem a diferença onde estão, promovendo significativamente o desenvolvimento dos cooperados em suas atividades e da comunidade por meio de geração de emprego, fomento à cultura, educação e outros. O E7 comentou, inclusive, que esse risco não faz sentido, não se aplica às cooperativas. Os outros seis entrevistados entendem que o risco de a cooperativa não ser reconhecida como relevante

para o desenvolvimento da comunidade é pequeno, porém, precisa de ações constantes para garantir que não ocorra, pois teria consequências muito graves nos negócios, na exposição da marca, na relação com cooperados e demais *stakeholders*.

- *Perda de talentos (social)*: de acordo com 10 entrevistados, trata-se de um risco tanto financeiro como de produtividade pois a cooperativa contrata, treina e conduz o trabalhador à produtividade e, perdendo esse profissional, há que se iniciar todo o processo e investimento novamente. O P2 foi o único entrevistado que não considera a perda de talentos como um risco à cooperativa agropecuária, por acreditar ser uma coisa inerente ao mercado, à cooperativa. Disse que muita gente começa na cooperativa, depois vai saindo para o mercado em função de limitações que encontra na cooperativa, seja de remuneração ou falta de perspectiva de crescimento. Mas entende que por ser inerente a atividade, ao mercado, não deva ser considerado um risco.

- *Produto da cooperativa prejudicar a saúde do consumidor (social)*: todos disseram que, embora haja um grande trabalho em prol da qualidade, esse risco é bem monitorado porque afeta diretamente a imagem da cooperativa e porque o controle deve ser feito internamente e junto aos stakeholders.

- *Ataque Hacker (governança)*: os relatos são de que os investimentos na área de tecnologia de informação são constantes e que a cada dia há mais tentativas de invasões para acesso aos dados da cooperativa.

- *Conduta ilícita de diretores ou gestores (governança)*: as cooperativas possuem códigos de ética e conduta, áreas de *compliance* e auditorias, mas concordam que este é um risco, principalmente em relação aos gestores.

- *Conflito de interesses (governança)*: ao mesmo tempo que o cooperado é fornecedor de grãos, aves, suínos, peixes; é também comprador de insumos e, por vezes, integrante dos conselhos de administração ou fiscal. Então, de acordo com os entrevistados, é um risco presente e trabalhado no dia a dia para que tudo seja realizado com transparência e lisura, para o bem coletivo e não em favorecimentos individuais.

- *Descontinuidade de propriedade dos sócios (governança)*: apenas um entrevistado não considerou como risco, os demais consideram um risco pois pode acontecer principalmente em situações que depende dos filhos do cooperado continuarem a atividade do pai/mãe. O entendimento do E6 é que independente de quem seja o dono da propriedade, ela estará lá, a questão é que ele irá se relacionar com quem tiver mais êxito em criar uma conexão, conseguir demonstrar geração de valor e vantagens em ser cliente daquela ou essa cooperativa,

algo que é rotineiro, algo normal no dia a dia da atividade. O entrevistado não vê como risco porque nenhum cooperado está amarrado a cooperativa, trata-se de uma relação de confiança e conquistas em pequenas coisas no dia a dia para ele querer continuar como sócio.

- *Falta de renovação dos conselhos da cooperativa (governança)*: com exceção do E2, todos concordaram com esse risco, considerando que a gestão da cooperativa precisa considerar, na renovação dos conselhos, as questões geracionais e de gênero, para que sejam reduzidos os problemas com diversidade e/ou conflito de interesses dos cooperados. Segundo E2, ele está a quase 20 anos trabalhando na cooperativa e não consegue ver isso como sendo um risco. Citou exemplos de outras cooperativas também que são uma potência e o presidente atual é o mesmo desde a fundação. Ponderou que é normal que com tanto tempo na função, o presidente ou conselheiro acabem criando algum vício ou se acomodando em algum assunto da cooperativa, mas com tantos exemplos de sucesso de cooperativas com presidentes no comando a 30, 40 ou até 50 anos, não acredita que isso venha a ser um risco às cooperativas agropecuárias.

- *Greenwashing (governança)*: apenas dois entrevistados não consideram o *greenwashing* como risco. Os outros nove entrevistados destacaram o cumprimento da cooperativa aos princípios cooperativistas, bem como o zelo em publicar só o que realmente foi realizado em respeito a todos os seus *stakeholders*, confirmaram o *greenwashing* como risco pequeno, mas merecedor de ações para que seja evitado. Os entrevistados E6 e P2 argumentaram que esse risco não existe para as cooperativas, pois todas fazem um trabalho muito sério e seguem a rigor os princípios internacionais do cooperativismo. Comentaram que, inclusive, as cooperativas fazem um grande trabalho em torno do ambiental e social e que acabam muitas vezes não valorizando ou divulgando, de forma adequada, aquilo que está sendo feito, o P2 comentou que o *greenwashing* é um termo que a gente nunca deveria associar ao cooperativismo, em nenhuma situação.

- *Não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade (governança)*: os entrevistados entendem que essa é a razão de ser da cooperativa, ela existe para atender seu cooperado no desenvolvimento da sua atividade, logo, esse é um risco e precisa ser evitado sempre.

- *Sócio não perceber vantagem em ser sócio (governança)*: os entrevistados concordam que é um risco e comentaram que pode acontecer por diversos motivos, como heterogeneidade de interesses dos sócios, conflitos de interesses, não visualizar valor no que a

cooperativa está fazendo ou oferecendo para o seu desenvolvimento como cooperado, como produtor.

- *Vazamento dos dados da cooperativa (governança)*: os relatos são de que os investimentos na área de tecnologia de informação são constantes e que a cada dia há mais tentativas de invasões para acesso aos dados, então, de fato, é um risco que preocupa as cooperativas agropecuárias.

4.2.4 Riscos identificados nas entrevistas

Outro objetivo das entrevistas era identificar novos riscos ESG, os não encontrados na literatura, aqueles que os especialistas ou professores observam na realização das suas funções profissionais no dia a dia. Foram identificados oito riscos, apresentados na tabela 8.

Tabela 8

Riscos identificados nas entrevistas

Dimensão (citada pelo entrevistado)	Nome do Risco	Risco citado por
S	Falta de mão-de-obra	E4, E5, E6, E7, E8, P2
G	Insegurança Jurídica	E1, E2, E4, E7
G	Comunidade se instalar no entorno da unidade	E1, E3, P1, P2
G	Exposição negativa da marca	E1, E2, E5
G	Amadorismo na gestão	E6, P1, P2
G	Cooperativa perder sua essência	P3
G	Falta de engajamento dos <i>stakeholders</i>	E8
G	Não atender os requisitos para o crédito verde	E4

Importante explicar que os especialistas e professores não apresentaram uma definição conceitual dos riscos, apenas relataram de acordo com a percepção deles na realização de suas funções profissionais no dia a dia.

O risco da falta de mão-de-obra foi apresentado por seis entrevistados (E4, E5, E6, E7, E8 e P2) e, segundo o entendimento deles, é o principal risco atual na dimensão social, porque não há mão-de-obra suficiente para a demanda da cooperativa. O E7 mencionou que esse risco é tão significativo na cooperativa, que é um item relevante nas análises de projetos de

ampliações de linhas nas indústrias, numa eventual aquisição, incorporação ou novo negócio. O E4 e o P2 comentaram que esse risco tem sido cada vez mais crítico gerando a necessidade da cooperativa contratar terceiros e profissionais menos experientes e comprometidos, elevando dessa forma o grau de outro risco, que é o acidente de trabalho.

Quatro entrevistados (E1, E2, E4 e E7) manifestaram o risco de insegurança jurídica, na dimensão governança, preocupados com a questão legal porque qualquer mudança na legislação afeta muito a cooperativa, seja na legislação ambiental (possível aumento de área para reserva legal, proibição de áreas de plantio, mudanças que afetam o produtor e a cooperativa ao mesmo tempo), trabalhista (citaram exigências de cotas de pessoas com deficientes e de aprendizes; possíveis reduções de cargas horárias devido ao período de safras) ou tributária (possível mudança em relação ao ato cooperado; tentativas de tributação na exportação de produtos).

Outro risco identificado nas entrevistas foi a comunidade se instalar no entorno da unidade, ou seja, as cooperativas se instalam em locais apropriados, longe das cidades, mas a comunidade (área urbana) vai se constituindo no encontro. Esse risco foi citado por quatro entrevistados (E1, E3, P1 e P2) que deram exemplos de unidades que foram instaladas em zona rural, mas o município foi crescendo e a área urbana chegou até lá, aí começaram os problemas relacionados a poeira, casquinha de milho, ruído de máquinas. Consequentemente, o investimento que foi comemorado pela comunidade no momento da sua instalação e que gerou emprego e renda, acaba tendo problemas com os moradores vizinhos e sendo motivo de reclamações e comentários ruins acerca de situações que são próprias da atividade da cooperativa. O E3 citou que uma das unidades da cooperativa foi proibida, pelo Ministério Público, de beneficiar produtos, então ela só podia fazer o transbordo (receber o grão do produtor e destinar para outra unidade beneficiar). Esse risco acaba gerando vários problemas ambientais (poluição e ruído, por exemplo), de governança (desgaste da imagem da cooperativa, por exemplo) e até sociais (poeira, que é inerente da atividade, prejudicar a saúde de alguma pessoa, de agravar o problema de algum alérgico) para a cooperativa. Porém, como o P1 comentou, são casos em que a cidade vai ao encontro da unidade da cooperativa e não o contrário.

Os entrevistados E1, E2 e E5 comentaram que em suas cooperativas um risco que está sendo monitorado é a exposição negativa da marca, pois isso afeta diretamente a reputação da cooperativa. Afirmam que é um risco relevante pois ele pode ter como origem fatos ou situações nas três dimensões do ESG, seja por falta de ética nos negócios e corrupção (governança), por exemplo, por acidentes de trabalhos recorrentes ou situações análogas à escravidão (social) independente de ocorrer na cooperativa ou em algum *stakeholder*, como citado especificamente

pelo E2 ou ainda na dimensão ambiental numa eventual contaminação de rio ou solo, por exemplo. O E5 citou que não só faz parte do mapeamento de risco da cooperativa, como essa questão da exposição da marca possui um comitê de crise que monitora as publicações realizadas sobre a cooperativa para que possam tomar medidas rápidas e assertivas, caso venha acontecer.

Outro risco identificado nas entrevistas foi o amadorismo na gestão, citado pelo E6, P1 e P2. No entendimento do E6, a cooperativa precisa ter pessoas mais preparadas para tocar o negócio, porque ainda há pessoas que não são realmente profissionais, aquele que foi indicado porque é o cooperado mais velho, porque é o filho do fulano; argumentou que a cooperativa precisa ter um programa de formação de sucessão, onde fique muito claro a questão de meritocracia envolvida para ocupar os cargos de gestão. Os professores disseram que é um risco relevante, pois o gestor não pode confundir o dia a dia da cooperativa com aquilo que é importante para o quadro social, isso deve ser separado e já está mais do que consolidada como uma boa prática. O P2 citou o caso das cooperativas de crédito que estão bem resolvidas quanto a isso e que apresentam um profissionalismo exemplar na gestão; argumentou ainda que várias cooperativas agropecuárias não só reconhecem esse risco como já estão partindo para um modelo em que há o presidente e os conselheiros que representam os cooperados e são responsáveis pela parte estratégica da cooperativa e contrata um profissional para ser responsável pela gestão do negócio, sendo que algumas cooperativas chamam esse profissional de executivo, superintendente ou gerente geral, o que seria equivalente a um CEO.

O P3 citou o risco de a cooperativa perder a sua essência, o risco dela perder sua identidade e vir a se assemelhar a uma empresa para investidores. Segundo esse entrevistado, as organizações cooperativas estão passando por uma fase chamada degeneração pois foram criadas com um intuito de proporcionar o bem ao maior número de pessoas, intuito meio que utilitarista (se a gente for pegar a corrente filosófica disso), de gerar desenvolvimento social, desenvolvimento econômico e hoje algumas cooperativas parecem organizações, empresas, corporações privadas de poucos donos ou parecem multinacionais vorazes em busca do lucro. Disse que muitas vezes nem o trabalhador consegue perceber alguma diferença, não tem diferencial nenhum, o que para ele é muito triste, porque é evidente que precisaria ter um diferencial, principalmente às pessoas que são mais marginalizadas. O P3 comentou que em sua percepção, esse risco existe e pode ser percebido em maior ou menor grau de acordo com a perspectiva humanística da governança.

A falta de engajamento dos *stakeholders* foi um risco citado pelo E8, em especial nas questões sociais e ambientais. Ele argumentou que a cooperativa procura fazer além do que exige a legislação trabalhista e ambiental, porém, nem todos os clientes e fornecedores estão conscientes e dispostos a fazer o mesmo, citando como exemplo recente a situação de trabalho análogo à escravidão ocorrida por prestadores de serviço de cooperativas vinícolas no estado do Rio Grande do Sul.

O E4 considera como risco ESG, as cooperativas agropecuárias não atenderem os requisitos para obtenção de “crédito verde” disponível no mercado. Por ser um recurso com taxas reduzidas, o seu entendimento é que, se a cooperativa não estiver apta para obtê-lo, terá uma desvantagem significativa nos negócios, diante os concorrentes que conseguem acesso ao recurso.

Com o objetivo de verificar se esses riscos identificados na pesquisa (23 na literatura e 8 nas entrevistas) estão presentes no dia a dia, analisamos os documentos estratégicos de uma cooperativa agropecuária.

4.3 Documentos da cooperativa

Buscou-se uma cooperativa agropecuária, com o propósito de verificar se os riscos identificados na literatura e nas entrevistas estão contemplados (ou não) nos documentos estratégicos da mesma.

Esta cooperativa tem sua Sede no Paraná, fatura aproximadamente R\$ 700.000.000,00 anuais cujas principais atividades são a comercialização de insumos, de grãos e industrialização de sementes. Possui pouco menos de 2.000 cooperados, que são atendidos por aproximadamente 400 trabalhadores efetivos.

A cooperativa agropecuária, que forneceu os documentos para análise, não possui área específica para gestão do ESG, assim como não tem riscos mapeados considerando o ESG. Foi realizada uma análise de dois documentos (apresentados integralmente nos apêndices A e B): relatório do planejamento estratégico e relatório das principais ações relacionadas às três dimensões, produzido pelos gerentes dos departamentos ambiental, auditoria interna, administrativo e desenvolvimento do quadro social, especificamente para essa pesquisa.

Os riscos ESG não estão evidenciados explicitamente, os documentos apenas deixam alguns riscos subentendidos (oito dos 31 identificados na pesquisa) nas ações constantes no relatório fornecido, que são apresentados na tabela 9.

Tabela 9*Riscos identificados nos documentos de uma cooperativa agropecuária*

Ambiental	Social	Governança
Escassez de fontes de energia;	Acidente de trabalho	Ataque Hacker
poluição (atmosférica, do solo, da água)	Não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade	Conduta ilícita de diretores ou gestores
Geração e destinação incorreta de resíduos		Vazamento dos dados da cooperativa

4.3.1 Relatório do planejamento estratégico

O documento apresenta a missão, visão e valores da cooperativa; matriz de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades; mapa estratégico; projeções de faturamento e resultados; principais ações estratégicas para o período do planejamento, contemplando investimentos e melhorias em empreendimentos e processos; fatores críticos de sucesso.

A missão da cooperativa contempla claramente as três dimensões do ESG pois cita a promoção do desenvolvimento social, econômico e profissional, não só dos cooperados, que são donos da cooperativa, mas também dos trabalhadores e da comunidade, considerando fazer tudo isso preservando, não só os princípios do cooperativismo, mas também de forma sustentável e protegendo o meio ambiente.

Os demais itens deste documento não fazem menção explícita ao ESG nem a riscos relacionados às três dimensões, embora uma ação estratégica vise o investimento em usina fotovoltaica, ficando subentendido o risco de escassez de fontes de energia, identificado na literatura. Outra ação estratégica proposta é o investimento em *hardware* e *software* que pode ser relacionado com o risco de ataques hacker ou de vazamentos de dados.

4.3.2 Relatório das principais ações relacionadas ao ESG

Todas as ações constantes no relatório da cooperativa estão alinhadas com alguma parte da missão e, se consideradas todas as ações combinadas, elas atendem 100% (cem por cento) da missão da cooperativa. Embora não explicita riscos ESG, as ações relatadas podem ser relacionadas a possíveis riscos, tais como:

Risco de escassez de fontes de energia, quando expõe ações em prol de energia limpa, otimização de processos com lenha e áreas próprias de reflorestamento. Risco de poluição (atmosférica, do solo, da água) e risco de geração e destinação incorreta de resíduos, em ações

de gestão e destinação correta de resíduos e investimentos em equipamentos que reduzem ou eliminem a poluição do ar.

Na dimensão social, a cooperativa tem ações relacionadas a treinamento e segurança no trabalho, que podem ser associadas ao risco de acidente de trabalho. Dez ações declaradas, são voltadas ao desenvolvimento do cooperado e também da comunidade, remetendo ao risco de não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade.

As ações citadas em governança, remetem ao riscos de conduta ilícita de diretores ou gestores, quando citam as estruturas de fiscalizações internas e externas e a transparência na prestação de contas.

5 Discussão dos resultados

COSO (2018) explica que a identificação de riscos objetiva evidenciar os riscos que podem interromper as atividades, impactam o desempenho da estratégia e os objetivos de negócios da entidade, entretanto, pondera que não é simples identificar riscos ESG, já que muitas situações e ações se enquadram nas três dimensões, mas “nem todas as questões ESG representam um risco em nível empresarial” (p. 40). A pesquisa identificou 31 riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias (23 na literatura e oito com os entrevistados), avaliou cada um deles por meio da literatura e entrevistas e sugeriu respostas a fim de mitigá-los. COSO (2018) afirma que as avaliações dos riscos ESG são difíceis de se fazer, porque “as implicações financeiras ou comerciais de um risco relacionado a ESG podem não ser imediatamente claras ou mensuráveis” (p. 47), porém, é um passo necessário para implementar respostas aos riscos a fim de “reduzir ou eliminar o impacto potencial ou a probabilidade de ocorrência” (p. 67). Em ordem alfabética, são apresentadas a análise e respostas a cada um dos 31 riscos identificados:

Acidente de trabalho (social): dentro do tema capital humano, COSO (2018) menciona que este risco é uma questão social relevante. Suas consequências não se resumem aos dias que o trabalhador ficará afastado, pois há a preocupação da cooperativa com o retorno dele (possível insegurança em voltar a realizar aquela tarefa que o machucou); dependendo da gravidade, há a necessidade de reposição e treinamento de outro para aquela função; e a preocupação com a questão da imagem da cooperativa. Queiroz et al. (2011) apresentam como medidas preventivas eficientes, a promoção incessante de treinamentos e campanhas educativas de conscientização para a prevenção de acidentes e as cooperativas agropecuárias realizam isso com investimento periódico em treinamentos e EPI's, algumas contrataram empresas de consultoria especializada para melhorar o programa de segurança. Em conformidade com ABNT (2022), as cooperativas estabelecem metas para reduzir a quantidade e também reduzir a gravidade dos acidentes, com indicadores que auxiliam o monitoramento e implementação de medidas preventivas, num processo de melhoria constante para alcançar essas metas. ABNT (2022) indica que precisa haver o engajamento da alta direção para melhoria do desempenho de saúde e segurança ocupacional, ou seja, a cooperativa deve trabalhar a cultura da segurança em todas unidades ou setores, falando de segurança em todos os eventos e/ou reuniões.

Amadorismo na gestão (governança): para Casagrande e Neto (2012), em função de um mercado globalizado e que se apresenta cada vez mais dinâmico, há nas cooperativas, a necessidade de aplicar modelos administrativos avançados, tornando a profissionalização da

gestão o principal fator para o sucesso das cooperativas no agronegócio. Os entrevistados entendem que não há mais espaço para gestores indicados e/ou apadrinhados, faz-se necessário uma formação contínua de lideranças para desenvolvimento de gestores para que assumam essas posições baseado em meritocracia, que as cooperativas agropecuárias, a exemplo das cooperativas de crédito, precisam constituir profissionais para a condução da administração enquanto o conselho administrativo cumpre seu papel de representatividade dos cooperados e gestão estratégica. De acordo com Casagrande e Neto (2012), a gestão profissional das cooperativas é indispensável para o sucesso destas organizações, menciona que precisa haver investimento contínuo na formação dos tomadores de decisões, tendo como objetivo alcançar uma mentalidade empresarial avançada, complementando com o exemplo de que todos os diretores da cooperativa Coamo são graduados e possuem experiência em gestão de empreendimentos cooperativistas. Os professores entrevistados disseram que é um risco relevante, pois o gestor não pode confundir o dia a dia da cooperativa com aquilo que é importante para o quadro social, isso deve ser separado e já está mais do que consolidada como uma boa prática. Para Iliopoulos e Valentinov (2017) a coordenação administrativa e social da cooperativa, em conjunto, vai ficando insustentável a medida que a complexidade da sociedade cresce progressivamente. Algumas cooperativas agropecuárias não só reconhecem esse risco como já estão partindo para um modelo em que há o presidente e os conselheiros que representam os cooperados e são responsáveis pela parte estratégica da cooperativa e contrata um profissional para ser responsável pela gestão do negócio, sendo que algumas cooperativas chamam esse profissional de executivo, superintendente ou gerente geral, o que seria equivalente a um CEO. Estas cooperativas podem servir de exemplos a serem seguidos pelas demais cooperativas agropecuárias, com possíveis programas de sucessão de diretoria e conselho. Hernández-Nicolás et al. (2019) explicam que os membros do conselho de uma cooperativa possuem interesses de gestores, de fornecedores e de clientes, sendo portanto, indicado que haja um gestor profissional para condução da administração e o conselho cumpra o papel de atender os anseios do quadro social, desempenhe a função estratégica com visão de longo prazo, e realize os controles necessários da condução da gestão administrativa.

Ataque hacker (governança): os entrevistados relataram que as cooperativas agropecuárias fazem investimentos na área de tecnologia de informação constantemente e que a cada dia há mais tentativas de invasões para acesso aos dados. Cheng et al. (2017) afirmam que os ataques aos dados das organizações, feitas por hackers do mundo todo, são intensos e cada vez mais ousados, sendo fundamental o investimento em sistemas de detecção para identificar, monitorar e evitar exposição de informações sensíveis; fazer inspeção de tráfego de

dados; implantar mecanismos básicos de segurança incluindo *firewall*, *softwares* de antivírus, detecção de intrusos, autenticação, controle de acesso e criptografia. Hawamleh et al. (2020) evidenciam a atenção que deve ser dada à estrutura (*hardware*) voltada à cibersegurança, para garantir o bom desempenho dos *softwares* na proteção de dados. ABNT (2022) sugere que seja explicitada a política de segurança da informação; que a organização use *softwares* com licenças devidamente legalizadas; crie rotinas de cópias de segurança (*backup*), adote critérios rígidos para criação e periodicidade de renovação das senhas e que, não só instale, mas atualize constantemente os pacotes de segurança dos *softwares*.

Comunidade se instalar no entorno da unidade (governança): as cooperativas são agentes significativos no processo de modernização e urbanização do território nos lugares onde se instalam e atuam, mas como não tem muita ação sobre esse risco, precisam estreitar as relações estabelecidas entre campo, cidade, agropecuária e indústria pois ao mesmo tempo que promovem o desenvolvimento local, geram transtornos inerentes à atividade como ruído e poeira, por exemplo (Xavier, 2017). Os entrevistados explicaram que as cooperativas se instalam em locais apropriados, longe das cidades, mas a comunidade (área urbana) vai se constituindo no entorno, como no exemplo de uma unidade que foi instalada em zona rural, mas o município foi crescendo e a área urbana chegou até lá, aí começaram os problemas relacionados a poeira, casquinha de milho, ruído de máquinas (pertinentes à atividade da cooperativa). Consequentemente o investimento, que foi comemorado pela comunidade no momento da sua instalação e que gerou emprego e renda, acaba tendo problemas com os moradores vizinhos e sendo motivo de reclamações e comentários ruins acerca de situações que são próprias da atividade da cooperativa. Outro exemplo que surgiu numa entrevista é de uma cooperativa que teve uma das suas unidades proibida, pelo Ministério Público, de beneficiar produtos, então ela só podia fazer o transbordo (receber o grão do produtor e destinar para outra unidade beneficiar). Esse risco circula pelas três dimensões do ESG, pois acaba gerando vários problemas ambientais (poluição e ruído, por exemplo), de governança (estratégias de investimento, desgaste da imagem da cooperativa, por exemplo) e até sociais (poeira, que é inerente da atividade, prejudicar a saúde de alguma pessoa, de agravar o problema de algum alérgico). Xavier (2017) explica que as cooperativas agropecuárias promovem um processo intenso de urbanização, agem diretamente na modernização do território, instalando plantas industriais, centros de distribuição, silos, armazéns, atraindo a comunidade ao seu entorno e, consequentemente, gerando novas questões complexas para a urbanização brasileira. Alguns entrevistados comentaram que as cooperativas procuram ter um bom relacionamento com as

prefeituras e fazem monitoramento do plano diretor dos municípios para tentarem evitar que a área do entorno das unidades seja transformada em urbanas.

Conduta ilícita de diretores ou gestores (governança): na percepção dos entrevistados, esse risco está mais relacionado aos gestores do que aos diretores. ABNT (2022), Neves e Martinez (2020) e Santos et al. (2013) afirmam que para mitigar esse risco, a cooperativa pode iniciar implementando, comunicando e disseminando um código de ética e conduta que demonstre a cultura de integridade da organização. Um canal de denúncias e o efetivo trabalho das áreas de *compliance* e comitês de integridade também são importantes para reduzir esse risco, conforme mencionaram ABNT (2022) e Santos et al (2013). Transparência, equidade, prestação de contas, capacitação e conscientização do quadro social da cooperativa complementam as sugestões de respostas ao risco de conduta ilícita de diretores ou gestores (Neves & Martinez, 2020; Redecker & Trindade, 2021).

Conflito de interesses (governança): ao mesmo tempo que o cooperado é fornecedor de grãos, aves, suínos, peixes; é também comprador de insumos e, por vezes, integrante dos conselhos de administração ou fiscal. Então, de acordo com os entrevistados, é um risco presente e trabalhado no dia a dia para que tudo seja realizado com transparência e lisura, para o bem coletivo e não em favorecimentos individuais. Neves e Martinez (2020) afirmam que diminuir assimetrias e conflitos de interesse é o principal desafio das práticas de governança, a cooperativa tem que buscar a imparcialidade por meio de código de ética e de conduta, auditoria interna, gestão de riscos, *compliance*, controles internos e controladoria. A cooperativa precisa garantir que haja uma missão clara e um plano estratégico coerente com as ambições (interesses) dos cooperados, pois, o que pode vir a ser um conflito também pode se tornar oportunidade com a cocriação de negócios que podem resultar num futuro promissor para todos os membros da cooperativa (Iliopoulos & Valentinov, 2017).

Consumo desnecessário de energia (ambiental): ABNT (2022) e Redecker e Trindade (2021) afirmam que é um risco devido à crescente demanda, porém, atualmente esse é considerado um risco bem controlado pois tem diversos meios para estar medindo isso a fim de indicar uma máquina ou equipamento que precisa de reparos ou substituição. ABNT (2022) e Altoé et al. (2017) sugerem algumas ações para mitigar esse risco, tais como contratar consultoria em eficiência energética, modernizar a indústria (substituir equipamentos); elaborar sistemas de cogeração para aumentar o rendimento dos processos como o aproveitamento de resíduos de biomassa e gases de dejetos.

Contaminação de rios/nascentes (ambiental): ABNT (2022) destaca que primeiramente há que se atentar à legislação sobre o tratamento de efluentes, garantindo que a água que chega

aos rios tenha ótima qualidade. Nesse sentido, um entrevistado comentou que é disseminado, na cooperativa, que a água tratada nas lagoas deve retornar com melhor qualidade que entrou na indústria. Al-Tuwaijri et al. (2004) sugerem que outras ações de mitigação para esse risco podem ser a redução e a reciclagem de resíduos, por meio de biodigestão para aproveitamento energético, por exemplo, pois quanto maior a proporção de resíduos reciclados em relação aos resíduos totais, melhor o desempenho ambiental da cooperativa.

Cooperativa perder sua essência (governança): um professor entrevistado observou que as cooperativas precisam evitar esse risco e a principal ação é garantir que a cooperativa não desvirtue seu principal objetivo que é gerar desenvolvimento social e desenvolvimento econômico ao seu quadro social. Xavier (2017) alerta que, apesar das cooperativas agropecuárias terem suas raízes regionalizadas aqui no Paraná, elas competem agressivamente, investem em inovação tecnológica, impõe metas ousadas de produtividade e crescimento, a fim de buscarem novos mercados, faturamentos de bilhões de reais anuais e resultados crescentes. Carvalho e Nascimento (2021) explicam que a cooperativa precisa ter seu foco no associado, trazendo as inovações e tecnologias pois ele sozinho não conseguiria ter acesso, isso satisfaz o associado e diferencia a cooperativa das demais empresas; oferecendo as melhores condições, produtos e serviços aos seus cooperados, consegue manter seu propósito do cooperativismo e alcançar a excelência na experiência do cooperado, entretanto, questionam se é possível a cooperativa acompanhar as evoluções tecnológicas e buscar esse crescimento constante para manter-se no mercado, sem perder a essência cooperativista. Michaud e Audebrand (2022) defendem um modelo de governança humanística para as cooperativas, afirmando que os membros devem assegurar-se que as ações estejam alinhadas com a missão da cooperativa, trabalhando com confiança e transparência em prol do cooperado.

Descontinuidade de propriedades dos sócios (governança): os entrevistados manifestaram preocupação com esse risco, pois os jovens estão se formando em profissões diversas e não retornando às propriedades para dar continuidade ao legado rural dos pais. Aumentar o envolvimento dos jovens nas cooperativas através de atividades de formação e educação foi percebido pelos líderes cooperativos como uma estratégia para superar este desafio (Velandia et al., 2022). As cooperativas possuem programas de sucessão nas propriedades de cooperados seja formando filhos, netos ou pessoas nomeadas pelos cooperados, com a intenção de que, quando assumirem, lembrem que a cooperativa proporcionou para ele a preparação necessária para lidar com os problemas ambientais, de manejo, de documentação e outros. Outra forma de mitigar esse risco, segundo os entrevistados, é trabalhar o senso de pertencimento,

envolvendo cooperados e seus familiares nas conquistas e investimentos realizados para que sintam orgulho de fazer parte e, assim, terem o desejo de continuarem pertencendo.

Discriminação racial, de gênero, deficiência, outra (social): Neves e Martinez (2020) sugerem agir considerando a equidade de gênero e permitir a diversidade de pensamento pois o desempenho de uma função não tem conexão com crenças, opção sexual ou raça. Adotar políticas de direitos humanos internamente e junto aos demais *stakeholders*, elaborar e monitorar indicadores, promover comunicação e campanhas internas para conscientização são algumas sugestões de resposta de ABNT (2022). Um professor comentou que as cooperativas agropecuárias tem um potencial muito grande para promover uma inserção feminina e de jovens nas cooperativas agropecuárias, mas que para isso a gestão da cooperativa precisa dessa conscientização. Hernández-Nicolás et al. (2019) defendem que a diversidade de gênero deve partir do conselho de administração e asseguram que “os resultados mostram que as empresas com maior representação feminina nos seus conselhos de administração apresentam retornos e riscos operacionais mais elevados e níveis de endividamento mais baixos” (p. 639). Não se pode tolerar violação aos direitos humanos, de nenhuma forma, em qualquer profundidade, é preciso incluir, cuidar e combater qualquer tipo de discriminação (Oliveira, 2021).

Escassez de fontes de energia (ambiental): os entrevistados explicam que a maior demanda de energia nas cooperativas agropecuárias é nas caldeiras das indústrias e fornalhas das unidades de beneficiamento de grãos, cuja fonte principal é a lenha, então a cooperativa precisa planejar com atenção, não confiar que vai ter disponível sempre que precisar. Alinhadas a isso, as cooperativas estão buscando a autossuficiência de lenha com reflorestamentos em áreas próprias e/ou arrendadas a longo prazo; investindo em biodigestores que geram energia com parte dos resíduos de suinocultura, avicultura ou outros para reduzir consumo de lenha, gás GLP, energia elétrica; instalando usinas fotovoltaicas; buscando alternativas em parcerias com usinas PCH, energia eólica e fomentando inovações, como o desenvolvimento de secadores a base de energia solar. A diversificação da matriz energética, aumentando o uso de energias renováveis é uma resposta viável ao risco de escassez de fontes de energia para as cooperativas agropecuárias (COSO, 2018; Neves & Martinez, 2020; Silva et al., 2018)

Esgotamento do capital natural (ambiental): no entendimento dos entrevistados esse risco trata-se do solo e da água, fundamentais para as atividades agrícola e pecuária (dos cooperados) e industrial (da cooperativa). Em relação à água citaram, como respostas a esse risco, programas de consumo consciente a fim de redução e evitar desperdício além de processos de tratamento e reutilização da água; sugeriram projetos para recuperação de nascentes nas propriedades de cooperados e a necessidade de conhecerem a realidade das

reservas naturais de água, para saberem onde podem ir ou quanto podem usar. Em relação ao solo, ABNT (2022), Ghauri et al. (2022) e Neves e Martinez (2020) sugerem mitigar esse risco por meio de projetos de integração lavoura, pecuária e floresta junto aos cooperados, bem como fortalecer a assistência técnica para que o cooperado faça o manejo adequado. ABNT (2022) complementa destacando a importância da utilização adequada dos insumos para evitar a contaminação do solo, bem como criar e monitorar índices de qualidade do solo periodicamente.

Falta de engajamento dos stakeholders (governança): no momento de firmar parcerias, a cooperativa deve definir objetivos comuns com transparência e clareza, junto aos *stakeholders*, desde o fornecedor até o distribuidor (Neves & Martinez, 2020). Se possível, a cooperativa pode adotar uma política de incentivo aos fornecedores que firmem compromissos públicos com a sustentabilidade e recompensar ou priorizar aqueles que possuam as melhores práticas de responsabilidade social (ABNT, 2022). Os entrevistados sugeriram, como respostas a esse risco, certificações de propriedades, a fim de enquadrar o cooperado nos padrões exigidos, desenvolvimento de um *book* de boas práticas para conscientização dos cooperados, envolvimento de mulheres e jovens em projetos sociais e ambientais e monitoramento das condições de trabalho nas propriedades rurais. Em relação aos trabalhadores, palestras e treinamentos para conscientização e, direcionado aos fornecedores e prestadores de serviço, sugeriram reuniões de alinhamento, cartilhas e monitoramento via área de *compliance*. Neves e Martinez (2020) comentam que a empresa que mira a sustentabilidade precisa engajar todos os stakeholders, porque para fazer a rastreabilidade de um produto, por exemplo, todos precisam estar engajados em boas práticas, atitudes e processos responsáveis.

Falta de gestão da jornada de trabalho (social): a falta do controle da jornada pode contribuir para a incidência de outro risco, que é o acidente de trabalho. ABNT (2022); Neves e Martinez (2020) e Redecker e Trindade (2021) explicam que, para mitigar esse risco basta cumprir a legislação, implementando monitoramento e prevenção às violações. Os entrevistados destacaram que a falta de mão de obra na safra de grãos aumenta esse risco, mas que estão mitigando por meio de contratação de terceiros para conseguirem fazer três turnos no período de colheita e que o desafio maior desse risco está junto aos fornecedores e/ou prestadores de serviço, mas que estão buscando alternativas para a efetivação das devidas diligências.

Falta de mão-de-obra (social): COSO (2018) evidencia que o capital humano é um tema relevante da dimensão social. Petry et al. (2015) relatam que no Brasil há cada vez menos disponibilidade de mão de obra que se trabalhe em atividades que são predominantemente braçais

em indústrias e agroindústrias e, Rodrigues (2011), cita que a falta de mão-de-obra no agronegócio brasileiro vai desde a fazenda até os cargos de gestão das cooperativas, inclusive o Sescop vem formando milhares de pessoas, anualmente, para suprir as demandas das cooperativas, mas ainda é insuficiente. Uma prática das cooperativas é recrutar pessoas em cidades vizinhas e Petry et al. (2015) evidenciam que uma das respostas a esse risco tem sido a contratação de estrangeiros, pessoas vindas principalmente dos países Venezuela e Haiti. Rodrigues (2011) sugere o investimento em tecnologia, automatizando e reduzindo a demanda por mão-de-obra. Um dos entrevistados comentou que esse risco faz parte dos debates da cooperativa quando está analisando ampliações de linhas na indústria, uma aquisição, uma incorporação ou novo negócio, o que sugere que esse risco já circula pela dimensão governança também.

Falta de renovação dos conselhos da cooperativa (governança): Veronica et al. (2021) dizem que não basta renovar, há que se preocupar com a diversidade de gênero, idade e expertises, pois isso influencia a tomada de decisão e desempenho da organização. O entendimento dos entrevistados é que a cooperativa precisa conscientizar e reforçar constantemente o cooperado que ele precisa participar de maneira efetiva e manter programas de formação e capacitação para novos conselheiros aos sócios a fim de garantir novas lideranças que renovem os conselhos sem comprometer e/ou impactar na estratégia. Hernández-Nicolas et al. (2019) afirmam, em sua pesquisa, que as empresas com maior representação feminina nos seus conselhos de administração apresentam retornos e riscos operacionais mais elevados e níveis de endividamento mais baixos.

Geração e destinação incorreta de resíduos (ambiental): em relação a esse risco, surgiram várias sugestões de respostas, dos entrevistados, tais como implementar um comitê de sustentabilidade para tomadas de decisões estratégicas sobre a gestão de resíduos e também para conscientização dos *stakeholders* da cooperativa. ABNT (2022), COSO (2018) e Neves e Martinez (2020) sugerem a melhoria contínua no programa de logística reversa, firmando parcerias com empresas ou cooperativas de reciclagem. Transformar o resíduo num novo produto, seja energia ou outra oportunidade de negócio é outra forma de mitigar esse risco, de acordo com o entendimento de ABNT (2022), COSO (2018) e Ribeiro e Lima (2022). ABNT (2022) ainda sugere o desenvolvimento de tecnologias para reduzir a geração de resíduos, atacando o problema no início do processo.

Greenwashing (governança): as publicações das ações ESG das cooperativas agropecuárias devem ser passíveis de comprovação, feitas de forma transparente e refletindo a verdade. Freitas Netto et al. (2020) alertam que o *greenwashing* não é somente sobre a

maquiagem feita em relatórios de sustentabilidade, há que se atender também às informações contidas nos rótulos dos produtos, para que não caia em descrédito. De acordo com Aji e Sutikno (2015) e Freitas Netto et al. (2020) existem sete pecados do *greenwashing* e que, as organizações precisam evitar para terem a confiança do consumidor: 1) o pecado do comércio oculto (alegação de que o produto é “verde”, mas apenas uma pequena parte do processo está sendo realizada ambientalmente correta); 2) o pecado da falta de prova (informação que não pode ser comprovada); 3) o pecado da impressão (alegações vagas na embalagem, que levam o consumidor a deduzir incorretamente sobre o produto “verde”); 4) o pecado de adotar rótulos falsos (imagem semelhante a uma certificação que leva o consumidor ao engano); 5) o pecado da irrelevância (a informação pode ser verdadeira mas não é importante ou útil); 6) o pecado do menor de dois males (alegação pode até ser verdadeira mas pode distrair o consumidor dos maiores impactos ambientais daquele produto); 7) o pecado da mentira (ações ambientais falsas). Sehn et al. (2018) afirmam que uma resposta a esse risco é fazer os relatórios anuais de sustentabilidade visando conquistar a legitimidade das ações (informar detalhadamente as ações que estão sendo realizadas para a destinação correta dos resíduos, por exemplo), visando manter a legitimidade (demonstrar a continuidade das ações cuja legitimidade já foi conquistada) e/ou objetivando recuperar a legitimidade (adoção de ações para reparar algum dano causado).

Insegurança jurídica (governança): Meneghini et al. (2020) afirmam a importância do lobby político e que as ações coletivas apresentam maior êxito do que as individuais no cenário cooperativo, seja com o poder executivo, legislativo ou judiciário. Os entrevistados reconhecem as ações realizadas por OCEPAR e OCB, mas que outros órgãos (SESI, SENAI, FIEP) também precisam desempenhar esse papel junto aos políticos eleitos nas esferas estadual e nacional. OCEPAR (2025) apresenta significativas conquistas do cooperativismo na reforma tributária sancionada pelo presidente da República no dia 16 de janeiro de 2025 graças ao grande trabalho realizado pela OCB junto aos deputados e senadores da frente parlamentar da agricultura, entretanto, a percepção das cooperativas é que as mudanças legais são muito voláteis e apresentam grande risco tanto nas questões ambientais, como trabalhistas ou tributárias.

Exposição negativa da marca (governança): as cooperativas estão intensificando as diligências junto aos seus *stakeholders* a fim de conscientizar e garantir que atendam as condições de trabalho, legislação ambiental, sejam eles fornecedores, prestadores de serviços ou até mesmo cooperados. Serra et al. (2008) afirmam que a responsabilidade social é algo presente e relevante nas cooperativas agropecuárias, porém, alguns autores mencionam que é necessário divulgar mais, explorar melhor as ações de *marketing* para potencializar a marca, pois Sparemberger et al. (2010) afirmam que a atuação social contribui para o fortalecimento

da marca das cooperativas e que, quando a cooperativa divulga suas ações ESG de forma assertiva, ela obtém uma legitimidade social que fortalece a sua marca e lhe dá suporte em situações que houver exposição negativa da marca. A marca da cooperativa deve ser fortalecida diariamente com o rol de ações relevantes que ela faz, segundo Ribeiro e Lima (2022), porque os *stakeholders* tendem a supervalorizar quando acontecer um mau desempenho ambiental ou social. Algumas cooperativas estão formando um time de comunicação e um comitê de crises preparados para mitigar esse risco quando ocorrerem publicações falsas ou mesmo para explicar e esclarecer algum acidente (de trabalho, ambiental ou outro) que possa vir acontecer e que tenha potencial de prejudicar a marca da cooperativa.

Mudança climática (ambiental): esse risco influencia diretamente na produção agrícola e pecuária, tanto quando ocorre a falta ou excesso de chuva ou ainda numa eventual estiagem severa e prolongada; prejudica o cooperado e cooperativa. ABNT (2022) e COSO (2018) sugerem, como respostas para mitigação, engajar *stakeholders*, desenvolver e disseminar com o corpo técnico o manejo adequado do solo e dos produtos utilizados na cultura de grãos, monitorar o inventário de emissão dos gases de efeito estufa e buscar formas de compensar as emissões. Ghauri et al. (2022) esclarecem que os produtores associados em alguma cooperativa agropecuária, em função da assistência técnica e aplicação de manejo adequado, sofrem menos os impactos da mudança climática do que os produtores não cooperados. Um entrevistado mencionou que a cooperativa precisa se organizar para sempre ter um caixa preparado para suportar, apoiar o produtor e mitigar o impacto nos negócios da cooperativa em casos de frustração de safra.

Não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade (governança): Iliopoulos e Valentinov (2017) destacam o desafio enfrentado pelas lideranças cooperativas para encontrar um equilíbrio entre os interesses dos seus membros e as exigências do ambiente socioeconômico externo. Um professor entrevistado afirmou que o básico da cooperativa é atender a questão operativa do cooperado e difundir as melhores técnicas de produção, a fim de lhes garantir a rentabilidade e desenvolvimento. Segundo Hernández-Espallardo et al. (2013) a cooperativa gera satisfação aos cooperados praticando bons preços, porém, os custos de transação desempenham um papel ainda mais relevante, pois contribuem para a satisfação do cooperado e também o desejo de continuar na cooperativa. Outra sugestão de resposta para mitigar esse risco é realizar pesquisas anuais com o cooperado e, tendo qualquer questão negativa, criar um plano de ação para resolver.

Não atender os requisitos para o crédito verde (governança): os chamados títulos verdes são títulos de renda fixa que visam captar recurso para serem aplicados, com taxas

reduzidas, em projetos e ativos que tragam resultados positivos do ponto de vista do clima ou meio ambiente, o que os tornam boas oportunidades (Neves & Martinez, 2020). O conselho de administração da cooperativa agropecuária precisa entender a importância de aplicar as questões ESG para conseguir esses créditos, pois Neves e Martinez (2020) afirmam que para atender os requisitos para obtenção desses créditos, faz-se necessária uma conscientização coletiva para utilização de técnicas menos poluentes, bem como mecanismos de medição e comprovação dos resultados. Segundo Schlichka et al. (2009), a cooperativa precisa se organizar para apresentar um balanço social anual, buscar certificações ISO e emitir os relatórios de impacto ambiental.

Não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade (social): os entrevistados sugeriram vários projetos sociais, promovidos pela cooperativa, que proporcionam reconhecimento da comunidade tais como construção de creche para filhos de trabalhadores e não trabalhadores do entorno; criar e manter ativo os comitês feminino e jovem da cooperativa; incentivar os trabalhadores da cooperativa a engajar-se em trabalhos voluntários nas entidades do município; incluir pessoas com deficiências no trabalho; promover campanhas de arrecadação de recursos para entidades; promover o acesso à moradia aos trabalhadores. Sparemberger et al. (2010) explicam que é necessário que as cooperativas divulguem mais suas ações, elas precisam explorar melhor as ações de *marketing* para potencializar a marca, pois afirmam que a atuação social contribui para o fortalecimento da cooperativa junto à comunidade. Além de promover investimento social privado para mitigar esse risco (ABNT, 2022), a cooperativa precisa melhorar o entorno, comunidade e cidades, fornecendo melhorias de infraestrutura como creches, escolas; precisa comprar na comunidade e fortalecer os pequenos negócios locais (Neves & Martinez, 2020)

Perda de talentos (social): COSO (2018) menciona que o capital humano, tema da dimensão social, demanda saúde, segurança e desenvolvimento por parte da organização e cita um exemplo de retenção, de uma empresa que oferece um programa de treinamento cuja ênfase é a escuta, os funcionários são incentivados a encontrar formas novas e criativas de resolver problemas e realizar tarefas cotidianas, promovendo o comprometimento e o trabalho em equipe. Junto aos entrevistados, a principal resposta a esse risco é melhorar a remuneração dos trabalhadores, que de forma geral, segundo eles, é inferior à praticada no mercado, sendo que isso pode ser feito por meio de remuneração variável, plano de carreira, reconhecimentos e promoções em função de capacitações/formações e/ou participação nas sobras da cooperativa. Outras sugestões dos entrevistados foram promover educação continuada e programas de mentorias para que o trabalhador busque o crescimento profissional dentro da cooperativa. Um

professor afirmou que a cooperativa precisa ter aquisição, retenção e engajamento, sendo que aquisição se faz com salário bom, retenção se faz com benefício e engajamento se faz com outras coisas que vão além, aquilo que é feito para a família, para comunidade, para engajar as pessoas em trabalhos voluntários na comunidade, etc.. Oliveira (2021) afirma que os jovens tem preferido trabalhar em empresas sustentáveis, uma busca pelo propósito, um olhar mais humano e consciente.

Poluição atmosférica, do solo, da água (ambiental): ABNT (2022), COSO (2018) e Neves e Martinez (2020) sugerem, como resposta a esse risco, que a cooperativa aprimore continuamente o programa de logística reversa, por meio de parcerias com empresas ou cooperativas de reciclagem, evitando que sejam endereçadas incorretamente. Outra forma de mitigar esse risco é transformar o resíduo num novo produto, seja energia ou outra oportunidade de negócio (ABNT, 2022; COSO, 2018; Ribeiro & Lima, 2022) e desenvolver tecnologias para reduzir a geração de resíduos (ABNT, 2022; Al-Tuwaijri et al., 2004). Neves e Martinez (2020) sugerem implementar as certificações ISO 14000 (Gestão Ambiental) e ISO 14001 (Preservação da Biodiversidade) a fim da cooperativa obter conhecimento de ações assertivas para mitigar esse risco.

Poluição com embalagens de produtos da cooperativa (ambiental): o entendimento dos entrevistados é que esse risco, embora pouco provável que seja realizado pela cooperativa (mais provável que ocorra por meio do consumidor final), pode prejudicar bastante a imagem da cooperativa e causar alguma consequência em relação à legislação ambiental. Uma sugestão dos entrevistados é realizar uma campanha de conscientização dos consumidores estampada no rótulo das embalagens. A ação mais assertiva, de acordo com ABNT (2022); COSO (2018) e Neves e Martinez (2020) é intensificar programas de logística reversas das embalagens de produtos da cooperativa, por meio de parcerias com empresas ou cooperativas de reciclagem.

Produto prejudicar a saúde do consumidor (social): o compromisso com a qualidade dos produtos das cooperativas agropecuárias, destinadas ao consumo humano ou animal, começa nos silos graneleiros garantindo que ele esteja dentro do padrão, Neves e Martinez (2020) afirmam que a partir do momento que entra na indústria, há programas fortíssimos de certificações diversas que garantem um processo padronizado e indicadores para controle e a obtenção de um produto final de qualidade. Oliveira (2021) pondera que é preciso respeitar o consumidor, por meio de um produto de qualidade e respostas rápidas caso há algum problema relacionado ao produto. ABNT (2022) sugere um canal de comunicação bem divulgado e disponível aos consumidores para garantir um atendimento de qualidade.

Sócio não perceber vantagem em ser sócio (governança): a essência da cooperativa é gerar valor ao associado, promover econômica e socialmente a vida do cooperado. Os entrevistados sugeriram a criação de um setor de atendimento que trabalhe com a expectativa e experiência do cooperado, uma vez que a cooperativa precisa continuar respeitando os sete princípios do cooperativismo, mas também precisa atender aos anseios e entregar valor a uma nova geração de associados que pensam e se relacionam diferente. Iliopoulos e Valentinov (2017) explicam que muitas vezes o cooperado se sente desprestigiado, não atendido em sua atividade porque naquele momento a cooperativa está investindo numa atividade/indústria que não está ligado diretamente a propriedade dele, então faz-se necessário que a cooperativa gerencie o conflito de interesses dos cooperados que possuem atividades distintas, por meio de um trabalho transparente e alinhamento constante para obter a satisfação e retenção dos cooperados. Para Hernández-Espallardo et al. (2013), a cooperativa deve fazer um trabalho, junto ao cooperado, sobre custos de transação pois sua pesquisa evidenciou que a percepção dos agricultores sobre os custos de transação em que incorrem no relacionamento com a cooperativa determinará a sua satisfação e intenção de continuarem a ser membros, que isto é mais relevante, ao produtor, do que os preços praticados pela cooperativa. Um professor entrevistado mencionou que a cooperativa precisa garantir que o cooperado tenha uma visão bem clara do portfólio de incentivos formatados e pensados para eles, pois assim ele vai se sentir prestigiado.

Vazamento dos dados da cooperativa (governança): ABNT (2022) sugere que seja explicitada a política de segurança da informação; que a organização use *softwares* com licenças devidamente legalizadas; crie rotinas de cópias de segurança (*backup*), adote critérios rígidos para criação e periodicidade de renovação das senhas e que, não só instale, mas atualize constantemente os pacotes de segurança dos *softwares*. Cheng et al. (2017) dizem que é fundamental o investimento em sistemas de detecção para identificar, monitorar e evitar exposição de informações sensíveis; fazer inspeção de tráfego de dados; implantar mecanismos básicos de segurança incluindo *firewall*, *softwares* de antivírus, detecção de intrusos, autenticação, controle de acesso e criptografia. Hawamleh et al. (2020) evidenciam a atenção que deve ser dada à estrutura (*hardware*) voltada à cibersegurança, para garantir o bom desempenho dos *softwares* na proteção de dados. Os entrevistados explicaram que a preocupação com as tentativas de acesso aos dados da cooperativa é crescente, uma vez que os dados corrompidos ou sequestrados por hackers poderiam afetar a produção, comercialização e reputação da cooperativa.

6 Implicações gerenciais

De acordo com COSO (2018) os “riscos relacionados a ESG são inerentemente difíceis de prever e têm menor probabilidade de ocorrer – embora com impactos potencialmente significativos ou um horizonte de tempo mais longo durante o qual os impactos se materializam” (p. 6).

A análise realizada nos documentos de uma cooperativa agropecuária apresentou um rol de práticas ESG significativas. Porém, não há evidência de qualquer trabalho relacionado à gestão de riscos ESG, não há identificação explícita de riscos, ações de mitigação ou monitoramento dos mesmos.

De posse dos 31 riscos ESG identificados nessa pesquisa, sugere-se que as cooperativas agropecuárias analisem os riscos (causas, efeitos potenciais, responsáveis, estimativa de perdas financeiras, se possível) de acordo com a sua realidade específica. Faz-se necessário propor ações preventivas às causas (controles internos/operacionais), que poderão ser embasadas nas respostas desta pesquisa, levantadas na literatura e junto aos comentários dos entrevistados, para então formatar ações mitigatórias para os possíveis efeitos desses riscos.

Para o monitoramento dessas respostas aos riscos, sugere-se a formatação de indicadores para monitoramento, inclusive para avaliar o grau de exposição ao risco que possibilita fazer um cruzamento com o apetite e tolerância ao risco (de acordo com o entendimento da governança da cooperativa). Sugerimos também que esse trabalho tenha como base *frameworks* já consolidados como apresentado por COSO (2018) ou ABNT (2018).

Outra contribuição dessa pesquisa é baseada num comentário feito pelo E2 na entrevista, que vai ao encontro com COSO (2018) e Neves e Martinez (2020) que mencionam sobre a necessidade de trabalhar constantemente a cultura da sustentabilidade e da gestão dos riscos ESG para que, independentemente de mudança de trabalhadores e/ou gestores, a cooperativa mantenha sua estratégia e seu engajamento com as três dimensões do ESG.

7 Considerações finais

As cooperativas agropecuárias estão inseridas num ambiente onde as questões ambientais, sociais e de governança são cada vez mais relevantes, estão cada vez mais presentes nos interesses dos seus *stakeholders*. Preocupadas com a sua perenidade e o desenvolvimento dos seus cooperados, algumas cooperativas já iniciaram uma gestão ESG, com a constituição de áreas específicas ou não, porém, muitas ainda não iniciaram esse processo pela dificuldade de conceituação e identificação dos riscos ESG.

Este estudo teve como objetivo identificar e avaliar os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de cooperativas agropecuárias. Foram identificados 23 riscos ESG em cooperativas agropecuárias na pesquisa realizada na literatura, sendo oito associados à dimensão ambiental (escassez de fontes de energia; mudança climática; consumo desnecessário de energia; contaminação de rios/nascentes; poluição com embalagens de produtos da cooperativa; poluição atmosférica, do solo, da água; esgotamento do capital natural; geração e destinação incorreta de resíduos), seis associados à dimensão social (acidente de trabalho; discriminação racial, de gênero, deficiência, outra; falta de gestão da jornada de trabalho; não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade; produto prejudicar a saúde do consumidor; perda de talentos) e nove relacionados à dimensão governança (falta de renovação dos conselhos da cooperativa; descontinuidade de propriedades dos sócios; conflito de interesses; vazamento dos dados da cooperativa; ataque hacker; conduta ilícita de diretores ou gestores; não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade; sócio não perceber vantagem em ser sócio; *greenwashing*).

Na sequência, optou-se por entrevistar profissionais que fazem a gestão ESG em sete cooperativas agropecuárias e de uma cerealista do estado do Paraná – Brasil, bem como três professores universitários cujas linhas de pesquisa estão direcionadas ao cooperativismo, gestão e ESG/sustentabilidade. As entrevistas tinham dois propósitos: colher a opinião deles acerca dos riscos identificados na literatura, para ver se fazia sentido ou não, se eles consideram como risco ou não, levando em consideração a vivência em suas funções profissionais no dia a dia; e o outro objetivo era identificar novos riscos ESG, riscos que fazem todo sentido às cooperativas agropecuárias, mas que não foram identificados na literatura.

Os entrevistados concordaram com os 23 riscos identificados na literatura (14 deles de forma unanime: escassez de fontes de energia; contaminação de rios/nascentes; poluição atmosférica, do solo, da água; esgotamento do capital natural; geração e destinação incorreta de resíduos; acidente de trabalho; falta de gestão da jornada de trabalho; produto prejudicar a

saúde do consumidor; conflito de interesses; vazamento dos dados da cooperativa; ataque hacker; conduta ilícita de diretores ou gestores; não atender a demanda do cooperado para realização da sua atividade; sócio não perceber vantagem em ser sócio) e relataram outros oito riscos (falta de mão de obra; insegurança jurídica; comunidade se instalar no entorno da unidade; exposição negativa da marca; amadorismo na gestão; cooperativa perder sua essência; falta de engajamento dos *stakeholders*; não atender os requisitos para o crédito verde), totalizando 31 riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária, sendo oito da dimensão ambiental, sete da dimensão social e 16 da governança.

Com os riscos identificados, foram considerados os comentários dos 11 entrevistados (oito especialistas e três professores) e artigos pesquisados na literatura, para formatar sugestões de respostas a cada um dos 31 riscos.

Para complementar o estudo, foi realizada uma análise dos documentos do planejamento estratégico e relatório de ações ESG de uma cooperativa agropecuária que não possui gestão de riscos ESG, onde constatou-se a ausência desses riscos de forma explícita, porém, alguns riscos ficaram subentendidos nas ações e também na redação da missão da cooperativa.

Considerando o exposto, conclui-se que o objetivo proposto da pesquisa foi alcançado. Foram avaliados os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária, foram propostas sugestões de respostas a esses riscos e foram analisados os objetivos estratégicos e ações ESG de uma cooperativa agropecuária.

Considera-se que este trabalho seja relevante às cooperativas agropecuárias que ainda não tenham uma gestão de riscos ESG, para que iniciem a implantação dessa gestão, ajustando as respostas aos riscos considerando sua realidade, seu mercado de atuação, monitorando tais riscos, conforme sugerido no capítulo de implicações gerenciais.

7.1 Limitações

Uma limitação desse estudo foi o ineditismo do mesmo, já que não encontramos, nas bases pesquisadas, nenhum artigo com a mesma abordagem sistêmica dessa pesquisa, que apresentasse os três pilares juntos (riscos + ESG + cooperativa agropecuária). Dessa forma, foram consideradas pesquisas que apresentam riscos em cooperativas de outros ramos de atividade, ou então ESG/sustentabilidade em cooperativas de outros ramos de atividade, ou artigos que relatam riscos ESG em organizações não cooperativas, para poder chegar na identificação dos riscos e então fazer a abordagem junto aos especialistas para validar esses

riscos e identificar outros riscos ESG não encontrados na literatura, para cooperativas agropecuárias.

Os especialistas entrevistados contribuíram para levantamento riscos não identificados na literatura, bem como para as respostas aos 31 riscos identificados na pesquisa. Entretanto, consideramos como limitação a pequena quantidade de cooperativas agropecuárias que possuem uma área específica ou ao menos um profissional responsável pela gestão ESG. Das 62 cooperativas agropecuárias do Paraná, identificamos apenas oito, sendo que uma optou por não participar da entrevista. Cenário esse que, segundo relatos informais do SESCOOP, está sendo alterado com a adesão de outras cooperativas agropecuárias no programa ESG+ Coop oferecido por essa entidade, em parceria com uma instituição de ensino.

Como sugestão para estudos futuros, fica a complementação dessa pesquisa partindo dos 31 riscos identificados. Sugerimos que seja analisada a materialidade desses riscos em uma ou mais cooperativas agropecuárias, por meio da análise os riscos (causas, efeitos potenciais, responsáveis, estimativa de perdas financeiras se possível) de acordo com a realidade da cooperativa a ser estudada, para então priorizar e montar a matriz de risco a fim de propor ações de respostas aos riscos (aceitar, evitar, transferir, compartilhar, mitigar).

Referências

- Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433. <https://doi.org/10.6702/ijbi.2015.10.4.2>
- Altoé, L., Costa, J. M., Oliveira, D., Martinez, F. J. R., Ferrarez, A. H., & Viana, L. de A.. (2017). Políticas públicas de incentivo à eficiência energética. *Estudos Avançados*, 31(89), 285–297. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890022>
- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., & Hughes II, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, organizations and society*, 29(5-6), 447-471. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00032-1).
- Alves, W., Ferreira, P., & Araújo, M. (2019). Cooperativas de mineração: Um modelo para estabelecer uma rede para a sustentabilidade. *Revista de Organização e Gestão Cooperativa*, 7 (1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.03.004>
- Amersdorffer, F., Buchenrieder, G., Bokusheva, R., & Wolz, A. (2015). Eficiência em microfinanças: desempenho financeiro e social de cooperativas de crédito agrícola na Bulgária. *Journal of the Operational Research Society*, 66 (1), 57-65. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.162>
- Aris, A. N., Marzuki, M., Othman, M., Abdul Rahman, R., S., & Hj Ismail, N. (2018). Designing indicators for cooperative sustainability: The Malaysian perspective. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 226–248. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0015>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2018). *Gestão de riscos – diretrizes: NBR ISO 31000*.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2022). *Ambiental, social e governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações*: PR 2030.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires France.

- Bardsley, D. K., & Bardsley, A. M. (2014). Organising for socio-ecological resilience: The roles of the mountain farmer cooperative Genossenschaft Gran Alpin in Graubünden, Switzerland. *Ecological Economics*, 98, 11-21.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.12.004>.
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1-15.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.005>.
- Caldarelli, A., Fiondella, C., Maffei, M., & Zagaria, C. (2016). Gerenciando risco em bancos cooperativos de crédito: Lições de um estudo de caso. *Management Accounting Research*, 32, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.10.002>
- Campopiano, G., & Bassani, G. (2021). Social innovation: Learning from social cooperatives in the Italian context. *Journal of Cleaner Production*.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125253>
- Carvalho, J. G. N. M., & Nascimento, L. H. F. (2021). Resiliência do cooperativismo financeiro: é possível manter-se no mercado sem perder a essência cooperativista? *Revicoop*, 2, ISSN: 2676-0223.
- Casagrande, D. J., & Neto, M. M. (2012). Administração em Cooperativas Agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo. *REDD—Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, 4(2). Recuperado em 05 de fevereiro de 2025, de <https://periodicos.fclar.unesp.br/redd/article/view/5188/4253>
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
<https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Cheng, L., Liu, F., & Yao, D. (2017). Enterprise data breach: causes, challenges, prevention, and future directions. Wiley Interdisciplinary Reviews: *Data Mining and Knowledge Discovery*, 7(5), e1211. [https://doi-org.ez433.periodicos.capes.gov.br/10.1002/widm.1211](https://doi.org.ez433.periodicos.capes.gov.br/10.1002/widm.1211)

- Cocamar Cooperativa Agroindustrial. (2023). Relatório de Sustentabilidade ESG Cocamar – 2023. Recuperado em 11 de dezembro de 2024, de <https://rs.cocamar.com.br>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2018). *Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*.
- Cook, M. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153–1159. <https://doi.org/10.2307/1243338>
- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Dutra, A., Nunes, N. A., & Reis, C. (2017). BPM governance: a literature analysis of performance evaluation. *Business Process Management Journal*, 23(1), 71-86. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2015-0159>
- Festa, E. L. G., Moreira, V. R., Rodrigues, C. S., & Weymer, A. S. Q. (2018). A relação entre os indicadores de recursos humanos e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias paranaenses. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 5(9), 59-70. <https://doi.org/10.5902/2359043227188>
- Figueiredo, V., & Franco, M. (2018). Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 191, 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.177>
- Freitas Netto, SV, Sobral, MFF, Ribeiro & Lima, ARB, & Soares, GRDL (2020). Conceitos e formas de greenwashing: Uma revisão sistemática. *Environmental Sciences Europe*, 32, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

- Furlan, M. (2014). Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 12(4), 113-123. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20140034>
- Geng, X., Janssens, W., & Kramer, B. (2023). Liquid milk: Savings, insurance and side-selling in cooperatives. *Journal of Development Economics*, 165, 103142. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103142>
- Ghauri, S., Jackson, E. L., Marinova, D., & Mohammadi, H. (2022). Agricultural co-operatives for managing natural capital to achieve UN Sustainable Development Goals 12–15: A conceptual framework. *Journal of Co-operative Organization and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100188>
- Gide, Carlos. Compendio de Economia Política. Porto Alegre: Ed. Livraria do Globo, 4ª edição, 1933
- Gohr, C. F., Soares, F. A. D. O., Oliveira, L. C. D., & Amorim, M. H. D. S. (2021). A systematic literature review of collaborative value creation between nonprofit organizations and businesses. *Revista de Administração de Empresas*, 61, e2019-0478. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210606>
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. D. L. O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55(4), 1075-1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- Hakelius, K., & Hansson, H. (2016). Measuring changes in farmers' attitudes to agricultural cooperatives: Evidence from Swedish agriculture 1993–2013. *Agribusiness*, 32(4), 531-546. <https://doi.org/10.1002/agr.21464>
- Hallama, M., Ribo, M. M., Tudela, S. R., & Vendrell, G. C. (2011). El fenómeno del greenwashing y su impacto sobre los consumidores propuesta metodológica para su evaluación. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (50), 1-38 ISSN 1696-7348. Recuperado em 10 de fevereiro de 2025, de <https://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/moritz.pdf>
- Hansen, M.H., Morrow Jr., J.L., & Batista, J.C. (2002). O impacto da confiança na retenção, desempenho e satisfação dos membros cooperativos: um estudo exploratório. *The*

international food and agribusiness management review , 5 (1), 41-59

[https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(02\)00069-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(02)00069-1)

- Hansmann, H. (1996). The ownership of enterprise. *Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press*. ISBN 0-674-64970-2. Recuperado em 03 de outubro de 2024, de https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=fleOoPdOHuUC&oi=fnd&pg=PP11&dq=The+ownership+of+enterprise&ots=F3nIBXhZPk&sig=Mykc21wpqzNJSjpj40lc1_Zd5-s#v=onepage&q=The%20ownership%20of%20enterprise&f=false
- Hawamleh, A. M. A., Alorfi, A. S. M., Al-Gasawneh, J. A., & Al-Rawashdeh, G. (2020). Cyber security and ethical hacking: The importance of protecting user data. *Solid State Technology*, 63(5), 7894-7899. Recuperado em 05 de outubro de 2024, de https://www.researchgate.net/profile/Jassim-Al-Gasawneh/publication/347902323_Cyber_Security_and_Ethical_Hacking_The_Importance_of_Protecting_User_Data/links/5fe637b3a6fdccdc8009736/Cyber-Security-and-Ethical-Hacking-The-Importance-of-Protecting-User-Data.pdf
- Hemerijck, A. (2015). The quiet paradigm revolution of social investment. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 22(2), 242-256. <https://doi.org/10.1093/sp/jxv009>
- Herbes, C., Brummer, V., Rognli, J., Blazejewski, S., & Gericke, N. (2017). Responding to policy change: New business models for renewable energy cooperatives—Barriers perceived by cooperatives' members. *Energy Policy*, 109, 82-95. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.06.051>
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., & Marcos-Matás, G. (2013). Farmers' satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing cooperatives: neoclassical versus transaction cost considerations. *European Review of Agricultural Economics*, 40(2), 239-260. <https://doi.org/10.1093/erae/jbs024>
- Hernández-Nicolás, C. M., Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, A. (2019). The effect of gender diversity on the board of Spanish agricultural cooperatives on returns and debt: An empirical analysis. *Agribusiness*, 35(4), 639-656. <https://doi.org/10.1002/agr.21608>

- Iliopoulos, C. & Valentinov, V. (2017). Heterogeneity of member preference and system-lifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study. *Journal of Organizational Change Management*, (Vol. 30) <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0262>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). *Gerenciamento de riscos corporativos: Evolução em governança e estratégia*. ISBN: 978-85-99645-50-5
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2022). *Boas Práticas para uma Agenda ESG nas organizações*. ISBN: 978-65-86366-73-0
- International Cooperative Alliance. (n.d.). *Cooperative identity, values and principles*. Recuperado em 28 de novembro de 2023, de <https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- Ishak, S., Omar, ARC, Sum, SM, Othman, AS, & Jaafar, J. (2020). Desempenho de cooperativas agrícolas de pequenos proprietários: o que está na mente da administração?. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 8 (2). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100110>
- Johnson, R., Erasmus, P. D., & Mans-Kemp, N. (2019). Assessing the business case for environmental, social and corporate governance practices in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2727>
- Jornal Gazeta do Povo. (2023). Frimesa é a primeira cooperativa brasileira a assumir a agenda ESG. Recuperado em 06 de setembro de 2023, de <https://www.gazetadopovo.com.br/conteudo-publicitario/frimesa-cooperativa/frimesa-primeira-cooperativa-brasileira-assumir-agenda-esg/>
- Kai, D. A., Jesus, E. T. D., Pereira, E. A. R., Lima, E. P. D., & Tortato, U. (2017). Influence of organisational characteristics in sustainability corporate strategy. *International Journal of Agile Systems and Management*, 10(3-4), 231-249. <https://doi.org/10.1504/IJASM.2017.088548>
- Kassim, E. S., Zamzuri, N. H., Jalil, S. A., Mohamed Salleh, S., Mohamad, A., & Abdul Rahim, R. (2022). A social innovation model for sustainable development: A case

- study of a Malaysian entrepreneur cooperative (KOKULAC). *Administrative Sciences*, 12(3), 103. <https://doi.org/10.3390/admsci12030103>
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Luo, J. L., & Hu, Z. H. (2015). Risk paradigm and risk evaluation of farmers cooperatives' technology innovation. *Economic Modelling*, 44, 80-85. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.10.024>
- Mannes, S., Beuren, I. M., & Silva, E. S. (2022). Comportamento cooperativo e compartilhamento de conhecimento: interação com a gestão do risco. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(4), p.692-707. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4203>
- Martins, A. C., & Salgado, T. M. S. (2023). Práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito na região centro-oeste de Minas Gerais. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(7), 11851–11863. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2505>
- Maunganidze, L. (2022). Corporate social investment practices as ‘soft technology’: A case of selected Botswana firms. *Journal of Cleaner Production*, 368, 132957. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132957>
- Meneghini, E. M. P., Lana, J., Gama, M. A. B., & Marcon, R. (2020). Sozinhas Como uma Gota, Juntas Como o Oceano: Atividade Política Corporativa em Cooperativas. *XLIV Encontro da Anpad – EnAnpad*. Recuperado em 03 de fevereiro de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/344390922_Sozinhas_Como_uma_Gota_Juntas_Como_o_Oceano_Atividade_Politica_Corporativa_em_Cooperativas
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2023). The influence of Italian board characteristics on environmental, social and governance dimensions. *Management Decision*, 61(10), 3082-3105. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2022-1224>
- Michaud, M., & Audebrand, LK (2022). Uma teoria de governança para governar todas elas? O caso para uma abordagem paradoxal à governança cooperativa. *Journal of Cooperative Organization and Management*, 10 (1), 100151. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100151>

- Neves, M. F., & Martinez, L. F. (2020). O modelo GAS-Agro para projetos de desenvolvimento sustentável. *Revista Agronomia Brasileira*, 4, 1-10.
<https://doi.org/10.29372/rab202032>
- Nunes, M., Abreu, A., & Saraiva, C. (2021). A model to manage cooperative project risks to create knowledge and drive sustainable business. *Sustainability*, 13(11).
<https://doi.org/10.3390/su13115798>
- Okoli, C. (2019). Guia para realizar uma Revisão Sistemática de Literatura. *EAD em Foco*, 9(1). <https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748>
- Oliveira, R. M. G. P. (2021). A função social da empresa, a responsabilidade social e a sustentabilidade sob a luz dos fatores ESG: environmental, social and governance. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. (12a ed., Vol. 06, pp. 69-96). Doi:10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/lei/a-funcao-social
- Organização das Cooperativas do Brasil (n.d.). *Cenário internacional*. Recuperado em 10 de abril de 2024, de <https://anuario.coop.br/mundo/cenario-internacional>
- Organização das Cooperativas do Brasil (n.d.). Números do cooperativismo por ramo. Recuperado em 10 de abril de 2024, de <https://anuario.coop.br>
- Organização das Cooperativas do Brasil (n.d.). *O que é cooperativismo*. Recuperado em 04 de novembro de 2023, de <https://somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>
- Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (2022). ESG+COOP: Landing page do Programa pode ser acessada pelo Portal PR Cooperativo. Recuperado em 03 de novembro de 2022, de <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/143727-esgcoop-landing-page-do-programa-pode-ser-acessada-pelo-portal-pr-cooperativo>
- Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (2024). *Relatório de atividades e prestação de contas: exercício social de 2023; plano de ação, exercício social 2024*. Recuperado em 10 de abril de 2024, de https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=61&Itemid=955

- Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (2025). Ato cooperativo é contemplado na regulamentação da reforma tributária, 20 (228), 42-43. *Revista Paraná Cooperativo*. Recuperado em 12 de fevereiro de 2025, de https://paranacooperativo.coop.br/images/unidades/pr/comunicacao/2025/revista_pr_cooperativo/228_Revista_Jan_Fev_2025_atualizada.pdf.pdf
- Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the Governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness* 25: 181–197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200>
- Pachoud, C., Delay, E., Da Re, R., Ramanzin, M., & Sturaro, E. (2020). A relational approach to studying collective action in dairy cooperatives producing mountain cheeses in the Alps: the case of the Primiero cooperative in the Eastern Italians Alps. *Sustainability*, 12(11), 4596. <https://doi.org/10.3390/su12114596>
- Petry, D. R., Morgan, A., & Winck, C. A. (2015). Mão de obra haitiana e o agronegócio brasileiro: um estudo de caso. *IV Fórum Internacional Ecoinovar*. Recuperado em 04 de fevereiro de 2025 em <https://ecoinovar.com.br/cd2015/arquivos/artigos/ECO660.pdf>
- Porter, M. O que é estratégia. In: *Competição*. Campus, 2000.
- Queiroz, J. P. C., Lima, M., Koziel, J. F., Silva, P. A. & Luz, A. A. (2011). Acidentes de trabalho: o caso de uma cooperativa da região dos Campos Gerais. *I Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção – CONBREPRO*. Recuperado em 03 de fevereiro de 2025, de <https://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2011/anais/artigos/Ergonomia%20e%20seguranca%20do%20trabalho/Analise%20e%20preencao%20de%20riscos%20de%20acidentes/A404.pdf>
- Redecker, A. C., & Trindade, L. D. M. (2021). Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: Um diálogo entre a função social instituída pela lei n 6.404/76 e a geração de valor. *Revista Jurídica Luso Brasileira*, 7(2), 59-125. Recuperado em 18 de agosto de 2023, de https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021_02_0059_0125.pdf.

- Ribeiro, T. L., & Lima, A. A. (2022). Environmental, Social and Governance (ESG): mapeamento e análise de clusters. *RGC-Revista de Governança Corporativa*, 9(1), e0120-e0120. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i1.120>
- Rodrigues, R. (2011). Formar gente para o agro. *AgroAnalysis*, 31(06), 45-45.
- Rossés, G. F., Cardoso, D., da Silva, A. F., Cordero, J. C. Z., & Ferreira, G. M. V. (2019). O planejamento estratégico em uma cooperativa agropecuária: uma análise comparativa entre teoria e prática. *Revista Sociais E Humanas*, 31(3). <https://doi.org/10.5902/2317175831594>
- Sabatini, F., Modena, F., & Tortia, E. (2014). As empresas cooperativas criam confiança social. *Small Business Economics*, 42, 621-641. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9494-8>
- Santos, R. A., de Hoyos Guevara, A. J., & Amorim, M. C. S. (2013). Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração*, 48(1), 53-66. <https://doi.org/10.5700/rausp1073>
- Schlichka, H. E., dos Reis, S. G., de Souza Ribeiro, M., & Rezende, A. J. (2009). Crédito ambiental: análise para concessão de crédito sob a ótica da responsabilidade socioambiental. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 6(1), 37-48. Recuperado em 05 de fevereiro de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228637005.pdf>
- Scopel, E., Moreira, V. R. and Ferraresi, A. A. (2025). Maturity of risk management in agricultural supply chains. *RAUSP Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2023-0236>
- Sehn, L. C., Zanchet, A., & Gomes, M. (2018). Divulgação das informações ambientais pelas cooperativas agropecuárias: uma análise a partir da teoria da legitimidade. *Informe GEPEC*, 22(1), 63–82. <https://doi.org/10.48075/igepec.v22i1.18686>
- Serra, F., Ferreira, M. P., & Teixeira, W. (2008). A responsabilidade social no Brasil: O caso da cooperativa Cocamar. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 7(2), 1-14. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20080702003>

- Silva, L. R. de J. R., Shayani, R. A., & de Oliveira, M. A. G. (2018). Análise comparativa das fontes de energia solar fotovoltaica, hidrelétrica e termelétrica, com levantamento de custos ambientais. *Anais Congresso Brasileiro De Energia Solar - CBENS*.
<https://doi.org/10.59627/cbens.2018.527>
- Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Espírito Santo (n.d.). ESG no cooperativismo: exemplos e boas práticas. Recuperado em 12 de junho de 2024, de <https://portal.ocbes.coop.br/pt/publicacoes/noticias/esg-no-cooperativismo-exemplos-e-boas-praticas/>
- Sparemberger, A., Büttendbender, P. L., Sparemberger, C., & Van Der Sand, A. (2023). Elementos da fidelização de associados na área do cooperativismo agropecuário: um estudo de caso na cooperativa Coopermil. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(3), 3696-3720. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1844>
- Sparemberger, A., Zamberlan, L., & Savoldi, Z. (2010). A responsabilidade social em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 8(1), 107-120. Recuperado em 02 de maio de 2024, de <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1094/1348>
- Tafesse, S., Lie, R., Van Mierlo, B., Struik, P. C., Lemaga, B., & Leeuwis, C. (2020). Analysis of a monitoring system for bacterial wilt management by seed potato cooperatives in Ethiopia: Challenges and future directions. *Sustainability*, 12(9), 3580. <https://doi.org/10.3390/su12093580>
- Tavares, A.C., & Lisboa, F.C. (2022). The implementation of risk management and its monitoring through KRI's with a focus on ESG: a narrative review. *Research, Society and Development*. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i13.35542>
- Tres, N., Mazzioni, S., & Magro, C., B. D. (2022). Sensibilidade da Sustentabilidade ao Cooperativismo e a Governança Corporativa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 25(2), 142-158. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2705>
- Veber, C., Lengler, L., Oliveira, J. M. de, Estivaleta, V. de F. B., & Kneipp, J. M. (2017). A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE AS DIMENSÕES DA

SUSTENTABILIDADE. Revista Sociais E Humanas, 29(3).

<https://doi.org/10.5902/2317175823165>

Velandia, M., Trejo-Pech, C., Rodríguez-Padrón, B., Servín-Juárez, R., & Stripling, C. (2022). Challenges and managerial strategies of coffee cooperatives from the Huatusco region in Mexico: a leaders' perspective. *Agrociencia*. <https://doi.org/10.47163/agrociencia.v56i8.2741>

Veronica, P., Victor, M. G., & Elena, M. M. (2021). Drivers of joint cropland management strategies in agri-food cooperatives. *Journal of Rural Studies*, 84, 162-173. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.04.003>

Xavier, M. (2017). Regiões do agronegócio e urbanização: implicações do uso do território pelas cooperativas agroindustriais no oeste paranaense. *Confins*, 33. Doi: <https://doi.org/10.4000/confins.12623>

Zhang, Y., & Hui Huang, Z. (2014). Identifying risks inherent in farmer cooperatives in China. *China Agricultural Economic Review*, 6(2), 335-354. <https://doi.org/10.1108/CAER-12-2012-0132>

Zhong, Z., Jia, F., Long, W., & Chen, K. Z. (2022). Risk sharing, benefit distribution and cooperation longevity: sustainable development of dairy farmer cooperatives in China. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 20(5), 982-997. <https://doi.org/10.1080/14735903.2022.2041229>

Apêndice A – Planejamento Estratégico Cooperativa X

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COOPERTATIVA X

O planejamento estratégico foi finalizado em julho de 2021, conduzido pelo consultor do Sebrae Fulano de Tal e com a participação do conselho de administração (nível estratégico) e com os gerentes das unidades de grãos, da Sede e das indústrias (nível tático). Foi construído num momento de pandemia da Covid-19, mirando alcançar o faturamento anual de 1 bilhão de reais da cooperativa, estimado para o ano de 2030.

1 Missão

Promover o desenvolvimento econômico, social e profissional dos cooperados, colaboradores e comunidade, de forma sustentada, agregando valor à produção agropecuária, respeitando os princípios do cooperativismo e a preservação ambiental.

2 Visão

Ser reconhecida como a empresa líder na geração de riqueza em sua região de atuação.

3 Valores

Cooperação, Honestidade, Transparência, Comprometimento, Responsabilidade, Ética, Justiça, Respeito.

4 Matriz PFOA

4.1 Pontos Fortes

- Indústria de farinha de trigo
- Indústria de sementes
- Localização geográfica
- Potencial de expansão
- Aumento de produção de cereais (área e produtividade)
- Potencial de 5 safras de cereais a cada 2 anos
- Marca Coprossel
- Cooperados
- Facilidade de produção de alimentos na região de atuação
- Grande parte dos produtores da região já são cooperados
- Treinamento empregados
- Formação de lideranças femininas
- Formação de jovens, filhos de cooperados

4.2 Pontos Fracos

- Disponibilidade de recursos
- Infidelidade dos cooperados
- Estrutura física deficitária em algumas unidades
- Capacidade de armazenagem de grãos insuficiente
- Dificuldade de “reconquistar” produtores que deixaram de negociar
- Escassez de mão-de-obra
- Falta de capital de giro
- Falta de cultura de cooperativismo
- Plano de sucessão de gerentes

4.3 Ameaças

- Agressividade da concorrência
- Incerteza política
- Incerteza legislação (principalmente tributária e trabalhista)
- Inflação
- Câmbio
- Variação abrupta do preço das commodities
- Pandemia (aumento, manutenção, término?)
- Plano de fidelização dos concorrentes
- Aumento do número de concorrentes
- Plataformas digitais (e-commerce no agro)
- Plano de remuneração dos concorrentes
- Assistencialismo/paternalismo na cooperativa
- Entrada de grupos de investimentos no varejo do agro
- Unidades da cooperativa defasadas tecnologicamente em relação à concorrência
- Maior poder de negociação dos concorrentes
- Gargalos logísticos
- Mudança de hábito de consumo
- Mudança na forma de produzir alimentos
- Linhas de crédito acessíveis para o agro (falta volume de recurso e taxa de juros)
- Segurança dos dados da cooperativa
- Estrutura de TI antiga e instável

4.4 Oportunidades

- Fábrica de ração
- Loja agropecuária
- Clima favorável para produção de grãos/sementes

- Acesso à tecnologia
- Expectativa de aumento mundial da demanda de alimentos
- Industrialização de cereais e/ou proteínas
- Expandir área de atuação (novas unidades)
- Bacia leiteira
- Aumento de produtividade
- Fidelização dos cooperados
- Qualificação / treinamentos de gestores
- Formação de lideranças femininas
- Formação de jovens, filhos de cooperados
- Aplicativo para os cooperados
- Benefícios aos empregados para retenção de talentos
- Certificação do Paraná como área livre de Aftosa, sem vacinação
- Venda de sementes em novas regiões
- Novas parcerias comerciais
- Energia renovável
- Rastreabilidade da produção
- Diversificação da produção industrial da cooperativa
- Criar uma cooperativa de transporte
- Possibilidade de um terminal ferroviário
- Novos negócios (supermercado, TRR, empacotamento feijão, fábrica de biscoito)
- Exigência de produção sustentável (ambiental e social)
- Criação de corretora de seguros
- Intercooperação

5 Mapa Estratégico



6 Projeção de faturamento anual

ANO	AGRICULTURA	INDÚSTRIAS	TOTAL	SOBRAS	R\$ SOBRAS
2021	393.000.000,00	55.000.000,00	448.000.000,00	3,5%	29.435.000,00
2022	422.050.000,00	110.000.000,00	532.050.000,00	3,5%	33.393.500,00
2023	453.610.000,00	141.000.000,00	594.610.000,00	3,5%	36.687.700,00
2024	488.020.000,00	162.000.000,00	650.020.000,00	3,5%	39.831.400,00
2025	525.900.000,00	185.000.000,00	710.900.000,00	3,5%	43.288.000,00
2026	563.700.000,00	203.000.000,00	766.700.000,00	3,5%	46.564.000,00
2027	605.120.000,00	224.000.000,00	829.120.000,00	3,5%	50.198.400,00
2028	650.140.000,00	244.000.000,00	894.140.000,00	3,5%	54.049.800,00
2029	699.270.000,00	267.000.000,00	966.270.000,00	3,5%	58.293.900,00
2030	752.865.000,00	292.000.000,00	1.044.865.000,00	3,5%	62.920.550,00

7 Principais Ações Estratégicas

- 1) Fábrica de ração
- 2) Adequar estrutura de recebimento de grãos – unidade 06
- 3) Laticínio
- 4) Aumentar capacidade estática de grãos e insumos
- 5) Implantar loja agropecuária e de peças
- 6) Implantar indústria de biscoito e macarrão
- 7) Implantar duas usinas de energia renovável (fotovoltaica)
- 8) Ampliar frota e capacidade logística
- 9) Atualizar e modernizar máquinas e equipamentos
- 10) Ampliar indústria de farinha de trigo
- 11) Implantar posto de combustível e TRR
- 12) Implantar sistema e-commerce
- 13) Atualizar TI (hardware e software)

8 Fatores críticos de sucesso

- Excelência no atendimento
- Fluxo na entrega de insumos
- Estrutura e agilidade para recebimento e secagem de grãos

Apêndice B – Principais ações ESG da cooperativa X

PRINCIPAIS AÇÕES ESG COOPERATIVA X

1 Ambiental

- Instalação de usina fotovoltaica para geração de energia renovável para as indústrias de sementes e rações.
- Migração para o sistema de fornalha a base de cavaco, no lugar de lenha, para geração de calor para o secador de grãos
- Adequação de todas as unidades para garantia de prevenção à poluição de ar, solo e água por meio de equipamentos e treinamento dos empregados
- Gerenciamento de resíduos: adequação de processos internos para separação, guarda, reuso ou destinação à empresa especializada em resíduos gerados na produção/industrialização
- Destinação correta de embalagens e resíduos
- Formação de área de reflorestamento, com eucaliptos para uso em fornalhas da cooperativa
- Tratamento industrial de semente: segurança e controle ambiental, segurança do empregado e cooperado na hora do plantio, além de padronização e qualidade do tratamento.
- Monitoramento periódico de poluição atmosférica (partículas/resíduos) e sonora em todas as unidades da cooperativa
- Implantação de um sistema de captação de água pluvial, na sede, para uso em limpeza de pisos e calçadas

2 Social

- Programa de formação de liderança feminina
- Programa de formação de jovens visando a gestão e sucessão na propriedade rural
- Campanha Semeando Solidariedade: campanha anual, junto a cooperados, para levantamento de recursos para o Asilo da cidade, no momento da fixação de grãos
- Campanha do Agasalho: anual, visa o envolvimento de cooperados, clientes e empregados para arrecadação de roupa, cobertor e calçado que são doados às instituições locais para suprimento de necessidades de pessoas carentes
- Dia C: evento anual que envolve toda a comunidade, cooperados e empregados em torno de atividades físicas, ações sociais por meio de arrecadação de alimentos para entidades locais e ações ambientais por meio de orientações e doação de mudas de árvores silvestres e frutíferas
- Programa Cuide-se +: promovido anualmente, trata-se de uma parceria com o SESI para exames preventivos de câncer, realizados na sede da cooperativa para cooperados (e seus familiares) e empregados

- Programa Alimentação saudável: consulta, diagnóstico, cardápio e acompanhamento de 5 meses de uma nutricionista. Em parceria com o SESI é oferecido a cooperados e empregados
- Capacitação periódica de empregados
- Capacitação técnica de cooperados (dias de campo, palestras técnicas, gestão propriedade, etc)
- Incentivo a cultura: parceira em eventos culturais da região como rodeios, festivais, festas religiosas
- Programa jovem aprendiz
- Distribuição de sobras
- Programa de incentivo ao estudo (bolsa)
- Segurança no trabalho: treinamento, EPI's e EPC's adequados

3 Governança

- Intercooperação (UniTi)
- DAP jurídica: caracteriza cooperativa de pequenos produtores e viabiliza a participação no programa de biodiesel, beneficiando os cooperados de agricultura familiar com incremento de valor na comercialização de soja e milho
- Conduta ética, integridade e transparência da gestão: além da auditoria interna, auditoria externa e conselho fiscal que garantem a isonomia dos processos, a cooperativa realiza prestação de contas anuais em cada entreposto antes das deliberações dos cooperados na AGO
- Processo de diversidade nos conselhos, tendo hoje 1/3 do conselho fiscal composto por mulheres
- Participações setoriais: cooperativa sócia e mantenedora da Fundação Meridional, sócia da APASEM, ABRASEM, OCEPAR, ACILS, UNITI
- Conformidade com leis e regulamentos

Apêndice C – Roteiro de entrevista para especialistas

Bom dia/boa tarde, obrigado pela participação nessa entrevista, que é parte de um trabalho que visa a elaboração da minha dissertação, que será a avaliação final para conclusão do mestrado em gestão de cooperativas, na PUCPR.

NOME ESPECIALISTA, você autoriza a gravação dessa entrevista?

Antes de iniciar a pesquisa, propriamente dita, quero fazer uma contextualização: Essa entrevista é parte da minha dissertação de mestrado, intitulada **RISCOS ESG NUMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**, que tem como objetivo identificar os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária. Acreditamos que esta pesquisa seja importante porque irá contribuir para que a cooperativa agropecuária, deste estudo, tenha ciência dos riscos relacionados às dimensões ambiental, social e governança que, de fato, podem vir a prejudicar o resultado ou o planejamento estratégico. Isso dará suporte para a cooperativa monitorar esses riscos para que não aconteçam ou para que seus impactos sejam reduzidos.

Conforme o TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido) que o (a) senhor (a) já recebeu para leitura e devida assinatura, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, lhe identificar, será mantido em sigilo. Não citarei seu nome, cargo ou instituição que representa. Apenas tratarei como especialista 1, 2, 3 e assim por diante informando que todos os participantes são partes interessadas no assunto. Ok, podemos iniciar?

1. Por favor me fale sobre o seu cargo/função.
2. Qual a sua relação com as questões ambientais, sociais ou de governança da cooperativa?
3. Que ações/iniciativas a cooperativa adota, relacionadas à dimensão ambiental?
4. Ainda relacionado ao ambiental, quais os fatores ou situações podem vir a comprometer os objetivos da cooperativa em relação a essa dimensão? Quais os principais riscos da cooperativa, relacionadas ao ambiental?
5. Na pesquisa realizada até o momento, identificamos alguns riscos da dimensão ambiental que preciso validar contigo. De acordo com sua experiência e sua percepção, por favor comente se os riscos identificados podem comprometer (ou não) os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária: escassez de fontes de energia, consumo desnecessário de energia, poluição atmosférica, solo e água, contaminação de

rios/nascentes, poluição com embalagens de produtos da cooperativa, geração e destinação incorreta de resíduos, mudança climática, esgotamento do capital natural.

6. Agora, em relação à dimensão Social, que ações/iniciativas a cooperativa está realizando?
7. Na sua opinião, quais os possíveis riscos da cooperativa, relacionadas à dimensão social? possíveis situações, ações ou falta de ações que podem comprometer os objetivos da cooperativa?
8. Na literatura, identificamos alguns riscos da dimensão social, que preciso validar contigo, confirmar se eles realmente podem vir a comprometer os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária: acidente de trabalho, falta de gestão da jornada de trabalho, perda de talentos, discriminação racial, de gênero, deficiência, etc, não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade, produto da cooperativa prejudicar a saúde do consumidor.
9. No aspecto da Governança, que ações/iniciativas a cooperativa possui ou está implantando?
10. Quais os possíveis riscos da cooperativa, relacionadas à dimensão governança? possíveis situações, ações ou falta de ações que podem comprometer os objetivos da cooperativa
11. Quanto aos riscos relacionados à governança, que encontrei na literatura, preciso que opine se realmente podem vir a comprometer os objetivos da cooperativa agro: falta de renovação dos conselhos da cooperativa, descontinuidade de propriedades dos sócios, conflito de interesses, conduta ilícita de diretores ou gestores, vazamento de dados da cooperativa, ataque hacker, não atender a demanda do cooperado para realização de sua atividade, sócio não perceber vantagem em ser sócio, risco do greenwashing
12. Para finalizar, gostaria de fazer uma última pergunta: tem algum questionamento que você acha que eu deveria ter feito, tem algo que você gostaria de falar sobre esse assunto e não teve a oportunidade de falar nas perguntas que foram feitas? Alguma informação ou risco adicional que você considere relevante?

NOME ESPECIALISTA, vou parar de gravar agora, mas antes quero agradecer pelo seu tempo e sua contribuição para essa pesquisa.

Muito Obrigado!

Apêndice D – Roteiro de entrevista para professores

Bom dia/boa tarde, obrigado pela participação nessa entrevista, que é parte de um trabalho que visa a elaboração da minha dissertação, que será a avaliação final para conclusão do mestrado em gestão de cooperativas, na PUCPR.

NOME PROFESSOR, você autoriza a gravação dessa entrevista?

Antes de iniciar a pesquisa, propriamente dita, quero fazer uma contextualização: Essa entrevista é parte da minha dissertação de mestrado, intitulada **RISCOS ESG NUMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**, que tem como objetivo identificar os riscos ESG que podem comprometer os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária. Acreditamos que esta pesquisa seja importante porque irá contribuir para que a cooperativa agropecuária, deste estudo, tenha ciência dos riscos relacionados às dimensões ambiental, social e governança que, de fato, podem vir a prejudicar o resultado ou o planejamento estratégico. Isso dará suporte para a cooperativa monitorar esses riscos para que não aconteçam ou para que seus impactos sejam reduzidos.

Conforme o TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido) que o (a) professor (a) já recebeu para leitura e devida assinatura, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, lhe identificar, será mantido em sigilo. Não citarei seu nome, cargo ou instituição que representa. Apenas tratarei como professor 1, 2, 3 e assim por diante informando que todos os participantes são partes interessadas no assunto. Ok, podemos iniciar?

1. Professor, qual a sua relação com as questões ambientais, sociais ou de governança? Possui linha de pesquisa em alguma dimensão específica?
2. No seu entendimento, em relação ao ambiental, quais os fatores ou situações podem vir a comprometer os objetivos da cooperativa em relação a essa dimensão? Quais os principais riscos da cooperativa, relacionadas ao ambiental?
3. Na pesquisa realizada até o momento, identificamos alguns riscos da dimensão ambiental que preciso validar com o professor. De acordo com sua experiência e sua percepção, por favor comente se os riscos identificados podem comprometer (ou não) os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária: escassez de fontes de energia, consumo desnecessário de energia, poluição atmosférica, solo e água, contaminação de rios/nascentes, poluição com embalagens de produtos da cooperativa, geração e destinação incorreta de resíduos, mudança climática, esgotamento do capital natural.

4. Em sua opinião, quais os possíveis riscos à uma cooperativa agropecuária, relacionadas à dimensão social? possíveis situações, ações ou falta de ações que podem comprometer os objetivos da cooperativa?
5. Na literatura, identificamos alguns riscos da dimensão social, que preciso validar contigo, confirmar se eles realmente podem vir a comprometer os objetivos estratégicos de uma cooperativa agropecuária: acidente de trabalho, falta de gestão da jornada de trabalho, perda de talentos, discriminação racial, de gênero, deficiência, etc, não ser reconhecida como relevante para o desenvolvimento da comunidade, produto da cooperativa prejudicar a saúde do consumidor.
6. Professor, chegamos à terceira dimensão que é a governança. Quais os possíveis riscos da cooperativa, relacionadas à governança? possíveis situações, ações ou falta de ações que podem comprometer os objetivos da cooperativa?
7. Quanto aos riscos relacionados à governança, que encontrei na literatura, preciso que opine se realmente podem vir a comprometer os objetivos da cooperativa agro: falta de renovação dos conselhos da cooperativa, descontinuidade de propriedades dos sócios, conflito de interesses, conduta ilícita de diretores ou gestores, vazamento de dados da cooperativa, ataque hacker, não atender a demanda do cooperado para realização de sua atividade, sócio não perceber vantagem em ser sócio, risco do greenwashing.
8. Para finalizar, gostaria de fazer uma última pergunta: tem algum questionamento que você acha que eu deveria ter feito, tem algo que você gostaria de falar sobre esse assunto e não teve a oportunidade de falar nas perguntas que foram feitas? Alguma informação ou risco adicional que você considere relevante?

Professor XXX, vou parar de gravar agora, mas antes quero agradecer pelo seu tempo e sua contribuição para essa pesquisa.

Muito obrigado.