



GUIA DE ESG

PARA SOCIEDADES COOPERATIVAS
Fundamentos e Práticas





GUIA DE ESG

PARA SOCIEDADES COOPERATIVAS

Fundamentos e Práticas



Organizadores

Daniele Farfus
Emerson Barcik
Isabel Jurema Grimm
João Gogola Neto
Matheus Felipe da Silva
Mari Regina Anastacio
Paulo Henrique Fernandes de Godoy

Edição e Revisão

Comunicação e Marketing do Sistema Ocepar

Revisão textual

Andrea Bittencourt

Projeto Gráfico

Celso Arimatéia

Impressão

Gráfica CS Ltda

Tiragem

400 exemplares

Guia de ESG para sociedades cooperativas: fundamentos e práticas. Curitiba: Ocepar, SESCOOP/PR, FECCOOP, ISAE, PUCPR, 2025.
141 p. il.

1. ESG. 2. Cooperativismo. 3. Planejamento estratégico. 4. Governança. 5. Sustentabilidade. 6. Gestão ambiental. I. Título.

CDD –334.6

Elaborado por Sigrid U. Litzinger Ritzmann CRB/PR 068



PRESIDENTE

José Roberto Ricken

DIRETORES

Adam Stemmer

Alexandre Gustavo Bley

Clemente Renosto

Elias Zydek

Elói Darci Podkowa

Erik Bosch

Jean Rodrigues

João Francisco Sanches Filho

José Aroldo Gallassini

Luiz Roberto Baggio (Secretário-Geral)

Manfred Alfonso Dasenbrock

Solange Pinzon de Carvalho Martins

Valter Pitol

Wellington Ferreira

CONSELHO FISCAL

Titulares

Claudemir Cavalini Pereira de Carvalho

Fernando Tonus

Márcio Zwierewicz

Suplentes

Anderson Sabadin

José Carlos Bizetto

Wemilda Marta Fregonese Feltrin

SUPERINTENDENTE

Robson Leandro Mafioletti



PRESIDENTE

José Roberto Ricken

CONSELHO ADMINISTRATIVO

Titulares

Willem Berend Bouwman

Marcos Antonio Trintinalha

Fabiane Elise Poletto Bersch

Joberson Fernando da Silva

Suplentes

Fabiola da Silva Nader Motta

Joel Makohin

Hiroshi Nishitani

Clair Spanhol

CONSELHO FISCAL

Titulares

Haroldo José Polizel

Paula Gabrieli Benedito

Aguinel Marcondes Wacławowsky

Suplentes

Guilherme Grein

Jacir Scalvi

Alair Aparecido Zago

SUPERINTENDENTE

José Ronkoski



PRESIDENTE

José Roberto Ricken

VICE-PRESIDENTE

James Fernando de Moraes

SECRETÁRIO

Divanir Higino da Silva

TESOUREIRO

Jaime Basso

Suplente

Alexandre Gustavo Bley

CONSELHO FISCAL

Titulares

Nelson André de Bortoli

Geraldo Slob

João Francisco Sanches Filho

Suplentes

Marcos Antonio Trintinalha

Elias José Zydek

Marli Madalena Perozin

DELEGADOS

Titulares

José Roberto Ricken

James Fernando de Moraes

Suplente

Jaime Basso

SUPERINTENDENTE

Nelson Costa

AUTORIDADES DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

Reitor: Ir. Rogério Renato Mateucci

Vice-Reitor: Prof. Vidal Martins

Pró-Reitor de Desenvolvimento Educacional: Prof. Ericson Falabretti

Pró-Reitora de Operações Acadêmicas: Profª Andreia Malucelli

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação: Profª Paula Cristina Trevilatto

Pró-Reitor de Missão, Identidade e Extensão: Prof. Fabiano Incerti

GESTORES ACADÊMICOS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS - PUCPR

Decana da Escola de Negócios: Profª Miriam Stolses Mazo

Coordenadora de Programas de Educação Executiva: Profª Daniele Farfus

Coordenador de Educação Continuada: Prof. Lúcio Tracz

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas: Prof. Alex Antonio Ferraresi

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração: Profª Danielle Denes dos Santos

Coordenadora dos Cursos de Administração, IBP e IMP: Profª Juliana C. Noschang da Costa

Coordenadora Adjunta dos Cursos de Administração, IBP e IMP: Profª Andréia Ribeiro da Luz

Coordenador do Curso de Contábeis: Prof. Hugo Dias Amaro

Coordenador do Curso de Economia: Prof. Jackson Teixeira Bittencourt

Coordenadora do Curso de Marketing: Profª Luana Kava

Coordenadora do Curso de Negócios Internacionais: Profª Patricia Tendolini Oliveira

Coordenador dos Cursos de Administração, Bacharelado Interdisciplinar em Negócios e Ciências Contábeis (EAD): Prof. Maxiliano Ribeiro

Coordenadora dos Cursos de Bacharelado em Marketing, Tecnologia em Gestão de Marketing em Mídias Digitais, Tecnologia em Gestão Pública e Tecnologia em Processos Gerenciais (EAD): Profª Vanessa Araújo Sales

Coordenadora dos Cursos de Tecnologia em Gestão Comercial, Logística, Experiência do Cliente, Socioambiental e Governança (EAD): Profª Flavia Obara Kai

Coordenadora dos Cursos de Tecnologia em Gestão em RH, Gestão Financeira e 4D – Gestão Internacional (EAD): Profª Elizabeth Ribeiro Martins

SUPORTE ADMINISTRATIVO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS - PUCPR

Gerente Administrativo Financeiro: Edelmi Marcelo Kruger

Coordenadora Administrativa da Educação Continuada: Jakeline Krast

Coordenadora Administrativa: Andreia Ribeiro dos Santos

AUTORIDADES DO INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO (ISAE)

Roberto Caneppele Pasinato
Diretor-Presidente

Tania Mara Lopes
Vice-Presidente

Isabel Jurema Grimm
Diretora da Faculdade ISAE

Gustavo Frutuoso Loiola
Coordenador ESG

Cleyton Aparecido Caetano
Coordenador Acadêmico

Anderson Lucas Marques
Supervisor Acadêmico

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACV	Análise do Ciclo de Vida
AFM	Análise de Fluxo de Materiais
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FBN	Fixação Biológica do Nitrogênio
Fecoopar	Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
GEE	Gases de Efeito Estufa
GMC	Gerência de Monitoramento e Consultoria
GRI	Global Reporting Initiative
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISAE	Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul
KPI	Indicador-chave de desempenho
LAIA	Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>
MTR	Manifesto de Transporte de Resíduos
NR	Norma Regulamentadora
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
Ocepar	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PRC300	Plano Paraná Cooperativo 300
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
Sescoop/PR	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná
SGA	Sistema de Gestão Ambiental



Sumário

- 10. Mensagem Institucional do Sistema Ocepar
- 12. Mensagem Institucional do ISAE
- 14. Mensagem Institucional da PUCPR
- 16. Apresentação do Programa
- 19. Operacionalização do Programa ESG+Coop

- 29. **O E (AMBIENTAL) DO ESG**
 - 30. Sistema de Gestão Ambiental
 - 37. Mudanças climáticas e biodiversidade
 - 44. Ecoeficiência

- 50. **O S (SOCIAL) DO ESG**
 - 51. Relações com os clientes internos
 - 59. Relações com terceiros
 - 66. Relações com os cooperados
 - 72. Relações com clientes externos e comunidades

- 79. **O G (GOVERNANÇA) DO ESG**
 - 80. Governança cooperativa com foco em ESG
 - 88. Análise de materialidade: um pressuposto estratégico para a governança e gestão da sustentabilidade nas cooperativas
 - 98. Indicadores estratégicos em ESG para o cooperativismo

- 111. **Implementação**
 - 112. Planejamento estratégico e ESG
 - 119. Engajamento, treinamento e comunicação em ESG
 - 125. Recomendações para o processo de engajamento, treinamento e comunicação em ESG

- 127. Mensagem Final
- 129. Equipe Técnica Participante da Publicação
- 139. Referências



Mensagem Institucional do Sistema Ocepar

José Roberto Ricken

Presidente

O Sistema Ocepar constitui-se como o principal agente institucional de coordenação, representação e promoção do cooperativismo paranaense. Com atuação integrada por meio das entidades Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecopar) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR), opera a partir de um modelo de governança robusto e sinérgico, alinhado aos princípios e valores do cooperativismo universal, à legislação nacional e às diretrizes do Sistema OCB.

Sua missão institucional fundamenta-se no fortalecimento das cooperativas como agentes de desenvolvimento socioeconômico sustentável, promovendo a competitividade, a qualificação da gestão, a cultura da autogestão e o compromisso com a responsabilidade socioambiental. Essa atuação converge com as transformações contemporâneas do setor produtivo, exigindo das organizações cooperativas níveis cada vez mais elevados de profissionalismo, governança, inovação e transparência.

O Sistema Ocepar estrutura suas ações a partir de pilares estratégicos claramente definidos, a saber: (i) representação e defesa institucional dos interesses das cooperativas; (ii) formação e capacitação permanente de dirigentes, conselheiros, gestores e colaboradores; (iii) monitoramento técnico e análise econômico-financeira contínua das cooperativas; (iv) defesa sindical patronal.

A Gerência de Monitoramento e Consultoria (GMC) representa um dos principais eixos técnicos da estratégia de desenvolvimento organizacional das cooperativas no Paraná. Estruturada em três coordenações, Coordenação de Monitoramento, Coordenação de Desenvolvimento e Coordenação Contábil e de Consultoria, atua de forma integrada na produção de diagnósticos, estrutu-

ração de planos de ação, acompanhamento de indicadores críticos e proposição de soluções técnico-gerenciais fundamentadas em evidências.

Toda essa atuação técnica encontra sua diretriz maior no Plano Paraná Cooperativo 300 (PRC300), instrumento de planejamento estratégico do cooperativismo paranaense até 2030, cujas metas refletem a ambição do sistema cooperativo estadual de consolidar-se como protagonista do desenvolvimento sustentável, da transformação produtiva e da geração de valor compartilhado. Nesse contexto, o Sistema Ocepar posiciona-se como uma organização articuladora e indutora da execução técnica das estratégias previstas no PRC300, assegurando sua aderência à realidade setorial e sua capacidade de indução de políticas públicas e de fortalecimento institucional.

O programa ESG+Coop constitui uma iniciativa estratégica do Sistema Ocepar voltada à incorporação dos princípios ambientais, sociais e de governança (ESG) à cultura organizacional e às práticas de gestão das cooperativas paranaenses. Inserido no escopo do PRC300, em especial no eixo de sustentabilidade e impacto socioambiental, o programa visa a sensibilizar, capacitar e instrumentalizar as cooperativas para a adoção de práticas responsáveis, alinhadas às exigências de mercados, investidores, consumidores e reguladores. Por meio de diagnósticos especializados, ações de formação, indicadores padronizados e disseminação de boas práticas, contribui para o fortalecimento da governança institucional, a geração de valor compartilhado e a construção de uma imagem pública sólida e coerente com os princípios cooperativistas.

A consolidação do cooperativismo como um modelo contemporâneo de desenvolvimento econômico e social exige organizações dotadas de excelência técnica, governança transparente e compromisso efetivo com a transformação da realidade em que estão inseridas. Nesse contexto, o Sistema Ocepar reafirma, por meio desta mensagem institucional, sua posição como agente articulador e promotor dessas transformações, operando com base em evidências qualificadas, estratégias integradas e dedicação contínua à perenidade, integridade e sustentabilidade do cooperativismo no estado do Paraná.



Mensagem Institucional do ISAE

Roberto Caneppele Pasinato

Diretor-Presidente

O ISAE Escola de Negócios é uma instituição comprometida com a gestão sustentável e a educação executiva responsável, atuando com excelência para transformar a sociedade por meio do conhecimento. Com uma atuação alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promove e participa de projetos que impulsionam mudanças estruturais, capacitando profissionais, desenvolvendo soluções tecnológicas adaptadas à realidade brasileira e disseminando conhecimento para a sociedade civil, órgãos governamentais e setor empresarial.

Com forte presença no setor cooperativista, o ISAE desempenha um papel estratégico na formação de profissionais voltados à sustentabilidade e à aplicação prática dos princípios ESG. Em parceria com o Sistema Ocepar, o SESCOOP/PR e a PUCPR, a instituição codesenvolveu o programa ESG+Coop, uma iniciativa pioneira voltada ao monitoramento, avaliação e certificação de cooperativas paranaenses segundo os critérios de ESG.

O ESG+Coop oferece uma metodologia estruturada para a integração de práticas sustentáveis na gestão das cooperativas, fortalecendo sua competitividade e imagem institucional. Por meio de módulos teóricos e práticos, os participantes aprofundam conhecimentos em áreas como gestão ambiental, responsabilidade social e governança corporativa. A primeira turma do programa contou com a participação da Cooperativa Nova Produtiva, dedicada à geração de energia limpa e renovável, reforçando o compromisso do ISAE com o desenvolvimento sustentável no cooperativismo.

O ISAE valoriza o papel das cooperativas como agentes de transformação

social e econômica, com alto potencial para promover a inclusão e o desenvolvimento sustentável. Por meio da capacitação de líderes cooperativistas, a instituição fomenta a implementação de estratégias que geram impacto positivo nas comunidades, contribuindo para a construção de um futuro mais justo e resiliente.

Ao formar lideranças com foco nos princípios ESG, a instituição fortalece o setor cooperativista, incentivando uma visão de negócios orientada à geração de valor compartilhado, ao respeito ao meio ambiente e à promoção da justiça social.



Mensagem Institucional da PUCPR

Irmão Rogério Renato Mateucci

Reitor

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) tem, em sua gênese, o compromisso inalienável com a formação humana integral e com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Nossa missão transcende a transmissão de conhecimento, sendo um chamado à construção de um futuro mais justo, ético e responsável, no qual a economia esteja a serviço da vida e da dignidade das pessoas.

Nesse contexto, a agenda ESG representa muito mais que uma tendência de mercado: é uma poderosa estrutura que operacionaliza valores que sempre defendemos. O pilar ambiental ecoa nosso dever de cuidar da Casa Comum; o social reflete nosso compromisso com a equidade e o bem-estar coletivo; e a governança robusta espelha nossa busca incessante pela transparência e gestão ética.

É com grande orgulho e sentido de propósito que a PUCPR se associa ao Sistema Ocepar e ao ISAE na construção desta iniciativa pioneira que é o programa ESG+Coop e na elaboração deste guia. Essa parceria é a materialização de uma trajetória consolidada de diálogo e cooperação com o setor, notadamente por meio do nosso Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas (PPGCOOP) – único *stricto sensu* nas Américas dedicado ao tema – e de programas de educação executiva, como o de Compliance, que pavimentaram o caminho para essa ação.

O modelo cooperativista, por sua própria natureza, já carrega em seu DNA os princípios da governança democrática, do interesse pela comunidade e da valorização das pessoas. O programa ESG+Coop oferece a ferramenta para que

as cooperativas transformem essa essência em gestão de excelência, mensurável e transparente, consolidando uma vantagem competitiva baseada na geração de valor compartilhada.

Na PUCPR, não nos furtamos a esse desafio. Integramos a sustentabilidade e os critérios ESG às nossas atividades de ensino, pesquisa e extensão, especialmente por meio da Escola de Negócios e do HUB de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade (HUB-IES). Formamos líderes e gestores capazes de conduzir organizações com lucratividade e propósito, que enxerguem nos desafios socioambientais as maiores oportunidades de inovação e perenidade.

Aos dirigentes, gestores e cooperados paranaenses, nosso encorajamento para que abracem esta jornada. Que este guia seja um farol, mas que a transformação ocorra na prática diária, no compromisso de cada um. Boa leitura!



Apresentação do Programa

José Ronkoski

Superintendente do SESCOOP/PR

Origem do programa

Desde a década de 1990, o Sistema Ocepar monitora os indicadores econômicos e financeiros das cooperativas, permitindo um crescimento planejado e sustentável. Nesse contexto, a incorporação dos indicadores sociais, ambientais e de governança torna-se essencial para o acompanhamento, aprimoramento e desenvolvimento dos aspectos ESG nas cooperativas paranaenses.

A sistematização e organização das ações de ESG pelas cooperativas foi uma demanda identificada nas entrevistas com lideranças, dirigentes e gestores do setor, realizadas durante a construção do PRC200, que reuniu projetos estratégicos voltados ao desenvolvimento do cooperativismo, com vistas a alcançar R\$ 200 bilhões em faturamento. O plano teve início em 2022 e, atualmente, conta com mais de 60 cooperativas aderentes, de diversos ramos do cooperativismo.

Assim, atendendo à necessidade de desenvolver um programa de monitoramento, avaliação e certificação para as cooperativas paranaenses, com foco no cumprimento de requisitos legais e de mercado relacionados aos eixos ambiental, social e de governança, o ESG+Coop visa a fortalecer a imagem das cooperativas, sistematizando e divulgando as ações empreendidas pelo setor para aprimorar a gestão dos temas ambientais e promover impactos sociais positivos para a sociedade, cooperados e economia.

Arquitetura do programa

O programa é composto por seis etapas. Na primeira, são estruturadas a metodologia e equipe técnica, assim como contratada uma consultoria especiali-

zada. Na sequência, é desenvolvido o diagnóstico de maturidade em ESG, estruturado nos temas da Global Reporting Initiative (GRI), a fim de avaliar o nível de aderência aos aspectos ESG das cooperativas. Com o resultado, elas iniciam um processo de formação e prática assistida focado no desenvolvimento dos principais pontos evidenciados. Nessa fase, os colaboradores e dirigentes envolvidos aprofundam seus conhecimentos em cada um dos temas e recebem apoio técnico para a construção de indicadores e procedimentos correspondentes. Esse processo, denominado prática assistida no programa, visa a construir uma cultura ESG na cooperativa e consolidar os indicadores-chave.

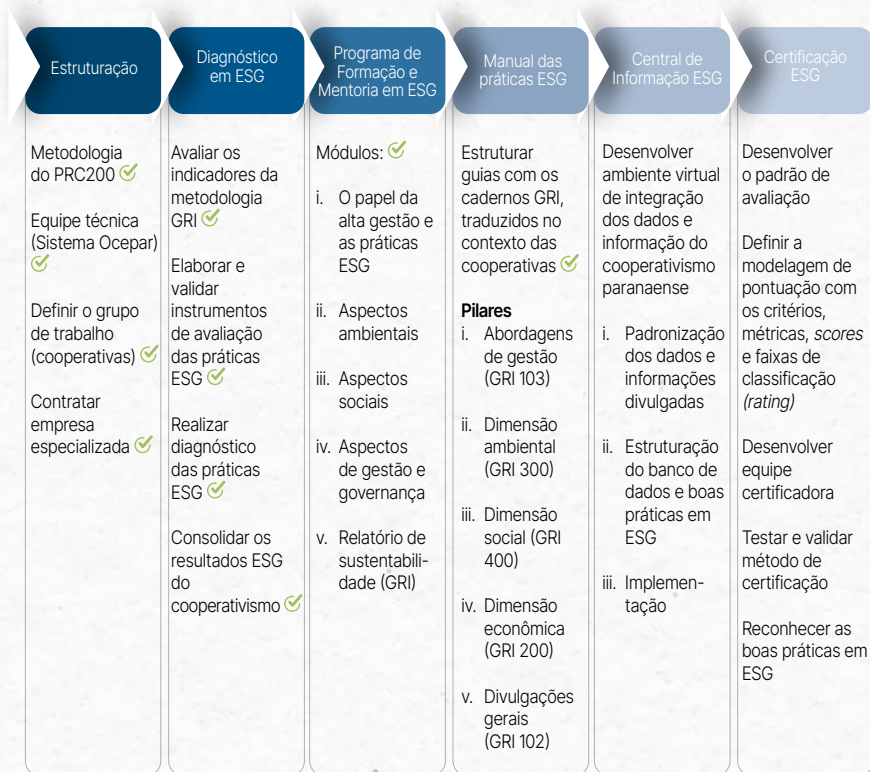
Ao final da etapa de formação, a cooperativa apresenta os resultados alcançados mediante entrega de seu Manual de Procedimentos em ESG, o qual consolida todo o conhecimento adquirido ao longo da formação, bem como os indicadores desenvolvidos durante a prática assistida.

Na etapa da central de indicadores ESG, o Sistema Ocepar, por meio da GMC, realiza o acompanhamento e consolida os indicadores estratégicos para a avaliação da sustentabilidade das cooperativas paranaenses. Cabe destacar que esses indicadores foram desenvolvidos pelas instituições de ensino parceiras – PUCPR e ISAE – e aprovados por um grupo consultivo de 15 cooperativas, denominado G-15. A partir de outubro de 2024, iniciou-se o processo de coleta desses indicadores referentes ao ano de 2023. Além disso, os indicadores apresentados pelas cooperativas levam em consideração o nível de maturidade do ESG+Coop, que pode ser inicial, básico, intermediário ou avançado. À medida que a cooperativa evolui no tema, amplia-se o número de indicadores a serem reportados ao Sistema Ocepar.

Além da fase de coleta de informações para consolidação dos indicadores, há, ao final do programa, o módulo de implementação, cuja finalidade é apoiar a cooperativa em temas que ainda precisam ser aprofundados ou desenvolvidos. O objetivo desse módulo é preparar a cooperativa para a publicação do primeiro relatório de sustentabilidade, em conformidade com a norma da GRI.

A arquitetura do programa (Figura 1) se encerra com a fase de certificação das cooperativas, em que todo o trabalho desenvolvido é consolidado e os indicadores, assim como a estrutura construída, são validados e certificados.

Figura 1 Arquitetura do programa





Operacionalização do Programa ESG+Coop

Emerson Barcik

Coordenador de Desenvolvimento Cooperativo

Em outubro de 2022, foi realizado o lançamento oficial do ESG+Coop, no qual a equipe do Sistema Ocepar apresentou formalmente a estrutura do programa aos dirigentes das cooperativas, cuja operacionalização ocorre em sete etapas.

Primeiramente, as cooperativas interessadas enviam uma carta de intenção assinada pelo presidente executivo, nomeando o ponto focal responsável por sua operacionalização dentro da organização, além de realizar um diagnóstico de maturidade para avaliar seu grau de aderência aos temas relacionados ao ESG.

Com o diagnóstico concluído, inicia-se a etapa de formação e prática assistida. Como resultado desse processo, a cooperativa consolida seu conhecimento e define seus indicadores por meio da construção do Manual de Procedimentos em ESG. A partir da entrega deste, passa a reportar seus indicadores ao Sistema Ocepar, permitindo a consolidação das informações e a geração do cenário ESG no Paraná.

A etapa de certificação corresponde ao momento em que a cooperativa está apta a passar pelo processo de acreditação externa, realizado por um órgão competente, responsável por assegurar a veracidade dos dados e processos apresentados. Além disso, por meio de fóruns e *webinars*, são promovidas a interação e a troca de experiências entre as cooperativas participantes, criando um ambiente favorável para discussões e apresentação das melhores práticas desenvolvidas.

A Figura 2 demonstra as etapas para a operacionalização do programa ESG+Coop.

Figura 2 Operacionalização do programa ESG+coop



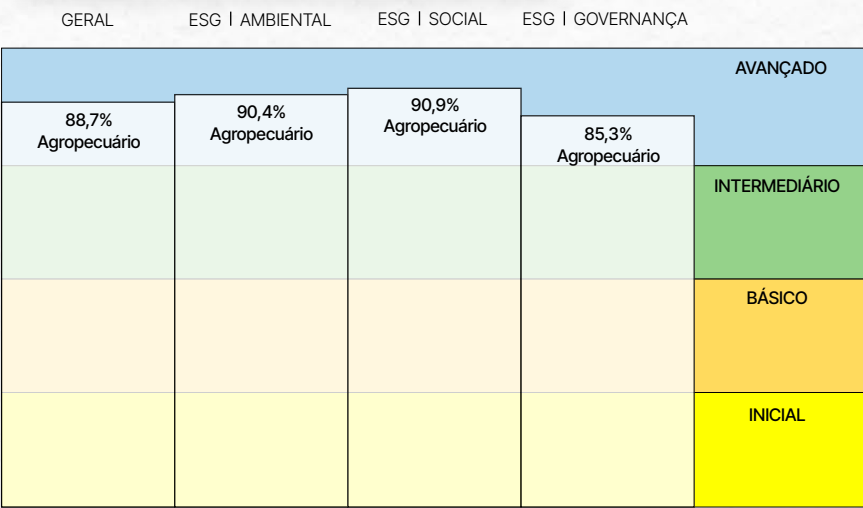
Diagnóstico da cooperativa

O diagnóstico de nível de maturidade no ESG+Coop foi desenvolvido com base nos temas da norma da GRI, permitindo uma avaliação estruturada da cooperativa. Os temas são analisados e classificados em: não atende; está em desenvolvimento; atende parcialmente a alguns indicadores; atende dentro do padrão esperado pela cooperativa; e supera os padrões estabelecidos pela cooperativa.

O diagnóstico completo é composto por 99 questões, distribuídas entre os três eixos do ESG. Com base nas respostas, é calculado o nível de maturidade da cooperativa, considerando seu ramo de atuação e atribuindo pesos diferentes às questões conforme sua relevância para cada setor. Esse critério possibilita a comparabilidade entre as cooperativas. Por exemplo, alguns temas do eixo ambiental, que demandam maior atenção no ramo agropecuário, possuem um peso mais elevado em relação aos setores de crédito e saúde.

Ao concluir o preenchimento do diagnóstico, a cooperativa recebe a devolutiva, conforme formato apresentado na Figura 3. A partir das respostas, é calculado o percentual de atingimento em cada eixo, além do nível de maturidade geral, que classifica a cooperativa nos seguintes estágios: inicial, básico, intermediário ou avançado.

Figura 3 Nível de maturidade em ESG da cooperativa



Fonte: SESCOOP/PR (2025).

Além da devolutiva por eixo, a cooperativa recebe um gráfico radar (Figura 4), que compara o potencial máximo ponderado por questão ao seu desempenho. Esse formato permite identificar de forma clara seus principais pontos de desenvolvimento, destacando os temas prioritários para o processo de formação e prática assistida conduzido na próxima etapa.

Figura 4 Percentual máximo de atingimento por questão



Dessa forma, o diagnóstico permite que a instituição de ensino personalize a formação, focando no desenvolvimento dos principais *gaps* da cooperativa. Também viabiliza a avaliação da sua evolução após a conclusão do processo de formação e prática assistida.

Formação e prática assistida em ESG

A partir do diagnóstico, com base no nível de maturidade de cada eixo, é estruturada a carga horária para a etapa de formação e prática assistida, podendo variar de 100 a 190 horas de formação (Figura 5).

Figura 5 Estrutura do Programa de Formação e Mentoria

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E MENTORIA			
NIVELAMENTO EXECUTIVO		CARGA HORÁRIA	PRÁTICA ASSISTIDA
		04h	---
TRILHA EIXO AMBIENTAL TRILHA EIXO SOCIAL TRILHA EIXO GOVERNANÇA	INICIAL	36h	18h
	BÁSICO	32h	16h
	INTERMEDIÁRIO	24h	12h
	AVANÇADO	16h	08h
CADERNO GRI		CARGA HORÁRIA	PRÁTICA ASSISTIDA
		08h	---
ESG X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		08h	---
PLANO DE TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO		08h	---

Fonte: SESCOOP/PR (2025).

Na sequência, é apresentado o conteúdo a ser desenvolvido em cada módulo, sendo eles: Nivelamento Executivo, Trilha Eixo Ambiental, Trilha Eixo Social, Trilha Eixo Governança, Caderno GRI, ESG x Planejamento Estratégico e Plano de Treinamento e Comunicação.

Nivelamento Executivo

No Nivelamento Executivo, o tema é apresentado à alta direção da cooperativa, abordando o contexto e os principais conceitos da abordagem ESG. São também destacadas as oportunidades de mercado e as tendências atuais, além dos benefícios associados à gestão baseada em ESG. O foco recai sobre a gestão estratégica e o processo de implementação do ESG, assim como sobre o sistema integrado de ESG, essencial para o alinhamento das práticas organizacionais.

Trilha Eixo Governança

A gestão integrada em ESG envolve a identificação e gestão dos impactos das atividades da cooperativa, considerando riscos, oportunidades e análise de materialidade. Isso inclui a implementação de códigos de ética e integridade, o fortalecimento da governança por meio de comitês e códigos de conduta e o engajamento com *stakeholders*, garantindo transparência e alinhamento com seus interesses.

Além disso, a governança com ênfase em ESG foca na sustentabilidade integrada ao planejamento organizacional, diversidade nos órgãos de governança, conformidade regulatória e transparência financeira. Abrange, ainda, a equidade nos conselhos, adesão a compromissos públicos e proteção de dados, reforçando a responsabilidade e credibilidade da cooperativa.

Trilha Eixo Ambiental

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) visa a estruturar práticas sustentáveis dentro da cooperativa, abrangendo conformidade legal, planejamento ambiental e monitoramento dos impactos. Com base em legislações específicas para cada ramo de atuação, a gestão inclui a definição de indicadores, metas e certificações, além da promoção da educação ambiental entre *stakeholders*.

Os temas relacionados à ecoeficiência buscam otimizar o uso de recursos naturais, promovendo práticas como reuso da água, eficiência energética, economia circular e gestão responsável de resíduos. Também contemplam a preservação da biodiversidade, a adoção de práticas regenerativas e o enfrentamento das mudanças climáticas por meio do controle das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) e do mapeamento de riscos ambientais.

Trilha Eixo Social

A relação com clientes internos prioriza a promoção de um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e saudável, garantindo qualidade de vida, equidade e conformidade social. Isso inclui a valorização da diversidade, educação conti-

nuada, práticas trabalhistas responsáveis e combate ao assédio, preservando o bem-estar físico e mental dos colaboradores.

A relação com terceiros envolve a gestão ética da cadeia de suprimentos, assegurando o respeito aos direitos humanos, o apoio a fornecedores locais e sustentáveis e a adoção de políticas de compra responsáveis. Além disso, abrange práticas concorrenciais justas e o diálogo transparente com o poder público.

Já a relação com clientes externos, cooperados e comunidade busca minimizar os impactos da cooperativa e promover o desenvolvimento sustentável. Isso inclui o compromisso com a segurança do consumidor, a comunicação para o consumo consciente e a responsabilidade socioambiental, garantindo a valorização da diversidade e o fortalecimento dos cooperados em práticas ESG.

Caderno GRI

A norma da GRI é amplamente utilizada para o monitoramento de indicadores de sustentabilidade, sendo reconhecida internacionalmente. Ela oferece uma estrutura detalhada para a elaboração de relatórios, com a classificação de indicadores que abordam diversos aspectos ambientais, sociais e de governança. A compreensão dos seus indicadores e estrutura de concepção permite às cooperativas avaliar e aprimorar suas práticas sustentáveis. Em outras palavras, a cooperativa deve se apropriar do nível de aplicação em que se encontra, conforme os critérios da GRI, para garantir uma gestão transparente e alinhada aos padrões globais de sustentabilidade.

ESG e Planejamento Estratégico

Examinar a interface entre estratégia e ESG, com ênfase em responsabilidade social e ética, implica analisar a estratégia da cooperativa e avaliar o quanto ela atende aos indicadores da GRI, mapeados ao longo do programa

ESG+coop. A partir dessa análise, ajustam-se os itens do planejamento estratégico para garantir a inclusão dos indicadores da GRI, estabelecendo prioridades e definindo indicadores, metas e métodos de coleta de dados. Além disso, as metas de sustentabilidade do negócio devem ser devidamente ancoradas ao planejamento estratégico.

Plano de Treinamento e Comunicação

Realiza-se o levantamento de necessidades para definir estratégias de treinamento, elaborando um plano de capacitação e comunicação alinhado às trilhas do ESG. As metodologias de aprendizagem devem ser projetadas com uma perspectiva de longo prazo, garantindo a efetividade do processo de comunicação com foco em ESG. Além disso, é fundamental estabelecer indicadores para mensurar a eficácia tanto do treinamento quanto da comunicação, assegurando que os resultados estejam em conformidade com os objetivos de sustentabilidade da cooperativa.

Prática Assistida

Ao término de cada módulo, a cooperativa conta com horas de prática assistida, que visam ao desenvolvimento e à aplicação dos conceitos adquiridos em sala de aula, além da construção dos indicadores com base nas suas informações. Esse processo prepara a organização para as exigências do mercado e favorece a consolidação do tema ESG dentro da cooperativa.

Dado que o ESG é amplo e abrange diversas áreas do conhecimento, a prática assistida oferece uma oportunidade para analisar as diferentes áreas da organização relacionadas a esse tema, permitindo a estruturação e a consolidação da gestão dos aspectos ESG de maneira sistemática, com um horizonte temporal definido e indicadores mensuráveis.

Manual de Procedimentos em ESG

Findada a etapa de formação, a cooperativa entrega o Manual de Procedimentos em ESG, desenvolvido em conformidade com os tópicos e indicadores

estabelecidos pelo SESCOOP/PR. Esse documento reúne os principais indicadores, políticas e mecanismos de acesso às informações pelos *stakeholders*, garantindo maior transparência e alinhamento às boas práticas de governança.

Além de formalizar os compromissos da cooperativa, o manual consolida o conhecimento adquirido durante a formação e a prática assistida, tornando-se um instrumento essencial para a estruturação e o fortalecimento da gestão ESG.

Para auxiliar as cooperativas na elaboração de seus manuais, foi concebido um roteiro, conforme apresentado na imagem a seguir.

Figura 6 Manual de Procedimentos em ESG



Fonte: SESCOOP/PR (2025).

Acesse
a versão
on-line



Central de Indicadores e Práticas

Desde a década de 1990, o Sistema Ocepar realiza o monitoramento dos indicadores econômicos e financeiros das cooperativas paranaenses. Com o fortalecimento do programa de formação e em parceria com instituições de ensino, foi possível ampliar essa atuação, desenvolvendo indicadores voltados ao acompanhamento e à promoção dos aspectos socioambientais das cooperativas.

Esses indicadores são coletados de acordo com o nível de maturidade e o ramo de atividade de cada cooperativa. Após o cadastro no sistema AG-Monitoramento, elas passam a inserir suas informações no chamado Balanço de ESG, cujos dados são organizados conforme os três eixos: ambiental, social e de governança.

A consolidação dessas informações permite não apenas avaliar o cenário das cooperativas no Paraná, mas também acompanhar a evolução dos indicadores. Além disso, os resultados obtidos possibilitam mapear as melhores práticas, incentivando a troca de experiências bem-sucedidas entre as cooperativas.

O E (AMBIENTAL) DO ESG





Sistema de Gestão Ambiental

Mario Saladini
Isabel Jurema Grimm

Em 1968, o Clube de Roma, formado por um grupo de intelectuais de diversos países da Europa, se reuniu para discutir sobre como os padrões de produção e de consumo poderiam levar à exaustão dos recursos naturais disponíveis em nosso planeta, rompendo com o paradigma de infinitude que permeava a maior parte da sociedade. Essa ideia de escassez deu origem ao documento chamado *Limites do crescimento*, publicado em 1972, um marco na história do ambientalismo, que influenciou debates globais e levou a importantes iniciativas, como o Relatório Brundtland, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92) e os ODS.

Com o mundo voltando seus olhares para o meio ambiente, a partir do entendimento de que a qualidade de vida das pessoas depende diretamente da qualidade do ambiente em que estão inseridas, os governos começaram a estruturar leis e políticas públicas ambientais que pudessem garantir maior bem-estar social. Questões como poluição atmosférica, uso eficiente de recursos e gestão de resíduos e efluentes deixaram de ser opcionais e passaram a ser mandatórias no âmbito corporativo.

Com isso, as organizações tiveram de criar processos que pudessem controlar e mitigar seus impactos negativos no meio ambiente, para atender à legislação e evitar possíveis penalidades administrativas, cíveis e criminais. Nesse contexto de processos e gerenciamento de riscos, surgiram os SGAs.

O SGA é um conjunto de elementos que se relacionam entre si para estabelecer políticas, objetivos e processos para gerenciar aspectos ambientais e

atender a requisitos legais e normativos, abordando riscos e oportunidades para organizações de qualquer porte ou ramo de atividade. Tem como objetivo geral estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente processos de gerenciamento ambiental.

Importância de um Sistema de Gestão Ambiental para a cooperativa

Com vistas a fortalecer a governança da cooperativa, a partir de uma visão sistêmica, que permita enxergar todas as interfaces de uma organização com o meio ambiente, a implementação do SGA é um caminho que certamente traz ótimos resultados.

A busca contínua por um melhor desempenho ambiental agrega muitos benefícios para a cooperativa. O primeiro é o reforço da cultura da gestão por processos, baseada na metodologia *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), que ajuda a cooperativa a definir metas, objetivos e ações que possam ser checados e melhorados continuamente, a partir de indicadores-chave que possibilitem mensurar o desempenho ambiental, de forma fidedigna.

Em seguida, mas não menos importante, está a otimização do uso dos recursos e redução dos custos operacionais. A abordagem por processos permite desenvolver ações que reduzam, sem perda da qualidade do serviço ou produto, despesas como água, energia elétrica, papéis, combustíveis ou qualquer outro recurso que seja significativo no orçamento da organização. O SGA opera sob a lógica da redução e mitigação de impactos ambientais. Assim, quando a cooperativa reduz o consumo de quaisquer recursos naturais ou combate ao desperdício, consequentemente, diminui seus impactos ambientais e, simultaneamente, despesas operacionais (OPEX). Essa busca por melhores resultados é um catalisador da inovação no ambiente de trabalho.

Outro benefício é o alinhamento das atividades da cooperativa aos requisitos legais e normativos, reduzindo os riscos de multas, indenizações e sanções. O Brasil possui milhares de leis vigentes e atendê-las em sua plenitude não é uma

tarefa fácil. Parte do SGA, o levantamento dos impactos ambientais oportuniza que a cooperativa os avalie e crie procedimentos operacionais com base na legislação aplicável. A partir dos princípios da precaução e prevenção, esse alinhamento legal também reduz a probabilidade de acidentes ambientais.

Outro ponto relevante é que o SGA possui uma norma certificável: a ISO 14001. Assim como a ISO 9001 – relativa à gestão da qualidade –, as cooperativas que implementam seu SGA conforme a norma recebem seus certificados, auditados por terceira parte. Isso melhora sua imagem, demonstrando para os *stakeholders* o seu compromisso com práticas sustentáveis. A certificação, mais do que um diferencial competitivo, é um investimento estratégico para a cooperativa. Em um mercado cada vez mais exigente, a chancela de uma instituição reconhecida atesta o compromisso da organização com princípios responsáveis e sustentáveis, agregando valor aos produtos e serviços, fortalecendo a reputação e atraindo consumidores e colaboradores engajados com os propósitos da cooperativa.

Principais riscos ambientais

Todo ano, o Fórum Econômico Mundial elabora um relatório, o *Global Risks Report*, analisando os principais riscos para a economia global, em longo, médio e curto prazos. Em 2024, cinco dos dez maiores riscos econômicos (50%) tiveram origem ambiental: eventos climáticos extremos, mudança crítica dos ecossistemas, perda de biodiversidade, escassez de recursos naturais e aumento da poluição. Isso mostra que as questões ambientais não podem ser mais vistas como algo filantrópico, mas como algo que coloca em risco a perenidade dos negócios e organizações.

Já pensou como os riscos de chuvas intensas e alagamentos podem trazer perdas de patrimônio para a cooperativa? Ou como ondas de calor intenso vão exigir uma maior demanda de energia elétrica? E como a poluição atmosférica pode aumentar o absenteísmo de funcionários? O SGA pode ajudar a responder a boa parte dessas perguntas!

Mas o SGA não é só sobre riscos climáticos, pois estes são apenas uma parte dos riscos ambientais. Do ponto de vista legal, ele contribui para que a cooperativa faça o levantamento de não conformidades, reduzindo a probabilidade de multas, suspensão das atividades e outras penalidades previstas na Lei de Crimes Ambientais. As questões financeiras também estão no escopo do SGA, incluindo redução do desperdício de recursos, dos impactos ambientais e dos custos para sua remediação, aumento da competitividade e acesso a condições especiais de financiamento e incentivos fiscais. Ainda, na perspectiva reputacional, o SGA ajuda no fortalecimento da imagem organizacional e na credibilidade da cooperativa junto aos seus *stakeholders*.

Todos esses benefícios convergem para um ponto central na gestão de qualquer organização: a governança corporativa. Para tanto, requerem um esforço coletivo, envolvendo praticamente todos os setores da cooperativa.

Implantando um Sistema de Gestão Ambiental na cooperativa

O primeiro passo para a implantação de um SGA na cooperativa é ler as normas ISO 14001 (Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientações para uso) e ISO 14004 (Sistemas de gestão ambiental – diretrizes gerais para a implantação). Mesmo que seu objetivo final não seja a certificação do SGA, essas normas são de grande ajuda em todo o processo.

A metodologia usada pode ser o PDCA, conforme preconizado pelas normas citadas. Para o sucesso desse processo, é importante que a alta direção esteja comprometida, compreendendo como o SGA agregará valor à cooperativa. Para demonstrar esse comprometimento, o primeiro passo é o estabelecimento de uma política ambiental, trazendo os princípios ambientais inegociáveis que devem nortear a conduta da cooperativa, em todos os setores e áreas. É fundamental que essa política seja comunicada de forma clara e eficaz, utilizando diferentes recursos e abordagens para garantir que todos os colaboradores, independentemente do nível de escolaridade, tenham acesso e compreendam seu conteúdo.

Em seguida, a cooperativa precisa definir um coordenador do SGA, responsável por articular a implementação dos processos em toda a organização e acompanhar os resultados. Essa articulação começa pelo treinamento de todos os funcionários que têm relação direta com a operação do sistema. Nesse momento, as questões conceituais e práticas devem ser abordadas, nivelando o conhecimento de todos os partícipes sobre o tema.

Na fase do diagnóstico, são identificados os principais aspectos e impactos ambientais negativos resultantes da operação da cooperativa. Para isso, existe uma ferramenta específica: o Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais (LAIA). Trata-se do “coração” de um SGA, pois todos os processos a ser implementados se desdobram a partir de informações como consumo de recursos naturais (matérias-primas, energia e água), emissões de gases poluentes (material particulado, metano, dióxido de carbono etc.) e geração de resíduos e efluentes. Nesta etapa, os impactos são alinhados aos requisitos legais, para que as ações de prevenção, controle e mitigação sejam criadas de acordo com a legislação e normas aplicáveis. Por exemplo, se a cooperativa gera resíduos sólidos de serviços de saúde, os procedimentos devem ser criados de acordo com a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 222/2018.

Com o diagnóstico em mãos, segue-se para a etapa de planejamento das ações. Uma metodologia muito eficaz e bastante difundida é o 5W2H: *What* (o quê); *Why* (por quê); *Who* (quem); *When* (quando); *Where* (onde); *How* (como); *How much* (quanto). Também são definidas as metas (mensuráveis em determinado período: reduzir consumo de energia em 25% até dezembro de 2025, por exemplo) e indicadores (quantitativos e/ou qualitativos), fundamentais para que o SGA opere sob a lógica da melhoria contínua de resultados, sendo um pressuposto de qualquer sistema de gestão. Os indicadores ambientais do programa ESG+Coop são uma ótima referência e estão alinhados aos requisitos do SGA, não deixe de consultá-los! E lembre-se: o plano de ação precisa ser coerente com os impactos negativos causados pela cooperativa, identificados

no LAIA, com relação ao consumo de recursos naturais, poluição e geração de resíduos sólidos e efluentes, sempre em consonância com a legislação.

Após a implementação dos procedimentos, conforme previsto no plano de ação, temos a etapa de monitoramento e mensuração. O monitoramento consiste em acompanhar e controlar os procedimentos implementados e o cumprimento dos requisitos legais e normas técnicas relacionadas, a exemplo da verificação dos Manifestos de Transporte de Resíduos (MTRs), para saber se a destinação final dos resíduos sólidos é ambientalmente adequada. Associada ao monitoramento, a mensuração corresponde ao acompanhamento de indicadores-chave de desempenho (KPIs), que possibilitem a verificação de resultados alcançados pelo SGA. Por exemplo, você incluiu como uma das metas do plano de ação da cooperativa a redução em 25% do consumo de água, até o fim de 2025. Para isso, precisará acompanhar o consumo mensal de água, de acordo com o registrado nos hidrômetros, tanto da água que vem da concessionária quanto de poços artesianos.

Por fim, um grande desafio para qualquer SGA é a continuidade dos procedimentos operacionais implementados. Para que tudo isso se mantenha ao longo dos anos, é necessário investir em treinamentos, não só dos funcionários, mas também de terceirizados e, se possível, de fornecedores. Reforçar a importância da manutenção dos procedimentos faz com que os riscos legais, financeiros e reputacionais sejam minimizados.

Recomendações sobre a implementação do Sistema de Gestão Ambiental

A implementação de um SGA robusto é um passo crucial para as cooperativas que buscam alinhar suas operações à sustentabilidade e responsabilidade ambiental.

Para garantir uma implementação eficaz, é fundamental seguir as estratégias e práticas descritas anteriormente. *Softwares* foram criados de acordo com o que

preconizam as normas ISO 14001 e 14004, que facilitam todo o processo. Ademais, o sistema escolhido deve ser integrado aos demais sistemas de gestão já existentes na cooperativa. Assim, além de conversar entre si (cruzamento de dados), a interface permanece a mesma, reduzindo os esforços de capacitação para o seu uso.



Mudanças climáticas e biodiversidade

Gustavo Fructuozo Loiola
Rodrigo Sluminsky

Atualmente, é difícil não perceber os impactos gerados pelas mudanças climáticas no nosso dia a dia. Seja por meio de temperaturas médias mais altas que trazem dias mais quentes, seja por períodos longos de seca ou chuvas extremas, a nossa realidade como sociedade mudou bastante nos últimos anos, enfrentando talvez o nosso principal desafio como humanidade. O aumento da emissão de GEE tem influência direta nesse contexto, que acaba afetando ecossistemas, a distribuição de espécies e a produtividade agrícola.

A biodiversidade, por sua vez, desempenha um papel crucial na regulação do clima ao absorver dióxido de carbono, manter a saúde do solo e apoiar a segurança alimentar. As mudanças climáticas e a biodiversidade estão profundamente interconectadas, influenciando-se mutuamente de maneira dinâmica. Estudos recentes destacam que a perda de biodiversidade pode exacerbar os efeitos das mudanças climáticas, enquanto a conservação de ecossistemas ricos em biodiversidade pode mitigar esses impactos (Manes *et al.*, 2021).

No contexto cooperativista, essas questões não são apenas preocupações ambientais, mas também imperativos econômicos e sociais. Como atores de diferentes ramos produtivos, industriais e de serviço, as cooperativas têm o seu impacto estendido. As cooperativas agrícolas, por exemplo, são responsáveis pelo gerenciamento de vastas áreas de terra e contribuem para a captura e emissão de carbono. Cooperativas de saúde podem enfrentar desafios relacionados ao aumento de doenças transmitidas por vetores devido às mudanças climáticas, enquanto cooperativas financeiras precisam considerar os riscos climáticos em suas carteiras de investimentos. Compreender os mercados de carbono, as estra-

tégias de uso da terra e o papel da biodiversidade na adaptação às mudanças climáticas é essencial para a construção de modelos de negócios resilientes e sustentáveis.

Nesse cenário, é necessária uma abordagem sistêmica, que contemple práticas sustentáveis, inovação tecnológica e participação em iniciativas de mitigação climática e adaptação para garantir a viabilidade econômica em longo prazo. A integração de práticas como eficiência energética, gestão de resíduos e apoio a projetos de conservação pode aumentar a resiliência dos negócios e dos ecossistemas, garantindo ao mesmo tempo a viabilidade econômica em longo prazo.

Importância do tema

A crescente discussão sobre práticas consideradas ESG apresenta uma dualidade importante: riscos e oportunidades. Esse contexto também se aplica às mudanças climáticas, pois uma ação ativa frente ao tema apresenta um conjunto importante de benefícios. Para facilitar a compreensão, citamos alguns:

- **Oportunidades econômicas:** o Brasil aprovou recentemente uma legislação para seu mercado regulado de carbono, estabelecendo limites para emissões de GEE e criando alternativas para organizações participarem desses mercados. Novas divisas no mercado de carbono permitem que as cooperativas sejam equiparadas a operadores e gerem receita comercializando créditos, o que pode ser uma fonte importante de recursos. Além disso, a adoção de práticas sustentáveis, como eficiência energética e gestão de resíduos, tende a reduzir custos operacionais.
- **Conformidade regulatória:** em um contexto global, é crescente a pressão pelas regulações ambientais. A União Europeia, por exemplo, já exige relatórios detalhados de emissões de GEE para empresas de grande porte. Alinhar-se a padrões de sustentabilidade evita multas e sanções, bem como facilita acesso a mercados importantes para o Brasil.

- **Reputação e marca:** consumidores e investidores têm cada vez mais privilegiado organizações comprometidas com uma agenda de sustentabilidade. Práticas nesse sentido aumentam a credibilidade e a competitividade.
- **Resiliência à variabilidade climática:** estratégias climáticas dedicadas reduzem o impacto aos eventos extremos, assegurando a continuidade em serviços e operações. Por exemplo, cooperativas de saúde podem implementar planos de contingência para surtos de doenças relacionadas ao clima, enquanto cooperativas financeiras podem diversificar investimentos para reduzir exposição aos riscos climáticos.
- **Contribuição para os ODS:** envolver-se em sustentabilidade fomenta o engajamento em objetivos globais, como o Acordo de Paris e os ODS, particularmente o ODS 13 (ação climática) e o ODS 15 (vida terrestre).

Principais riscos envolvidos

De forma complementar à discussão anterior, entendemos ser relevante compreender os riscos associados às mudanças climáticas e à perda de biodiversidade. Como mencionado, a agenda ESG impulsionou de forma incisiva a discussão sobre riscos ambientais, sociais e de governança, assim como a influência na estratégia das cooperativas. Conhecer esses riscos ajuda o desenvolvimento de ações eficazes para mitigação e adaptação às mudanças climáticas.

No contexto atual, os riscos regulatórios são um dos mais presentes na nossa realidade. Políticas ambientais mais rigorosas podem impor custos mais altos ou restrições operacionais às empresas que não se adaptarem. Convivemos, por exemplo, com a taxação de carbono presente em mais de 40 países, o que significa a presença de maiores tributos para negócios que têm maior emissão de GEE. Isso se estende ao acesso ao capital: investidores e demais atores do mercado financeiro têm demandado cada vez mais “credenciais” no tema da sustentabilidade. A “não conformidade” pode levar à perda de contratos e à falta de acesso ao capital nacional e internacional.

A perspectiva operacional também pode ser bastante afetada, fato que foi possível observar no ano de 2024 em diferentes estados brasileiros, como Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo. Eventos climáticos extremos, como secas e enchentes, impactaram a produtividade agrícola, a disponibilidade de matéria-prima, assim como operações e respectivas cadeias de suprimentos. Em 2023, secas históricas na Amazônia reduziram a produção de soja em 15%. Na Europa, no mesmo ano, as enchentes causaram prejuízos estimados em mais de €10 bilhões para empresas de diversos setores.

Obviamente, o risco reputacional é outro fator bastante importante a ser observado, especialmente no contexto atual. O escrutínio público e a conscientização dos consumidores sobre o impacto ambiental poderão prejudicar a marca de uma cooperativa se a sustentabilidade não for priorizada. Casos de desmatamento ilegal, por exemplo, podem levar a boicotes e restrição a mercados. Igualmente, eventos relacionados ao conceito de *greenwashing* trazem à tona estratégias inidôneas de venda de produtos e serviços. Ademais, o consumidor está cada vez mais atento e operante nessas dimensões.

Ações são importantes para implementação de estratégias para o enfrentamento das mudanças climáticas

Para enfrentar de maneira eficaz os desafios interligados das mudanças climáticas e da perda de biodiversidade, as cooperativas devem implementar estratégias abrangentes que englobem a participação no mercado de carbono, a redução de GEE e práticas sustentáveis de uso da terra.

Envolver-se com solidez e responsabilidade nos mercados de carbono oferece uma dupla vantagem: proporciona incentivos financeiros por meio da venda de créditos de carbono e promove a adoção de práticas sustentáveis. Por exemplo, ao abraçar iniciativas de restauração florestal, as cooperativas podem sequestrar carbono, gerando créditos negociáveis no âmbito do crescente mercado de carbono do Brasil. Essa abordagem não apenas se alinha às políticas ambientais nacionais, mas também abre novas fontes de receita, fortalecendo a resiliência econômica das organizações.

Paralelamente, a implementação de estratégias de redução de GEE é crucial. A transição para fontes de energia renovável, como solar ou eólica, pode reduzir significativamente a dependência de combustíveis fósseis, levando a reduções substanciais na pegada de carbono. Além disso, a otimização das cadeias de suprimentos para minimizar o consumo de energia e a adoção de tecnologias energeticamente eficientes podem reduzir ainda mais as emissões de GEE.

No agronegócio, práticas inovadoras são essenciais. Por exemplo, a integração de aditivos alimentares e a melhoria no manejo de esterco na pecuária podem reduzir as emissões de metano, um GEE bastante nocivo. O manejo sustentável e outras técnicas de agricultura regenerativa não apenas melhoram a saúde do solo, mas também contribuem para o sequestro de carbono, mitigando os impactos das mudanças climáticas.

Em cooperativas de saúde, a implementação de programas de eficiência energética em instalações médicas, a utilização de fontes de energia renovável e a gestão adequada de resíduos hospitalares são ações que também contribuem para a redução das emissões.

O manejo sustentável da terra e a valorização da biodiversidade formam a base da sustentabilidade corporativa e econômica de longo prazo. A implementação de sistemas agroflorestais, em que árvores e cultivos coexistem, promove a biodiversidade e melhora os serviços ecossistêmicos. O plantio direto e a diversificação de culturas são práticas que mantêm a estrutura do solo, aumentam a fertilidade e reduzem a erosão, levando a um aumento na produtividade agrícola. Proteger a biodiversidade envolve o estabelecimento de zonas de amortecimento ao redor das áreas de cultivo para salvaguardar habitats naturais e a implementação de medidas para prevenir sua destruição. A integração de soluções baseadas na natureza, como o plantio de culturas de cobertura, o uso de fertilizantes orgânicos e técnicas de conservação de água, pode fortalecer ainda mais a biodiversidade, ao mesmo tempo que aumenta a resiliência das propriedades rurais à mudança do clima.

Cooperativas de crédito têm um papel fundamental nessa transição para uma sociedade mais sustentável. Ao oferecer linhas de crédito com condições favoráveis para iniciativas que visam à redução de emissões e à conservação da biodiversidade, elas incentivam práticas sustentáveis entre seus associados. Por exemplo, podem financiar projetos de energia solar, agricultura de baixo carbono ou recuperação de áreas degradadas. Além disso, ao aderir a princípios de investimento responsável, podem direcionar recursos para empresas comprometidas com a sustentabilidade.

Todo esse conjunto de medidas serve como uma vitrine que reforça o papel essencial que as cooperativas brasileiras podem exercer ao se posicionar como líderes em desenvolvimento sustentável, preservando a viabilidade econômica e uma moderna visão de futuro.

Recomendações para o enfrentamento das mudanças climáticas

Visão de longo prazo é fundamental para a ação climática e a transição rumo a práticas sustentáveis, uma vez que essa mudança requer investimentos estratégicos e paciência, daí a importância de uma abordagem consistente e planejada. Além disso, o envolvimento e engajamento dos diferentes *stakeholders*, colaboradores, fornecedores e comunidades locais são cruciais para o sucesso das iniciativas de clima e biodiversidade.

O investimento em tecnologia também pode ser um grande aliado, especialmente em cooperativas com maiores índices de emissão de GEE. Ferramentas como monitoramento por satélite, inteligência artificial e *blockchain* estão sendo utilizadas para rastrear e verificar esforços de sustentabilidade, mapear áreas de desmatamento, fazer a gestão do campo, dentre outras aplicações ligadas à transparência. Parcerias com instituições de pesquisa, Organizações Não Governamentais (ONGs) e agências governamentais são igualmente importantes, pois ampliam o impacto das iniciativas e promovem a inovação – eis mais um exemplo de engajamento com *stakeholders*.

Por fim, mas não menos importantes, investimentos em educação e treinamento são pilares fundamentais para o desenvolvimento de capacidades internas. Programas de capacitação, *workshops* e certificações podem aumentar a conscientização ambiental, preparando as cooperativas para liderar a transição para um futuro sustentável.

A ecoeficiência pode ser entendida como um conjunto de ações para produzir bens e serviços de maneira a causar o menor impacto ambiental possível, por meio de práticas mais eficientes no uso de recursos naturais e redução na geração de resíduos (sólidos, líquidos e gasosos). Em outras palavras, trata-se de uma estratégia para produzir mais e melhor, gerando ganhos de produtividade e utilizando uma quantidade menor de matéria-prima.

Portanto, o objetivo da ecoeficiência é ampliar o valor econômico da cadeia produtiva de bens e serviços, na mesma medida em que as externalidades ambientais negativas são reduzidas, ou seja, ela estimula as cooperativas a ser mais sustentáveis e competitivas e a contribuir para o alcance dos ODS.

A ecoeficiência aplicada nas cooperativas

Uma das perguntas mais comuns de organizações iniciantes no tema da ecoeficiência é: como posso aplicar esse conceito na prática?

Bem, ao contrário do que pode parecer, uma empresa pratica ecoeficiência toda vez que investe recursos tangíveis e intangíveis na melhoria contínua de seu processo produtivo. Alguns exemplos práticos são:

- **Agricultura de precisão:** uso de sensores e *drones* para monitorar a saúde das plantas e as condições do solo, para reduzir o desperdício no consumo de água, fertilizantes e defensivos agrícolas.
- **Fixação Biológica do Nitrogênio (FBN):** alternativa tecnológica para aumentar a produtividade agropecuária e minimizar a emissão de GEE, contribuindo para atenuar os efeitos das mudanças climáticas.

- **Rotação de culturas:** melhora na qualidade do solo, para reduzir a incidência de pragas e doenças.
- **Sistema agroflorestal:** preservação da biodiversidade, para aumentar a retenção de água no solo e criar zonas de sombreamento para plantas e animais.
- **Produção de biocombustível:** substituição do consumo de combustíveis fósseis por biocombustível produzido a partir de resíduos da agroindústria (bagaço de cana-de-açúcar ou casca de arroz).
- **Gestão de água:** utilização de técnicas mais eficientes de irrigação (por exemplo, por gotejamento).
- **Uso de ingredientes locais:** compra preferencial de produtores locais, para reduzir o consumo de combustível no transporte (menor emissão de dióxido de carbono para a atmosfera).
- **Redução de desperdícios:** aproveitamento de ingredientes que seriam descartados (cascas, sementes), transformando-os em novos produtos (farinhas, extratos).
- **Eficiência energética:** substituição da iluminação artificial por projetados que maximizam a luz natural e investimento em sistemas de aquecimento e resfriamento mais eficientes (menor consumo de eletricidade).
- **Água reciclada:** implantação de sistema de tratamento e reutilização da água proveniente do processo de produção (redução da demanda por água potável).
- **Captação de água da chuva:** implantação de sistemas de aproveitamento de chuva para irrigação de jardins e abastecimento de vasos sanitários (redução do consumo de água potável).

- **Embalagens sustentáveis:** utilização de embalagens produzidas a partir de materiais recicláveis ou biodegradáveis, para reduzir a quantidade de plástico descartado.
- **Materiais sustentáveis:** desenvolvimento de materiais reciclados ou provenientes de fontes renováveis (por exemplo, madeira certificada, tijolos reciclados).
- **Isolamento térmico:** utilização de sistema eficiente para manter a temperatura interna agradável sem a necessidade de aquecimento e resfriamento.
- **Certificações sustentáveis:** utilização de indicadores de ecoeficiência para verificar o desempenho ambiental de empresas da construção civil LEED (ou seja, *Leadership in Energy and Environmental Design*).

Duas ferramentas bastante utilizadas no contexto da ecoeficiência são a Análise do Ciclo de Vida (ACV) e a Análise de Fluxo de Materiais (AFM). Enquanto a primeira permite avaliar o desempenho ambiental de uma cooperativa na produção de um bem ou serviço (impacto de um processo ou produto), a segunda fornece *insights* sobre a sistemática do fluxo e estoque de materiais e energia do processo produtivo (sistema delimitado no tempo e espaço). Ambas fornecem resultados a partir da comparação entre os dados coletados e os dados de um banco de referência (*software* Ecoinvent, Umberto, Simapro, Open LCA, entre outros).

Oportunidades para a cooperativa ser ecoeficiente

Diante do preocupante cenário de impacto das mudanças ambientais e dos eventos extremos na economia local, regional, nacional e internacional, a ecoeficiência para as cooperativas é uma questão estratégica para reduzir custos operacionais (água, energia, matérias-primas, resíduos) e ampliar a competitividade (economia circular, *ecodesign*, economia regenerativa, logística reversa, compras sustentáveis). Alguns exemplos de oportunidades são:

- Alinhamento da cooperativa com as práticas ESG.
- Mercados emergentes para produtos ecologicamente amigáveis (isto é, menor impacto ambiental).
- Atendimento antecipado da demanda dos consumidores (imagem positiva para a opinião pública) e cumprimento das regulações ambientais.
- Interesse da cooperativa em obter um selo “Green” ou “Eco”.
- Compreensão das particularidades do processo de produção, para redução de desperdício e recuperação de materiais.
- Acompanhamento das variações de materiais e energia ao longo do tempo (entradas e saídas).
- Visualização dos fluxos de cargas de resíduos.
- Potencial para o desenvolvimento de novos produtos (inovação) a partir de resíduos, em parceria com universidades e centros de pesquisa (acesso a recursos de agências governamentais, como a Finep – Inovação e Pesquisa).
- Incentivos fiscais.
- Identificação de problemas e apoio a estratégias de tomada de decisão na gestão de recursos e resíduos e no gerenciamento de variáveis ambientais.
- Aumento da produtividade com a melhora da qualidade do solo (mais matéria orgânica, biodiversidade microbiana, retenção de água e proteção da camada fértil) e economia de recursos.
- Oportunidade de negociar créditos de carbono com a captura de dióxido de carbono (agroflorestas e agricultura de conservação) e resiliência a variações extremas do clima (estresse hídrico).

- Fortalecimento de comunidades, ao valorizar a compra de produtos locais e aumentar renda e qualidade de vida das famílias no campo.
- Acesso a novos mercados e preços diferenciados para consumidores que reconhecem o valor de práticas sustentáveis.

Desafios e riscos associados à ecoeficiência

Os principais riscos identificados no processo de implementação de estratégias de ecoeficiência são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 Desafios da implementação de estratégias de ecoeficiência

Desafio	Como enfrentar
Resistência cultural: barreira de comunidades e indústrias acostumadas com modelos tradicionais.	Formação, capacitação e campanhas de conscientização.
Investimento inicial: obstáculo, sobretudo, para pequenos agricultores e empresas.	Subsídios, crédito diferenciado ou isenção fiscal para práticas sustentáveis.
Falta de incentivo: carência de infraestrutura e políticas públicas.	Inclusão de critérios de sustentabilidade em programas de financiamento.
Complexidade: incertezas no planejamento.	Redes de apoio entre empresas, universidades, cooperativas, associações, ONGs e setor público.
Mercados iniciantes: baixa demanda (viabilidade econômica em risco).	Indicadores de impacto positivo e inovação em tecnologias de implementação e monitoramento.
Concorrência desonesta: risco de <i>greenwashing</i> em práticas convencionais.	Canal de comunicação com a sociedade para divulgação de resultados de sustentabilidade.

Implementação e recomendações sobre a ecoeficiência

As práticas de ecoeficiência podem ser implementadas no processo produtivo como um todo, em parte dele ou mesmo em um único produto. As principais etapas são:

- Diagnóstico e avaliação (investir em assessoria especializada no assunto).
- Definição de metas e prazos de cumprimento (conforme o plano estratégico da cooperativa).
- Planejamento e desenho de sistemas produtivos mais sustentáveis no uso de água, energia, matérias-primas e geração de resíduos.
- Capacitação de funcionários e colaboradores.
- Implementação de soluções em potencial (necessário prévio estudo de viabilidade técnica e econômica e levantamento de fontes de financiamento ou parcerias).
- Monitoramento e avaliação (uso de indicadores de desempenho).
- Implantação das práticas mais adequadas e viáveis e melhoria contínua.
- Construção de redes e parcerias (com outras empresas, universidades, centros de pesquisa), escalonamento e disseminação (adoção em larga escala).

Portanto, podemos destacar que a relação entre gestão de negócios e eco-eficiência é cada vez mais um caminho necessário para as cooperativas que desejam se destacar em seus segmentos.

OS (SOCIAL) DO ESG





Relações com os clientes internos

Daniele Farfus
Marília Guimarães

Num mundo no qual a competitividade está cada vez mais acirrada, pensar em aspectos que diferenciem as organizações é fundamental para a perpetuidade dos negócios. Assim sendo, para acrescentar valor à gestão, o conceito de ESG está fazendo parte das estratégias organizacionais, compreendendo a importância de cada um dos seus pilares, revisitando modelos cristalizados, modernizando processos, adequando-se a aspectos legais, mas, sobretudo, buscando práticas e métodos que permitam a consolidação de uma marca reconhecida pelo mercado e que oportunize o seu impacto de forma positiva na cultura e reputação organizacional, atendendo aos anseios da sociedade.

Neste capítulo, teremos como foco as relações com os clientes internos, na busca da promoção de um ambiente de trabalho cada vez mais justo, diverso e inclusivo.

O que são as relações com os clientes internos no contexto do ESG?

As relações com os clientes internos dizem respeito às práticas e políticas adotadas pela cooperativa, atendendo a todos os aspectos legais pertinentes. Somente respeitar aspectos legais não é o S do ESG, visto ser uma obrigação inerente à cooperativa, mas buscar um olhar mais apurado para atender às reais necessidades dos seus colaboradores é fundamental para o encontro do caminho de relações saudáveis e que atendam a paradigmas consolidados nas discussões que envolvem o tema, em especial, em aspectos relacionados à diversidade e inclusão, com um processo de desenvolvimento profissional, por meio de educação continuada, equidade salarial, como também de oportunidades, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, oportunizando, assim, qualida-

de de vida aos colaboradores, respeito integral a todos os direitos trabalhistas e humanos, e, um ambiente que realmente promova saúde e segurança.

Esse conceito se aplica a todos os níveis hierárquicos da organização, desde estagiários até a alta liderança. A visão sistêmica do tema considera que o sucesso e a sustentabilidade de uma cooperativa estão diretamente ligados à forma como ela trata e desenvolve seu capital humano, atualmente reconhecido como o grande diferencial estratégico.

Os itens anteriormente apresentados devem estar contemplados em práticas e políticas implementadas na cooperativa, não somente respeitando os aspectos legais, mas indo além, compreendendo o que a organização necessita e até onde ela pode, nesse momento da sua gestão, chegar para valorizar as pessoas que contribuem para o seu sucesso.

Por que é importante falar disso?

Porque precisamos de gestores cada vez mais conscientes da importância das pessoas para o desempenho de uma organização, buscando a permanência delas, com as suas competências, agregando valor à gestão. Alguns dos muitos benefícios na priorização das relações com os clientes internos são:

- **Aumento da produtividade e engajamento:** colaboradores que se sentem valorizados e respeitados tendem a ser mais produtivos e engajados com o propósito da cooperativa e seus objetivos estratégicos.
- **Atração e retenção de talentos:** um desafio no cenário atual, mas cooperativas com boas práticas sociais se tornam mais atrativas e têm maior capacidade de reter seus talentos.
- **Melhoria no clima organizacional:** um ambiente de trabalho diverso, inclusivo e que priorize o bem-estar dos colaboradores tende a ser mais harmonioso e colaborativo.

- **Redução de riscos legais e reputacionais:** ao adotar práticas em consonância com os princípios ESG, as empresas minimizam riscos de processos trabalhistas e danos à sua imagem, mantendo a sua reputação.
- **Inovação e criatividade:** ambientes diversos e inclusivos tendem a ser mais inovadores e criativos na resolução de problemas, quando a gestão permite esse espaço.
- **Alinhamento com expectativas da sociedade:** todas as partes interessadas, sobretudo consumidores, estão cada vez mais atentas às práticas organizacionais, valorizando quem demonstra compromisso com seus colaboradores e com a comunidade, em todos os pilares do ESG.

Esses aspectos somente reforçam que as práticas de gestão precisam ser continuamente revisitadas para atender aos anseios das pessoas que atuam em uma cooperativa.

Quais são os principais riscos ou situações envolvidas?

Ao abordar o pilar social do ESG voltado ao cliente interno, é fundamental estar atento aos principais riscos e desafios envolvidos, a saber:

- **Discriminação e assédio:** casos de discriminação por gênero, raça, orientação sexual, idade etc. e assédio moral ou sexual podem gerar graves problemas para a organização e seus colaboradores.
- **Desigualdade salarial:** disparidades salariais injustificadas entre profissionais que desempenham funções semelhantes podem levar à insatisfação e processos trabalhistas. Atualmente, a Lei nº 14.611/2023, também conhecida como Lei da Igualdade Salarial, resguarda a equidade salarial entre gêneros, acendendo aqui um importante alerta às organizações.
- **Falta de diversidade em posições de liderança:** a ausência de representatividade em posição de gestão pode indicar barreiras invisíveis ao crescimento profissional de grupos minoritários.

- **Burnout e problemas de saúde mental:** o excesso de pressão e a falta de políticas de bem-estar podem levar ao esgotamento profissional e problemas de saúde mental entre os colaboradores. Com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que visa a promover a saúde mental dos trabalhadores e um ambiente corporativo mais seguro, as organizações passaram a ser obrigadas a incluir a avaliação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Essa atualização requer muita atenção.
- **Falta de oportunidades de desenvolvimento:** a ausência de programas de capacitação e desenvolvimento de carreira pode gerar desmotivação e alta rotatividade.
- **Descumprimento de normas trabalhistas:** a não aplicação da legislação trabalhista pode resultar em multas, processos e danos à cooperativa, bem como à sua reputação.
- **Resistência à mudança:** a implementação de novas políticas e práticas pode enfrentar resistência por parte de alguns colaboradores e gestores, mas é fundamental estar atento às tendências.
- **Falta de transparência:** a ausência de comunicação clara sobre políticas, critérios de promoção e remuneração pode gerar desconfiança e insatisfação, podendo resultar no aumento nos índices de rotatividade.

Para mitigar esses riscos, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem proativa e estruturada na implementação de práticas alinhadas ao pilar social do ESG.

Quais ações são importantes para a implementação?

A implementação bem-sucedida de práticas alinhadas ao pilar social do ESG requer um planejamento cuidadoso e ações concretas. Estratégias que devem ser consideradas incluem:

- **Diagnóstico e mapeamento:** o primeiro passo é realizar um diagnóstico detalhado da situação atual da empresa em relação às práticas sociais relacionadas aos colaboradores. Isso pode ser feito mediante pesquisas de clima organizacional, análise de indicadores de diversidade e inclusão, levantamento de dados sobre estrutura salarial, avaliação das políticas de saúde e segurança no trabalho. Com base nesse diagnóstico, é possível identificar os pontos fortes e as áreas que necessitam de melhorias e/ou ser implantadas.
- **Definição de metas e indicadores:** a partir do diagnóstico, devemos estabelecer metas claras e mensuráveis para cada aspecto do pilar social. O desempenho das metas quantitativas sempre será mais fácil de ser acompanhado – por exemplo, aumentar em 30% a representatividade de mulheres em cargos de liderança nos próximos dois anos; reduzir em 50% o número de acidentes de trabalho no próximo ano; alcançar 100% de equidade salarial entre homens e mulheres em funções equivalentes em um ano, lembrando que já temos legislação vigente desde 2024 referente a esse tema. É fundamental definir KPIs para acompanhar o progresso dessas metas.
- **Desenvolvimento de políticas e programas:** com base nas metas condicionais, podemos criar políticas e programas específicos para cada área de atuação. Alguns exemplos incluem: programa de mentoria para profissionais; política de flexibilidade de horário e trabalho remoto; programa de saúde mental e bem-estar; treinamentos sobre vieses inconscientes e diversidade; revisão dos processos de recrutamento e seleção, para garantir maior diversidade.
- **Sensibilização e capacitação:** é essencial investir na capacitação e sensibilização de todas as partes interessadas, mas aqui o foco são os colaboradores, especialmente as lideranças, no tocante à importância das práticas sociais alinhadas ao ESG. Isso pode ser feito por meio de *workshops* e treinamentos regulares, palestras com especialistas externos, grupos de discussão e compartilhamento de experiências, campanhas de comunicação

interna, entre outras estratégias, algumas com um custo maior e outras com menor custo.

- **Transparência e comunicação:** a comunicação clara e transparente sobre as iniciativas, resultados e desafios é essencial para engajar os colaboradores e construir confiança. Algumas ações nesse sentido envolvem divulgação regular de relatórios de progresso, criação de canais de *feedback* e sugestões, reconhecimento público de boas práticas e casos de sucesso.

Vale lembrar que a cooperativa deve sempre pensar em novas ações a serem implementadas, em consonância com o seu planejamento estratégico e objetivos.

O que mais podemos recomendar?

Como especialistas no tema, podemos afirmar que algumas práticas podem fazer diferença na implementação de ações voltadas ao atendimento dos princípios sociais do ESG no que tange a clientes internos, tais como:

- **Integração com a estratégia de negócios:** fundamental para garantir que as práticas sociais sejam mais do que iniciativas pontuais. É necessário que essas ações estejam alinhadas à visão, missão e valores da organização, influenciando decisões e processos de forma estruturada.
- **Liderança pelo exemplo:** a alta liderança tem papel-chave na consolidação das políticas sociais dentro das empresas. Líderes que demonstram, na prática, seu compromisso com iniciativas de diversidade, equidade e inclusão influenciam diretamente a cultura organizacional. A liderança pelo exemplo cria um efeito multiplicador, garantindo que os valores e diretrizes sociais sejam vivenciados em todos os níveis da organização.
- **Foco na interseccionalidade:** ao tratar de diversidade e inclusão, é essencial considerar a interseccionalidade, ou seja, como diferentes aspectos da identidade de um indivíduo se cruzam e influenciam sua experiência no ambiente

corporativo. Programas eficazes de inclusão devem levar em conta não apenas aspectos isolados, mas a interconexão entre gênero, raça, idade, deficiência, orientação sexual e outros fatores, promovendo uma abordagem mais abrangente e equitativa.

- **Atenção à saúde mental:** com a recente ampliação do foco na saúde mental no ambiente corporativo, todas as organizações precisam ir além do cumprimento das exigências legais. É imprescindível criar uma cultura organizacional que valorize o bem-estar emocional dos colaboradores, oferecendo programas de prevenção, apoio psicológico e condições de trabalho que permitam um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. A implementação de ações concretas nesse sentido impacta diretamente o engajamento e a produtividade das equipes.
- **Medição de impacto:** para garantir que as iniciativas sociais sejam eficazes, é fundamental mensurar seus resultados de maneira consistente. A mensuração de impacto permite demonstrar o valor gerado para a empresa e seus colaboradores, além de identificar oportunidades de melhoria e aprimoramento contínuo. O uso de indicadores claros e ferramentas de monitoramento auxilia na tomada de decisões mais estratégicas e alinhadas aos objetivos organizacionais.
- **Inovação social:** a inovação social dentro das empresas desempenha um papel essencial na busca por soluções criativas para desafios sociais internos e externos. Envolver os colaboradores nesse processo não apenas fortalece o senso de pertencimento, mas também impulsiona a geração de impacto positivo para a organização e a sociedade. Cooperativas que adotam essa abordagem criam ambientes mais dinâmicos e inclusivos, favorecendo a sustentabilidade das suas práticas sociais.

O pilar social do ESG com foco no cliente interno representa uma oportunidade significativa para as cooperativas construírem ambientes de trabalho mais justos, diversos e produtivos. A implementação bem-sucedida dessas práticas

requer compromisso genuíno de liderança, abordagem estruturada e esforço contínuo de todos. É um caminho desafiador, mas os benefícios, tanto para os colaboradores quanto para a empresa, considerando todas as partes interessadas, são inegáveis.

À medida que avançarmos em direção a um futuro mais sustentável e socialmente responsável, as empresas que se destacarem em suas práticas sociais externas ao cliente interno estarão mais bem posicionadas para atrair e reter talentos, inovar e criar valor de longo prazo para todos.



Relações com terceiros

Paulo Henrique Fernandes
Simone Faustini

As megatendências em sustentabilidade, que incluem a escassez de recursos naturais e as mudanças climáticas, bem como a vigilância da sociedade e órgãos reguladores em relação ao respeito aos direitos humanos ao longo da cadeia produtiva, responsabilizam as empresas pelos impactos socioambientais negativos de suas decisões e atividades no âmbito da sua esfera de influência. Em outras palavras, essa responsabilidade vai muito além dos limites internos dos seus muros.

Isso implica uma visão de interdependência, a partir da compreensão de que uma organização tem o poder de afetar e influenciar positiva ou negativamente as empresas que compõem a sua cadeia de valor e, por consequência, contribuem para que seus serviços ou produtos cheguem ao seu cliente ou consumidor final. Portanto, essa organização tem responsabilidade pela avaliação, minimização e/ou prevenção dos impactos socioambientais gerados ao longo de sua cadeia produtiva.

Não podemos denominar uma cooperativa como sustentável se o seu fornecedor não respeita os direitos humanos ou se o seu distribuidor não atende à legislação ambiental. Não operamos um negócio sozinhos: ele é construído a partir da cooperação de uma série de partes interessadas que interagem com ele.

Neste capítulo, exploraremos como a decisão de compras da cooperativa pode provocar impactos positivos ou negativos na relação com seus fornecedores.

O que são as relações com terceiros?

A gestão responsável da cadeia de fornecedores, sejam eles prestadores de

serviço, terceiros que trabalham nas instalações ou, ainda, aqueles que abastecem com insumos ou equipamentos, é a estratégia para conhecer, gerenciar e ser vigilante (*due diligence*) com esses impactos, o que faz também com que a cooperativa minimize os riscos que podem afetá-la.

Quais são os principais riscos envolvidos?

Os riscos de comprar de fornecedores que não respeitam a legislação e adotam condutas antiéticas são muitos, entre eles:

- Exposição negativa da imagem da marca, devido à associação com fornecedores que possuem práticas socioambientais irregulares.
- Corresponsabilidade financeira por custos de autuações trabalhistas ou ambientais de fornecedores com quem mantém relação comercial.
- Necessidade de adaptação rápida a mudanças e exigências na legislação e políticas públicas, por não antever os movimentos sociais e ambientais relacionados à sua cadeia produtiva.
- Restrições de acesso, retirada de crédito e perda de taxas reduzidas de juros oferecidas por instituições financeiras.
- Cancelamento de contratos por clientes ou boicote de compra de produtos da empresa por consumidores.
- Incapacidade de obter no mercado os produtos de que necessita dentro do tempo planejado, em função do grau de dependência de fornecedores em situações irregulares.
- Restrições na obtenção de novas licenças para operar, reduzindo as oportunidades de crescimento.
- Acesso restrito ao mercado de capitais ou perda do valor das ações, como resultado das preocupações dos investidores responsáveis.

Por que é importante falar disso?

A gestão de riscos é o ponto de partida e um dos principais impulsionadores da gestão responsável da cadeia de fornecedores. Por isso, a nossa abordagem neste guia tem como primeiro propósito a minimização de risco. No entanto, nada impede a cooperativa de avançar nos critérios adotados, promovendo evoluções em parâmetros socioambientais e de governança que correspondam a seu nível de ambição.

A gestão responsável da cadeia de fornecedores contempla um conjunto de objetivos que visam a contribuir para a competitividade da cooperativa e da sua cadeia de valor, incluindo:

- Difusão de padrões socioambientais adequados na cadeia de fornecedores.
- Unidade de visão entre as áreas e profissionais de aquisição sobre os requisitos e os mecanismos de gestão socioambiental da cadeia de fornecedores.
- Gerenciamento de riscos corporativos relacionados à cadeia de suprimentos.
- Otimização na alocação de recursos no processo de engajamento, controle e desenvolvimento de fornecedores.
- Atendimento da exigência de clientes, acionistas, instituições financeiras e órgãos reguladores sobre o monitoramento socioambiental da cadeia de fornecedores.

Quais ações são importantes para a implementação?

Desdobramos a metodologia para a gestão responsável da cadeia de fornecedores em quatro passos para orientar a sua implantação pelas cooperativas.

Comprometimento formal da alta liderança

Nesta etapa inicial, o objetivo principal é buscar o comprometimento formal da

alta liderança da organização para a adoção de parâmetros socioambientais e de governança nos processos de decisão de compras. Isso deve se refletir no compromisso de um executivo de alto nível hierárquico como patrocinador e na incorporação desse objetivo ao planejamento estratégico da cooperativa.

Uma das principais maneiras de alcançar esse tipo de comprometimento das lideranças é por meio da clareza e verificação dos riscos e da proposta de valor que essa estratégia pode gerar para o negócio. Para isso, podemos utilizar os riscos e objetivos relacionados anteriormente como uma boa base de argumentação.

É fator de sucesso que a liderança seja da área de compras, em conjunto com as áreas de *compliance*, jurídica, risco ou regulatória da organização.

Formalização de critérios socioambientais e de governança

O principal objetivo desta etapa é definir os requisitos socioambientais mínimos a ser considerados imprescindíveis na relação comercial com qualquer categoria e porte de fornecedor, assim como formalizá-los em documentos internos, como em uma política de compras e em um Código de Conduta de Fornecedores, para sua divulgação externa.

Para essa definição, podemos considerar como premissa os aspectos de fundamentação legal, facilitando a viabilidade jurídica, a cobertura favorável dos órgãos reguladores e as evidências em processos de verificação. Segue uma relação inicial de requisitos:

- **Social:** trabalho forçado e trabalho escravo; trabalho infantil; liberdade de associação e negociação coletiva; remuneração justa; assédio e discriminação; saúde ocupacional e segurança; e jornada de trabalho.
- **Ambiental:** licença ambiental de operação (controles e condicionantes), de acordo com cada atividade.

- **Governança:** cumprimento fiscal e tributário; anticorrupção e propina; conflito de interesses; brindes e presentes; confidencialidade da informação e Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

É importante ressaltar que o cumprimento dos requisitos legais pelos fornecedores é o fator que minimizará impactos socioambientais e riscos à cooperativa. Demais requisitos além da conformidade legal podem ser considerados fatores de diferenciação da sua base de fornecedores, mas não podemos considerá-los critérios mínimos de qualificação e permanência.

A formalização dos requisitos definidos deve ocorrer em todos os documentos que regem os processos de compras: homologação, seleção, contrato e controle de fornecimento.

Contemplamos no processo de formalização o engajamento de todas as equipes internas envolvidas direta ou indiretamente em processos de aquisição da cooperativa, por meio da difusão e capacitação sobre os requisitos socioambientais e os procedimentos a ser adotados. Nesta fase de engajamento, também são incluídos os fornecedores, por meio de um plano de comunicação sistemático e contínuo que favoreça a sua adesão ao posicionamento da organização.

Priorização de fornecedores críticos

Se a cooperativa tem grandes números de fornecedores, encorajamos a priorização da *due diligence* sobre fornecedores de maior risco, devido à sua esfera de influência, que determina a probabilidade da corresponsabilidade financeira ou reputacional, a partir dos seguintes parâmetros: fornecedores ativos e periódicos; tempo de fornecimento; fornecedores com alta dependência financeira da cooperativa; fornecedores terceiros com atuação dentro das instalações; produção terceirizada ou subcontratação em alto volume; fornecedores de pequeno e médio porte; e fornecedores de grande porte.

Uma segunda forma de priorização ocorre a partir da avaliação de desempenho da base de fornecimento, para identificar seu grau de aderência aos requisitos definidos no Código de Conduta de Fornecedores. A autoavaliação do fornecedor é o meio mais indicado, mediante ferramentas digitais disponíveis no mercado, que podem ser utilizadas para operacionalizar a sua execução.

Dispor de sistemas, *softwares* ou plataformas próprias ou de terceiros, nos quais os dados das empresas fornecedoras são cadastrados e podem ser cruzados em matriz de risco, é essencial para a *due diligence*. Ferramentas digitais que facilitam a coleta, acesso, compilação e comparação de dados são um investimento necessário, que confere agilidade e rastreabilidade para esse processo.

A priorização a partir da matriz entre probabilidade de corresponsabilidade (esfera de influência) e desempenho socioambiental de fornecedores orienta as medidas a ser tomadas para o gerenciamento de risco e *due diligence*.

Due diligence

Nesta etapa final, a cooperativa possui informações suficientes para gerenciar com controle, eficiência e responsabilidade as decisões de compras e os contratos de fornecimento, realizando a vigilância socioambiental e de governança da sua cadeia de fornecedores. Entre as medidas a ser adotadas, estão: aceite da adesão ao Código de Conduta de Fornecedores; *checklist* de autoavaliação; cláusulas socioambientais em contratos de fornecimento; cláusulas socioambientais em pedido de compra; encaminhamento de documentos evidenciais; pesquisa de autoavaliação; auditoria *in loco*; plano de ação corretiva; capacitação e desenvolvimento de fornecedores; premiações e reconhecimento dos melhores desempenhos; e descontinuidade ou exclusão do fornecedor.

O que mais podemos recomendar?

A maneira como o fornecedor será gerido é influenciada pela natureza do seu contrato, podendo comprometê-lo a entregar ano a ano melhorias em uma série de aspectos de sustentabilidade.

Os indicadores que podemos utilizar para avaliar a gestão responsável de fornecedores são: número e percentual de fornecedores com aceite do Código de Conduta de Fornecedores; índice de aderência dos fornecedores ao referido código; número de fornecedores ativos e periódicos x percentual de fornecedores monitorados no Código de Conduta de Fornecedores; número de fornecedores monitorados x percentual de fornecedores classificados como críticos; número de fornecedores considerados críticos x percentual de fornecedores críticos auditados nos critérios do Código de Conduta de Fornecedores; e número de fornecedores críticos auditados no Código de Conduta de Fornecedores x número de medidas tomadas.

A gestão responsável da cadeia de fornecedores pode ser muito gratificante para as cooperativas, não só porque pode evitar as piores consequências (como mortes, acidentes, *recall* de produtos, multas, impacto ambiental, corresponsabilidade financeira e perda de reputação), mas também porque pode levar a grandes recompensas, incluindo eficiência de custo e recursos naturais, respeito aos seres humanos, desenvolvimento de economias locais, valorização da marca e, em alguns casos, inovação sustentável, que pode contribuir para a melhoria dos produtos ou processos produtivos.

Há novos modos de fazer negócio, que conseguem ser rentáveis e gerar valor para a sociedade e a natureza ao mesmo tempo. Para esses negócios, a sustentabilidade na decisão de compras é mais do que viável: é inevitável.



Relações com os cooperados

Alex Sandro Quadros Weymer
Fernanda Frankengerger Silva

O que é o relacionamento com os cooperados?

No contexto do ESG, o relacionamento das cooperativas com os cooperados transcende o simples vínculo comercial, uma vez que a sustentabilidade econômica e a geração de valor dependem do nível de participação e engajamento deles. Embora as cooperativas atuem em mercados altamente competitivos com outras organizações não cooperativas, é justamente nos seus princípios universais com foco na dimensão social que reside um diferencial competitivo com perspectivas de longo prazo.

Isso não significa negligenciar os aspectos econômicos; pelo contrário, à medida que a natureza da existência das cooperativas ofereça um propósito norteador, concomitante a um modelo de governança estratégica, tal governança permite que a cooperativa seja mais resiliente e aja de maneira mais adaptável às necessidades imediatas dos cooperados, ao mesmo tempo que amplia sua consciência sobre seu impacto social. Nesse sentido, conceitos como empreendedorismo social, empresas humanizadas, capitalismo consciente, economia compartilhada e cooperação vêm ganhando força e destaque no mundo corporativo, imprimindo uma nova dinâmica, com objetivos que vão muito além da busca pelo lucro.

Considerando que o relacionamento com os cooperados é a espinha dorsal para dar legitimidade ao posicionamento das cooperativas quanto às práticas ESG, na sequência apresentamos alguns aspectos que merecem atenção.

Na dimensão da governança, o relacionamento com os cooperados significa a construção de estratégias orientadas por um propósito sólido baseado na

identidade cooperativa, que inclui transparência, participação ativa nas decisões e responsabilidade compartilhada. Pelo fato de serem organizações democráticas, em que a voz de cada cooperado deve ser ouvida e considerada, a eficácia da comunicação não depende somente da representatividade nas assembleias, mas também de um amplo conhecimento e adesão ao Estatuto Social, bem como do posicionamento estratégico da cooperativa na qual o cooperado assumiu um compromisso de fidelidade.

Na dimensão social, a reputação da cooperativa está intimamente relacionada com a sua atuação na comunidade externa e interna e o julgamento dos *stakeholders* em relação aos seguintes aspectos: apelo emocional (gosta, confia e respeita a cooperativa), força da marca, transparência na visão e liderança, ambiente de trabalho, desempenho financeiro e responsabilidade social. Todos esses aspectos afetam a relação da cooperativa com o cooperado, porque podem definir o nível de confiança e fidelidade deste, considerando os resultados financeiros como uma consequência de sua articulação.

Quanto à dimensão ambiental, embora possa parecer menos direto, é essencial considerar o impacto ambiental das atividades dos cooperados, especialmente na agroindústria. Incentivar práticas sustentáveis, reduzir o uso de recursos naturais e promover a conscientização ambiental são responsabilidades compartilhadas.

A quem se aplica?

As práticas ESG são de responsabilidade de todos. Como organização responsável e preocupada com a sociedade, a cooperativa deve assumir um posicionamento que será norteador de comportamentos. No entanto, a institucionalização de boas práticas depende de um sistema de comunicação institucional efetivo, além da adesão mais moral do que obrigatória por parte dos envolvidos. Portanto, este tema é relevante para todos os níveis da cooperativa: desde a alta administração até os gestores de unidades locais e, claro, os próprios cooperados. Em outras palavras, a eficácia da cooperativa em relação às boas

práticas ESG depende da confiança mútua, do engajamento contínuo e do alinhamento de valores e objetivos entre todos os envolvidos.

Por que é importante falar disso?

O ESG tem como propósito alinhar expectativas organizacionais e sociais, oferecendo parâmetros para que todos os *stakeholders* atuem dentro de um padrão esperado de comportamento nas dimensões de governança, social e ambiental. A importância de abordar esse tema reside no fato de as cooperativas estarem imersas num ambiente dinâmico, competitivo, com recursos limitados e que precisam ser otimizados de maneira eficiente e responsável.

Portanto, investir em relacionamentos sólidos com os cooperados pode trazer benefícios tangíveis e intangíveis para ambos e para a sociedade. Vamos destacar alguns deles:

- **Conhecimento da governança e fortalecimento da confiança:** uma relação transparente e participativa fortalece a confiança dos cooperados na gestão da cooperativa, se traduzindo em maior adesão às decisões estratégicas, redução de conflitos internos e um ambiente organizacional mais estável.
- **Fidelidade dos cooperados:** cooperados que percebem um tratamento justo na relação e se sentem seguros com a cooperativa tendem a ser mais engajados e leais, garantindo a sustentabilidade de longo prazo e o crescimento orgânico da cooperativa.
- **Vantagem competitiva:** a solidez da reputação da cooperativa no mercado transmite segurança aos cooperados. As organizações que cultivam boas relações com seus membros destacam-se pela credibilidade e reputação positiva, atraem novos cooperados e fidelizam os atuais, ampliando o alcance da marca e facilitando as parcerias estratégicas.
- **Desenvolvimento das comunidades:** relações fortes impulsionam o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que as cooperativas

atuam, em diferentes setores. As cooperativas de crédito, por exemplo, podem contribuir para a inclusão financeira e o empoderamento econômico de populações locais. Além disso, as cooperativas podem desenvolver projetos sociais, promovendo a diversidade, equidade e inclusão, a exemplo de cooperativas mirins e núcleos femininos.

Quais são os principais riscos ou situações envolvidas?

Acreditamos que a adesão ao ESG traz vários benefícios econômicos e sociais, enquanto a negligência ao relacionamento com os cooperados pode gerar riscos significativos, tais como:

- **Conflitos de interesses:** relação entre cooperados e colaboradores das cooperativas e sobreposição de papéis dos cooperados, visto que, em determinadas situações, eles atuam concomitantemente como associados, clientes, fornecedores ou parceiros da cooperativa.
- **Desconfiança:** falta de transparência e comunicação ineficaz podem levar à desconfiança entre cooperados, que podem desconhecer o modelo de governança da cooperativa.
- **Gerenciamento de crises:** problemas no relacionamento com cooperados podem rapidamente ganhar visibilidade, prejudicando a imagem pública da cooperativa e afetando sua credibilidade no mercado.
- **Baixa adoção de práticas sustentáveis:** na agroindústria, por exemplo, a falta de envolvimento dos cooperados pode dificultar a implementação de práticas ambientais responsáveis, impactando a conformidade com regulamentos ambientais e oportunidades de financiamento verde.
- **Desconhecimento ou desatualização com as expectativas globais:** as cooperativas precisam estar alinhadas às orientações direcionadoras universais, como ODS, GRI, Pacto Global das Nações Unidas, princípios de economia circular, dentre outros.

Quais ações são importantes para a implementação?

Para fortalecer o relacionamento com os cooperados dentro da lógica do ESG, é fundamental adotar ações práticas e sistemáticas. Alguns caminhos incluem:

- **Diversidade, equidade e inclusão:** grande desafio para as cooperativas, especialmente para aquelas que atuam em setores mais conservadores. Promover essas ações nas estratégias da cooperativa pode posicioná-la como colaboradora do desenvolvimento social e econômico do país, elevar a gestão dos seus recursos humanos, atrair e reter talentos, promover uma gestão adequada dos impactos associados à diversidade, preservando sua reputação e aumentando a geração de valor.
- **Programas de desenvolvimento contínuo:** investir constantemente no desenvolvimento dos cooperados por meio de treinamentos pode ampliar significativamente as possibilidades de profissionalização nas suas respectivas áreas de atuação, bem como promover um processo de conscientização sobre a relevância do tema.
- **Responsabilidade com produtos e serviços:** sob a perspectiva do ESG, os cooperados têm uma parcela de responsabilidade significativa no que tange aos produtos e seus respectivos processos produtivos, especialmente no setor da agroindústria. Por exemplo: emissões de carbono, uso racional de recursos hídricos, uso de fontes limpas e renováveis, redução de rejeitos, eficiência na logística e reciclagem. Algumas ações interessantes podem ser a criação de bonificações ou linhas de crédito especiais para cooperados que adotam práticas ambientais responsáveis e parcerias com entidades ambientais para capacitar e certificar cooperados.
- **Canais de comunicação eficazes:** além das assembleias participativas com espaço para sugestões e debates abertos, recomendamos a utilização de tecnologias para facilitar o diálogo permanente, como plataformas digitais, aplicativos e fóruns *on-line*.

- **Incentivo à participação dos cooperados na governança:** a participação efetiva de cooperados qualificados na gestão pode trazer maiores contribuições e legitimar o processo de tomada de decisões. Recomendações que podem contribuir nesse sentido são a criação de comitês consultivos ou grupos de trabalho para temas específicos e o estabelecimento de mecanismos de votação eletrônica para facilitar a participação em decisões.

O que mais podemos recomendar?

Aqui, apresentamos algumas oportunidades para o relacionamento com os cooperados, visando a uma maior aproximação com eles, compreendendo sua realidade e seus desafios. Muitas vezes, isso vai além da própria área de atuação da cooperativa “porta para dentro”, indo da “porta para fora”.

Por exemplo, uma cooperativa de crédito que atua em uma região na qual os principais associados são do ramo agro teria a oportunidade não só de oferecer seus serviços de crédito, mas também oferecer outras práticas que venham a agregar à propriedade, diferenciando os seus associados no mercado de atuação. Outro exemplo pode ser o envolvimento dos associados em questões de sucessão e dos jovens e mulheres no negócio. Algumas cooperativas já têm programas voltados para essas questões, mas tantas outras ainda podem evoluir nesses temas.

Também é possível pensar em estratégias para acompanhamento da gestão de terceiros, evitando que ações realizadas pelos associados, muitas vezes sem o adequado conhecimento e acompanhamento devido à grande terceirização de atividades, reflitam de forma negativa no negócio.

Finalmente, em diversas regiões, pode haver uma diferença de compreensão sobre o cooperativismo e a própria identidade cooperativa. Assim, redigir um estatuto compreensível e acessível para que todos os cooperados compreendam a estrutura da cooperativa e o que se espera deles pode facilitar tanto a atuação da organização quanto seus resultados no longo prazo.



Relações com clientes externos e comunidades

Maiara Regina Kososki
Mari Regina Anastacio

O que são relações com clientes externos e comunidades?

O cooperativismo se diferencia de outros modelos empresariais porque sua essência está nas relações de confiança e no compromisso coletivo. Esse modelo se fortalece quando integrado ao ESG, que não é apenas uma tendência global, mas um novo padrão de gestão sustentável.

De acordo com o relatório da Deloitte (2024), organizações que incorporam práticas ESG não apenas melhoram sua competitividade, mas também reduzem riscos financeiros e ampliam seu impacto positivo. Focaremos, neste capítulo, na interseção entre ESG e relações no cooperativismo a partir, principalmente, de duas perspectivas:

- **Clientes:** representam o mercado e a percepção de valor dos produtos e serviços oferecidos. A maneira como nos comunicamos com eles reflete diretamente nosso compromisso com a sustentabilidade.
- **Comunidades:** são os territórios em que a cooperativa atua e gera impacto. Investir no desenvolvimento local e na preservação ambiental fortalece o papel da cooperativa como agente de transformação.

Quando bem estruturadas, essas relações criam um ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável, o que fortalece o posicionamento da cooperativa no mercado e garante a sua longevidade.

Por que é importante falar disso?

É essencial falar sobre esse tema junto a esses atores, porque ele impacta dire-

tamente na capacidade da cooperativa de gerar valor para todos os envolvidos. Para os clientes, o compromisso com práticas sustentáveis e responsáveis pode ser um fator decisivo na escolha da marca. De acordo com estudo publicado na *Harvard Business Review* em 2022, 73% dos consumidores preferem empresas que demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade, o que reforça a importância de alinhar a comunicação e a estratégia da cooperativa a esses valores.

A relação com a comunidade também não pode ser negligenciada. Cooperativas bem estruturadas têm o poder de impulsionar o desenvolvimento local, assim como de promover iniciativas sociais, capacitação profissional e geração de empregos. Esse impacto social positivo não apenas fortalece sua reputação, mas também contribui para a fidelização dos clientes e a retenção dos cooperados. Além disso, ações que envolvem a comunidade ampliam o alcance da marca e garantem que os benefícios gerados sejam percebidos de maneira concreta, pois criam uma relação de confiança mútua.

Quais são os principais riscos envolvidos?

Em que pesem os benefícios evidentes, a implementação de estratégias ESG no cooperativismo não está isenta de desafios e riscos. Um risco relevante a ser considerado é o chamado *greenwashing*, ou seja, a adoção de discursos sustentáveis sem práticas concretas para sustentá-los.

Em um mundo cada vez mais conectado e informado, os consumidores estão atentos à autenticidade das ações empresariais e inconsistências entre discurso e prática podem gerar danos irreversíveis à imagem da cooperativa. A baixa integração com a comunidade, por sua vez, pode resultar em uma desconexão entre a cooperativa e seu entorno, o que limita seu impacto social e reduz seu poder de influência local. Nesse sentido, é importante mapear as necessidades da comunidade e estabelecer parcerias estratégicas que ampliem o alcance das ações sociais e ambientais.

Quais ações são importantes para a implementação?

Para que as estratégias ESG sejam implementadas de forma eficaz, algumas ações práticas devem ser priorizadas. No que diz respeito à governança, a transparência deve ser um princípio inegociável e isso passa pela divulgação de relatórios detalhados sobre o impacto social e ambiental, o que permite que todos os envolvidos acompanhem a evolução das iniciativas ESG.

Do ponto de vista do relacionamento com os clientes, a comunicação da marca deve ser estruturada de forma a destacar os diferenciais relacionados ao ESG e demonstrar, com dados concretos, o impacto positivo gerado. Programas de fidelização baseados em impacto social e ambiental podem ser um diferencial competitivo, pois criam um vínculo mais forte entre a cooperativa e seus clientes.

A relação com a comunidade deve ser pautada por ações estruturadas e de longo prazo. O primeiro passo para isso é mapear as principais necessidades locais e identificar oportunidades de atuação conjunta. Estabelecer parcerias com ONGs, governos e outras cooperativas pode potencializar os resultados das iniciativas sociais e garantir que os recursos sejam alocados de maneira eficiente. Programas de inclusão produtiva, que empregam grupos vulneráveis, também são uma estratégia poderosa para fortalecer a economia local e ampliar o impacto social da cooperativa.

De acordo com a GRI (2022), a transparência não é apenas sobre prestar contas, mas sobre construir confiança. Isso significa que a comunicação deve ser clara, acessível e baseada em dados concretos. A Organização das Nações Unidas (ONU, 2021) reforça que o engajamento da comunidade fortalece a marca e gera impacto sustentável. Isso evidencia a importância de integrar as ações da cooperativa às demandas locais.

Complementos: aspectos regulatórios e tendências em ESG

A implementação das práticas ESG exige atenção constante aos desafios regulatórios e às tendências, ambos em constante evolução. Assim, julgamos importante ter clareza dos impactos das regulamentações nacionais e interna-

cionais, como também de algumas das principais tendências que podem afetar as relações das cooperativas com seus diversos *stakeholders*.

As regulamentações ESG vêm ganhando destaque tanto no cenário nacional quanto internacional, exigindo que as cooperativas adotem práticas mais transparentes e sustentáveis. Com base nas análises apresentadas por ConJur (2024) e Ungaretti *et al.* (2023), identificamos as principais regulamentações ESG que afetam o mercado nacional e internacional, a saber:

- **Gestão de resíduos e economia circular:** nacional – a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e a Lei de Incentivo à Reciclagem incentivam a destinação correta de resíduos e a economia circular; global – a Lei de Devida Diligência da União Europeia exige que empresas monitorem impactos ambientais em suas cadeias produtivas, incluindo gestão de resíduos.
- **Conservação ambiental e uso sustentável da terra:** nacional – o Código Florestal, a Lei de Pagamento por Serviços Ambientais e o RenovaBio promovem a proteção de biomas e incentivam práticas agrícolas sustentáveis; global – o Regulamento Europeu sobre Desmatamento restringe a importação de produtos oriundos de áreas desmatadas, impactando cooperativas agropecuárias brasileiras.
- **Energia renovável e descarbonização:** nacional – o RenovaBio, o Marco Legal da Microgeração de Energia e o Mercado Regulado de Carbono incentivam a transição energética e a redução de emissões de carbono; global – as normas IFRS S1 e S2 exigem que empresas relatem com mais transparência suas emissões e estratégias de mitigação climática.
- **Direitos humanos e condições de trabalho:** nacional – o Decreto nº 9.571/2018 e o Código de Defesa do Consumidor regulam as condições laborais e a responsabilidade social nas cadeias produtivas; global – a Lei de Devida Diligência da União Europeia impõe auditorias rigorosas para evitar violações de direitos humanos nas cadeias produtivas.

- **Compliance, transparência e governança:** nacional – a Lei Anticorrupção, a Resolução CVM nº 59/2021 e a Regulação do Mercado de Carbono aumentam as exigências de *compliance* e prestação de contas, enquanto a Resolução CMN nº 4.606/2017 regula a governança das cooperativas de crédito, exigindo controles internos e gestão de riscos ESG; global – as normas IFRS S1 e S2 padronizam a divulgação de informações de ESG, aumentando a transparência para investidores e *stakeholders* globais.

As regulamentações abordadas indicam questões-chave que estão entrando de forma estrutural e estruturante no mercado. Acabam também por indicar uma série de tendências em ESG que moldarão o futuro das cooperativas ao exigir maior sustentabilidade, transparência e inovação em suas operações.

Além do que já foi elencado em termos de regulamentações que expressam tendências, alguns outros pontos devem estar presentes nas análises que desenharem as estratégias das cooperativas. Transpusemos para o ambiente do cooperativismo algumas tendências de ESG para os próximos anos, presentes no relatório produzido pela Economia B em março de 2024, a saber:

- **Inovação e produtos sustentáveis:** as cooperativas devem intensificar o desenvolvimento de produtos e serviços alinhados às novas demandas socioambientais. A crescente pressão regulatória e a exigência dos consumidores por transparência e impacto positivo tornam essencial a incorporação de critérios ESG à inovação.
- **Eventos climáticos extremos e justiça climática:** a crescente severidade dos eventos climáticos exige resiliência nas cooperativas, que devem investir em infraestrutura adaptativa e capacitação. Além dos riscos operacionais, a justiça e a ansiedade climática pressionam por maior preparo e apoio às comunidades afetadas.

- **Diversidade e inclusão:** regulamentações e expectativas dos investidores exigem que as cooperativas adotem políticas ativas de diversidade, equidade e inclusão, fortalecendo práticas que promovam ambientes mais justos. Cooperativas que adotam políticas de diversidade tornam-se mais competitivas, atraindo clientes que valorizam negócios socialmente responsáveis. Para as comunidades, essa implementação amplia oportunidades para grupos marginalizados, reduz desigualdades e fortalece o desenvolvimento local, criando um ciclo sustentável de crescimento e inclusão.
- **Finanças sustentáveis:** as cooperativas precisam se adaptar às práticas ESG no setor financeiro, dando acesso ou obtendo créditos verdes e financiamentos sustentáveis para impulsionar investimentos responsáveis, a depender do seu ramo de atuação. Isso fortalece sua atratividade para clientes externos, que buscam parceiros alinhados às diretrizes ESG, garantindo conformidade e credibilidade no mercado. Para as comunidades, as finanças sustentáveis fomentam infraestrutura, empregos verdes e apoio a pequenos negócios, promovendo inclusão financeira e crescimento equilibrado.
- **Digitalização e inteligência artificial:** a tecnologia está transformando a governança e a rastreabilidade nas cooperativas por meio da inteligência artificial e do *blockchain*, garantindo mais transparência, combate a fraudes e melhor gestão de riscos ambientais e sociais. Essas inovações fortalecem a confiança dos clientes nos dados e beneficiam as comunidades com processos mais eficientes. A inteligência artificial também protege contra ameaças cibernéticas, aprimorando a segurança e automatizando a conformidade regulatória, otimizando a gestão de dados e a transparência, tornando o ambiente de negócios mais seguro e sustentável.

A incorporação dessas tendências e regulamentações pelas cooperativas não é apenas uma exigência regulatória, mas uma oportunidade estratégica para fortalecer a competitividade, garantir acesso a mercados internacionais e promover impacto socioambiental positivo. A transição para modelos mais sus-

tentáveis deve ser conduzida com inovação e planejamento, garantindo que clientes e comunidades sejam beneficiados por essa transformação.

Diante desse cenário, fica evidente que construir relações sólidas e sustentáveis com os diversos *stakeholders* não é apenas uma estratégia de crescimento, mas uma necessidade para a perenidade das cooperativas. O ESG não deve ser encarado como um modismo, uma exigência regulatória ou tendência passageira, mas, sim, como um modelo de gestão que reforça os valores e princípios do cooperativismo. A incorporação dessas práticas, além de fortalecer a marca e melhorar a percepção do público, garante que os impactos sociais, ambientais e econômicos gerados pela cooperativa sejam positivos e duradouros.

O G (GOVERNANÇA) DO ESG





Governança cooperativa com foco em ESG

Danielle Denes dos Santos
Schirlei Mari Freder

A governança vem ganhando destaque na pauta estratégica das empresas e a adoção de boas práticas de governança ESG aumentou nos últimos anos. Esse movimento reflete um cenário desafiador, em que percebemos um novo esforço global e um convite para uma mudança cultural na forma como nos relacionamos com o sistema econômico e com os recursos naturais. Com isso, as ações de ESG vêm se fortalecendo, revisitando também os aspectos da governança, controle e conduta ética das organizações, assim como um compromisso dos indivíduos para atitudes responsáveis de impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

O que é governança cooperativa com foco em ESG?

A governança cooperativa refere-se ao conjunto de regras, processos e práticas que orientam a administração das cooperativas, garantindo a participação democrática dos membros, transparência e sustentabilidade organizacional.

De acordo com Rossetti e Andrade (2014), a governança, em sua essência, envolve um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações. No universo cooperativista, ela vai além de um simples modelo de gestão, sendo um direcionamento estratégico fundamentado nos valores e princípios do cooperativismo.

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2025) aponta que a governança é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas. Esse modelo estabelece práticas éticas com o propósito de garantir a realização dos objetivos sociais e assegurar uma gestão sustentável da cooperativa, em harmonia com os interesses dos cooperados.

Por que é importante falar disso?

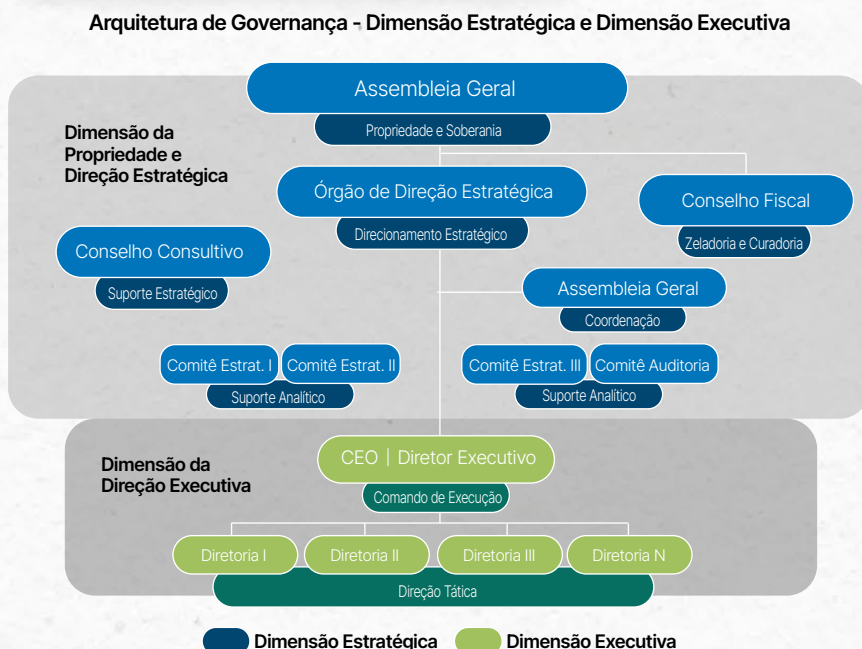
No contexto do ESG, a governança desempenha um papel fundamental ao integrar critérios ambientais, sociais e de governança na tomada de decisão, assegurando que a cooperativa gere valor econômico, social e ambiental de forma equilibrada. Apesar da sua ampla utilização, ainda existem importantes lacunas a ser transpostas no entendimento do seu conceito, mecanismos e formas de atuação.

A governança corporativa estabelece um conjunto de relações estratégicas entre a liderança da organização, seu conselho gestor, membros e demais partes interessadas, além de fornecer a estrutura e os sistemas pelos quais a empresa é dirigida, seus objetivos são estabelecidos e os meios para alcançá-los e monitorar seu desempenho são definidos (OCDE, 2023). No universo cooperativista, trata-se de um elemento central, sendo fundamental o entendimento das particularidades da sociedade cooperativa, que deve transcender os modelos tradicionais, incorporando valores de equidade e inclusão social (ACI, 2023).

No Brasil, a Lei nº 5.764/1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, estabelece princípios de gestão democrática compatíveis com o pilar G do ESG, promovendo transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Os marcos normativos reforçam a importância de uma governança robusta nas cooperativas, assegurando que suas operações estejam alinhadas aos critérios ambientais, sociais e de governança, fundamentais para a sustentabilidade e o impacto positivo na sociedade (Brasil, 1971).

Os cooperados estão entre os agentes da governança, afinal, sem eles, não existe a cooperativa. Mas também é fundamental considerar as demais partes interessadas, como Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, comitês estratégicos, bem como a gestão executiva, ilustradas na Figura 7.

Figura 7 Estrutura básica de governança cooperativa



Fonte: OCB (2025).

A governança de uma organização deve, no mínimo, estar fundamentada em princípios essenciais de boas práticas. De acordo com Rossetti e Andrade (2014), uma governança eficaz passa por quatro princípios éticos fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Ao aproximar esses princípios do cooperativismo, temos os princípios da governança cooperativa, descritos no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB (2025):

- **Princípio da participação democrática:** a governança proporciona a participação democrática dos cooperados nos processos decisórios, garantindo-lhes voz ativa nas assembleias e permitindo que sejam eleitos para órgãos de direção estratégica.
- **Princípio da transparência:** a governança facilita o acesso voluntário das partes interessadas a informações que vão além das exigências legais. En-

volve uma comunicação compreensível, tempestiva, respeitosa e fidedigna, assegurando um fluxo de informações contínuo e adequado, com vistas à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

- **Princípio da equidade:** a governança estabelece que cooperados e demais partes interessadas sejam tratados de forma justa, respeitando suas particularidades e zelando pelo senso de justiça em todas as relações.
- **Princípio da responsabilização:** a governança exige que seus agentes desempenhem suas funções com diligência e independência e que assumam a responsabilidade por suas decisões e omissões, em conformidade com as obrigações legais e regulatórias, sempre com o objetivo de mitigar riscos e gerar valor sustentável no longo prazo.
- **Princípio da sustentabilidade:** a governança promove a perenidade da cooperativa, por meio de uma gestão ética que visa ao resultado econômico, sempre considerando a interdependência da organização com os ecossistemas ambientais e sociais, buscando a geração de valor para todas as partes interessadas.

A OCB (2025) destaca a importância da sensibilização das cooperativas na adoção das boas práticas de governança, assegurando, dessa forma, a aplicação da autogestão e o fortalecimento do cooperativismo. Com isso, o que se espera das cooperativas brasileiras é:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa.
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade nos mercados.
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista.
- Aprimorar a participação do cooperado no processo decisório.

- Obter melhores resultados econômico-financeiros.
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao quadro social.
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Nesse contexto, a governança cooperativa reforça as práticas de transparência e de responsabilidade corporativa ao aplicar os princípios ESG. Esse alinhamento impulsiona a sustentabilidade e a competitividade das cooperativas, bem como aprimora a gestão e o controle interno, reduzindo riscos operacionais e estratégicos. Estudos indicam que a adoção de uma governança robusta voltada para o atendimento de métricas ESG contribui para o desempenho financeiro e traz maior resiliência no caso de crises econômicas e ambientais (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014; Friede; Busch; Bassen, 2015).

Além do cumprimento dos princípios da governança cooperativa, há aspectos essenciais que devem ser observados para garantir uma gestão ética e eficiente, tanto em empresas quanto em cooperativas, quando refletimos sobre os benefícios da governança cooperativa. Entre as principais temáticas associadas à governança responsável, destacamos: *compliance* e integridade; políticas de remuneração dos conselheiros e da alta administração, que se estendem a toda a organização; políticas anticorrupção; e gerenciamento de crise e risco, sendo este um pressuposto importante dentro do ESG.

Portanto, se uma organização melhora ou aprimora sua gestão por meio da adoção de boas práticas de governança, com instrumentos (políticas, manuais, códigos etc.) e instâncias de poder e de decisão bem consolidadas (conselhos, comitês consultivos e equipe da gestão executiva), consequentemente aumenta seu valor no mercado, fortalece sua reputação e garante a perpetuidade de um negócio, tendo, com isso, o aumento do valor de sua marca.

Quais são os principais riscos ou situações envolvidas?

Falamos dos inúmeros benefícios da incorporação de práticas ESG como um elemento central para alinhar as cooperativas às atuais demandas de sustentabilidade e de responsabilidade social. Entretanto, vale destacar os desafios dessa integração plena, destacados no Quadro 2.

Quadro 2 Riscos e desafios da implementação do ESG na governança das cooperativas

Riscos	Descrição	Principais autores
Falta de métricas e padronização	A ausência de indicadores padronizados dificulta a mensuração do desempenho do ESG e compromete a comparabilidade entre cooperativas.	Dalcero <i>et al.</i> (2023); Belinky (2021)
Baixa capacitação em ESG	A falta de conhecimento sobre ESG entre conselhos administrativos e gestores impede a integração eficaz desses princípios à governança.	Magalhães <i>et al.</i> (2025)
Risco de <i>greenwashing</i>	Sem auditorias rigorosas, cooperativas podem adotar ESG apenas para cumprir exigências de mercado, sem impacto real.	Magalhães <i>et al.</i> (2025)
Dificuldade de engajamento dos cooperados	A estrutura democrática das cooperativas pode dificultar a implementação do ESG, pois exige alinhamento entre interesses diversos.	Dalcero <i>et al.</i> (2023); Belinky (2021)

Quais ações são importantes para a implementação?

Dentre os desafios para o movimento cooperativista, sob a perspectiva do ESG, é necessário o fortalecimento da governança e dos processos internos, garantindo o cumprimento dos princípios cooperativos e aprimorando as relações com os *stakeholders*, especialmente no que diz respeito aos aspectos ambientais e sociais.

É importante reconhecer o quanto ainda pode ser feito pelas cooperativas, especialmente diante das inúmeras mudanças em curso, muitas delas impulsionadas pelo ESG.

No quesito de prestação de contas e transparência, em organizações com níveis mais avançados de governança, bem como em sustentabilidade, é comum encontrar relatórios nos padrões/modelos, bem como a junção com outros padrões. Isso ocorre em razão dos diferentes ramos, que contam com negócios complexos que muitas vezes envolvem atividades econômicas diversificadas, como muitas cooperativas brasileiras; com isso, percebemos que é possível também adotar mais de um padrão.

Um exemplo disso é a adoção, por diversas cooperativas, da prática de publicar seus relatórios de sustentabilidade em seus *websites*. Essa iniciativa reforça três princípios essenciais da governança cooperativa: autogestão, transparência e sustentabilidade. Como resultado, a reputação da cooperativa junto à sociedade se fortalece, uma vez que suas ações são amplamente divulgadas.

Outro exemplo relevante são os programas de educação continuada voltados a cooperados e colaboradores, além de iniciativas específicas para jovens e mulheres. Essas ações demonstram um compromisso genuíno com a diversidade, inclusão e sucessão, ao mesmo tempo que promovem engajamento e despertam novas lideranças. Como consequência, a cooperativa avança rumo à sua perpetuidade.

Assim, as práticas sustentáveis e as diretrizes ESG surgem em um momento estratégico e oportuno, permitindo que as cooperativas se reorganizem internamente e atendam às novas exigências do mercado, que demanda cada vez mais comprovações e transparência em suas operações.

O que mais podemos recomendar?

Diante desse cenário dinâmico e desafiador, as cooperativas têm uma oportunidade única de se fortalecer por meio da adoção de boas práticas de governança alinhadas ao ESG. A transparência, a participação democrática e a sustentabilidade são pilares essenciais para garantir a perenidade dessas organizações e seu impacto positivo na sociedade. Ao aprimorar seus processos

internos, engajar seus *stakeholders* e incorporar práticas sustentáveis, as cooperativas não apenas elevam sua competitividade, mas também reafirmam seu compromisso com um futuro mais ético, inclusivo e responsável. O caminho para uma governança robusta e sustentável está traçado, cabe agora às cooperativas continuar a jornada rumo à inovação e à excelência.



Análise de materialidade: um pressuposto estratégico para a governança e gestão da sustentabilidade nas cooperativas

Rosilene Rosado

A análise de materialidade é um elemento-chave para garantir que as cooperativas enfrentem desafios ambientais, sociais e econômicos de maneira estruturada, tomando decisões estratégicas alinhadas à sustentabilidade e às expectativas de suas partes interessadas. Esse processo permite identificar e priorizar os temas mais relevantes, garantindo que a cooperativa direcione esforços para mitigar impactos negativos, potencializar oportunidades e fortalecer sua resiliência diante das transformações do mercado e das exigências regulatórias. Essa análise também possibilita o direcionamento eficiente de recursos, a antecipação e mitigação de riscos, bem como a identificação de oportunidades estratégicas relacionadas à sustentabilidade.

Para cooperativas, cuja atuação envolve diversos *stakeholders*, como cooperados, clientes, consumidores, reguladores, provedores de capital e comunidades locais, compreender quais temas são mais relevantes no seu contexto da sustentabilidade é essencial para alinhar práticas responsáveis às expectativas da sociedade, garantindo um posicionamento sólido.

Diante do aumento da regulação e da crescente pressão por práticas sustentáveis, a correta identificação e priorização desses temas fortalecem a resiliência da cooperativa e asseguram um modelo de negócios mais sustentável no longo prazo. A análise de materialidade permite compreender como as atividades impactam a economia, o meio ambiente e a sociedade, orientando a adoção de estratégias sustentáveis mais eficazes. Por exemplo, uma cooperativa agrícola

pode priorizar a gestão eficiente de recursos hídricos para mitigar os impactos da escassez de água e garantir a resiliência da produção. Já uma cooperativa de crédito pode priorizar a educação e a inclusão financeira, adotando práticas que incentivem o uso consciente dos recursos, promovam o desenvolvimento econômico dos cooperados por meio do crédito inclusivo e contribuam para a redução das desigualdades. Quando incorporados corretamente à gestão, esses temas fortalecem a posição da cooperativa no mercado e ampliam seu impacto positivo na comunidade e no setor em que atua.

Para ser efetiva, a análise de materialidade deve seguir uma abordagem estruturada, com metodologias consistentes que garantam resultados aplicáveis à realidade da cooperativa e sejam representativos das expectativas dos seus *stakeholders*. Além disso, não deve se restringir à elaboração do relatório de sustentabilidade, mas auxiliar a integração das estratégias e da gestão da cooperativa.

Tal análise possibilita a assimilação dos impactos mais relevantes da sustentabilidade às estratégias da cooperativa, o que é fundamental, pois pode impactar os resultados financeiros e a reputação da organização. A identificação dos temas materiais permite à cooperativa investir em iniciativas que gerem valor em longo prazo, equilibrando impacto positivo e mitigação de riscos socioambientais e econômicos.

Ademais, práticas sustentáveis e alinhadas a critérios ESG são cada vez mais exigidas por clientes, instituições financeiras e órgãos reguladores. Mediante a análise de materialidade, é possível aumentar a atratividade perante provedores de capital, fortalecer a relação com clientes que valorizam a sustentabilidade em suas cadeias de fornecimento e garantir maior conformidade com exigências regulatórias, ampliando as chances de acessar linhas de crédito e parcerias estratégicas.

Outro aspecto fundamental é a ampliação da capacidade de aprimorar a ges-

tão de riscos, uma vez que a análise de materialidade permite antecipar ameaças potenciais, sejam elas ambientais, sociais ou econômicas, e estabelecer estratégias eficazes para mitigá-las. Isso posiciona a cooperativa de forma mais segura diante de cenários de crise.

Ao integrar esse processo à estratégia de sustentabilidade da cooperativa, a capacidade de compreender e antecipar desafios ambientais e sociais é ampliada, a competitividade é fortalecida e o alinhamento das decisões organizacionais às tendências do mercado é garantido. Esse alinhamento entre desafios sociais, ambientais e climáticos e objetivos estratégicos oportuniza crescer de forma planejada e sustentável, garantindo resiliência e responsabilidade nas operações.

Também é importante lembrar que, mesmo que um impacto não seja financeiramente significativo no momento da análise, ele pode se tornar relevante no futuro. Muitos dos efeitos das atividades de uma cooperativa, sejam eles ambientais, sociais ou econômicos, tendem a se traduzir em impactos financeiros ao longo do tempo dentro da perspectiva da sustentabilidade. Por isso, considerar esses aspectos desde já é essencial para garantir a longevidade da cooperativa e sua competitividade em um cenário em que a sustentabilidade se consolida como um pilar estratégico para o futuro dos negócios.

Consequências de uma análise de materialidade falha ou inexistente

Deixar de realizar a análise de materialidade ou executá-la de forma inadequada pode comprometer significativamente a integridade estratégica e operacional da cooperativa. Os riscos associados a um processo falho se manifestam em diferentes dimensões estratégicas, financeiras, regulatórias e reputacionais, afetando diretamente a capacidade da organização de gerar valor sustentável em longo prazo.

Um dos principais riscos reside no desalinhamento entre a estratégia da cooperativa e as expectativas dos *stakeholders*. Quando os temas mais críticos

não são corretamente identificados ou priorizados, há grande risco de direcionar recursos para áreas menos relevantes, enquanto questões estratégicas essenciais são negligenciadas. Isso compromete, inclusive, a percepção de transparência e responsabilidade da cooperativa por gerenciar seus impactos perante seus públicos de interesse.

A vulnerabilidade regulatória é outro risco significativo. O cenário regulatório está em constante evolução e a ausência de uma análise robusta pode resultar em não conformidade com normas ambientais, sociais e de governança. Essa situação pode expor a cooperativa a sanções, multas e restrições no acesso a financiamento, uma vez que instituições financeiras e investidores cada vez mais exigem compromissos claros com critérios ESG.

Os riscos reputacionais também são uma ameaça direta. A falta de um processo bem conduzido pode gerar a omissão de temas sensíveis e falhas na comunicação, comprometendo a confiança dos cooperados, da comunidade e de outros *stakeholders*. Em um ambiente em que a transparência é essencial, falhas na gestão de impactos materiais podem desencadear crises institucionais e comprometer a imagem da cooperativa.

Além disso, a complexidade do processo exige rigor técnico. O mapeamento de *stakeholders*, por exemplo, vai além da simples identificação dos públicos estratégicos, requerendo sensibilidade para compreender dinâmicas de poder, interesses divergentes e a relevância de cada grupo no contexto da cooperativa. Um mapeamento falho pode resultar em uma análise enviesada, comprometendo a representatividade dos resultados.

A priorização dos temas materiais também representa um desafio crítico. Metodologias inadequadas ou uma interpretação equivocada dos dados podem distorcer a relevância dos temas, levando a decisões desalinhadas com as necessidades do mercado e exigências regulatórias. A ausência de um embasamento técnico sólido pode transformar o processo em um exercício burocrático, sem impacto real na governança e na estratégia organizacional.

Por isso, ao conduzir a análise de materialidade, é preciso garantir que cada fase seja tratada com precisão técnica e alinhamento estratégico. Uma abordagem criteriosa, além de reduzir os riscos mencionados, fortalece a capacidade da cooperativa de se posicionar de forma competitiva, gerando valor sustentável e consolidando sua relevância em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e exigente.

Como realizar a análise de materialidade

Para que a análise de materialidade seja efetiva, deve-se adotar uma metodologia consolidada e reconhecida globalmente, o que assegura que o processo seja conduzido de forma estruturada, garantindo que os impactos econômicos, sociais e ambientais sejam avaliados de forma consistente. Isso reduz subjetividades, evita interpretações arbitrárias e fortalece a governança em sustentabilidade, ao estabelecer critérios para a identificação e priorização de temas materiais.

Seguir referenciais amplamente aceitos, como da GRI, do *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) ou outros *frameworks* internacionais, assegura consistência e credibilidade ao processo. Essas metodologias estabelecem diretrizes para que a priorização dos temas materiais seja fundamentada. Além de garantir rigor técnico, segui-las fortalece o alinhamento a expectativas do mercado e normas regulatórias, permitindo que a cooperativa esteja preparada para atender às demandas de seus *stakeholders* estratégicos.

Outro aspecto essencial dessas metodologias é a comparabilidade, que amplia a capacidade de avaliação e tomada de decisão. Ao utilizar padrões reconhecidos, os *stakeholders* podem comparar o desempenho em sustentabilidade entre organizações do mesmo setor ou de diferentes segmentos, assegurando que as informações sejam compreendidas e avaliadas de maneira uniforme em qualquer parte do mundo.

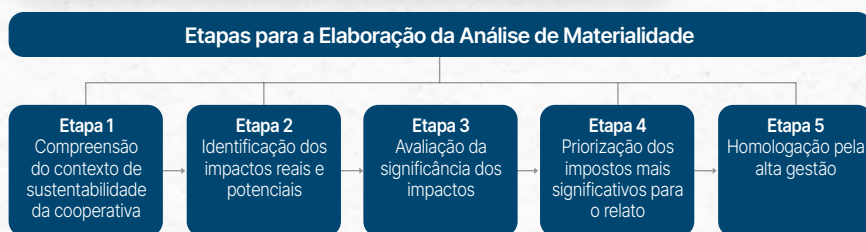
A padronização metodológica também fortalece o engajamento das partes interessadas no processo, garantindo que suas percepções sejam devidamente

incorporadas. Dessa forma, abordagens unilaterais e subjetivas são evitadas, aprimorando a legitimidade da análise. Além disso, a adoção de metodologias globais fortalece a transparência, amplia a credibilidade da gestão e facilita auditorias e a validação dos resultados. Ao adotar padrões amplamente aceitos, demonstra-se compromisso com boas práticas de governança e gestão de impactos, reforçando a credibilidade do processo e a confiança dos *stakeholders* na gestão da sustentabilidade.

Etapas para a elaboração da análise de materialidade

A análise de materialidade deve seguir um processo estruturado que permita a identificação, avaliação e priorização dos impactos mais significativos gerados pelas atividades da cooperativa.

Figura 8 Etapas para a elaboração da análise de materialidade



A seguir, detalhamos cada uma das principais etapas desse processo.

Etapa 1: Compreensão do contexto de sustentabilidade da cooperativa

Nesta fase, a cooperativa precisa obter uma visão geral de suas atividades, relações de negócios e contexto da sustentabilidade em que opera. Isso inclui:

- Analisar o propósito, missão, modelo de negócios e estratégias da cooperativa.
- Entender as atividades realizadas, a localização geográfica e o tipo de produtos e serviços oferecidos.

- Considerar as relações de negócios, como parcerias e fornecedores.
- Examinar o contexto de sustentabilidade, incluindo fatores ambientais, sociais, regulatórios e legais que impactam as operações.
- Identificar os *stakeholders* e engajar-se com eles para entender suas expectativas e preocupações.

Etapa 2: Identificação dos impactos reais e potenciais

Aqui, a cooperativa deve identificar seus impactos reais (já ocorridos) e potenciais (que podem ocorrer no futuro), tanto positivos quanto negativos, nas áreas econômica, ambiental e social, incluindo impactos nos direitos humanos. Para isso, pode:

- Usar avaliações internas ou externas, como auditorias e avaliações de impacto.
- Consultar fontes como sistemas de gestão, mecanismos de queixa, *benchmarking* setorial e especialistas externos.
- Envolver *stakeholders*, para entender os impactos mais amplos das operações.
- Analisar a cadeia de valor, para entender como as atividades e relacionamentos em toda a rede de valor da cooperativa podem gerar impactos, tanto positivos quanto negativos, que precisam ser abordados de forma estratégica.

Etapa 3: Avaliação da significância dos impactos

Após identificar os impactos, a cooperativa deve avaliar a importância deles, priorizando aqueles que são mais significativos. A avaliação pode ser feita com base em:

- **Severidade:** tamanho, escopo e irreversibilidade do impacto.
- **Probabilidade:** chance de o impacto ocorrer no futuro.
- **Impactos:** os negativos são avaliados com base na gravidade e, no caso de impactos potenciais, também na probabilidade. Já os positivos são avaliados com base no benefício (tamanho e escopo) e na probabilidade de ocorrência.

Etapas 4: Priorização dos impactos mais significativos para o relato

Nesta etapa, a cooperativa deve estabelecer um limiar para definir quais impactos serão considerados materiais e priorizados no relato e na incorporação à estratégia da organização. Isso envolve:

- Classificar os impactos de acordo com a sua importância.
- Definir quais impactos devem ser gerenciados e relatados, com base na sua prioridade.
- Testar a seleção de temas materiais com *stakeholders* e especialistas, para garantir que os mais relevantes foram identificados.

Etapas 5: Homologação pela alta gestão

Após a priorização dos impactos materiais, é essencial que a alta gestão da cooperativa homologue os temas materiais identificados. Esta etapa garante que a direção estratégica da cooperativa esteja envolvida no processo e as decisões relacionadas aos temas materiais sejam formalmente validadas e apoiadas pela liderança. A homologação pela alta gestão contribui para a legitimidade e o compromisso da cooperativa com os temas materiais, reforçando o alinhamento estratégico e o seu comprometimento com a gestão dos impactos materiais.

O que fazer após a análise de materialidade

Concluídas a análise de materialidade e a homologação dos temas materiais pela alta gestão, a cooperativa deve implementar ações práticas e eficazes para gerenciar os impactos identificados. As principais recomendações são:

- **Plano de gestão:** desenvolver um plano de gestão alinhado à estratégia da cooperativa, com ações específicas para mitigar impactos negativos e promover impactos positivos nos temas materiais.
- **Indicadores e metas:** definir KPIs e metas para monitorar e avaliar o progresso nos temas materiais.
- **Engajamento com *stakeholders*:** manter engajamento contínuo com *stakeholders* para ajustar ações e alinhar as expectativas, garantindo a transparência e a confiança.
- **Monitoramento e reporte:** estabelecer um sistema de monitoramento e realizar relatos periódicos sobre o progresso em relação aos indicadores e metas, com base em normas internacionais de reporte.
- **Melhoria contínua:** adotar uma abordagem de ajuste e melhoria contínua, adaptando estratégias e ações conforme as mudanças no contexto e os *feedbacks* dos *stakeholders*.
- **Capacitação da equipe:** promover a capacitação contínua de colaboradores e da alta gestão, para garantir a execução eficaz do plano de gestão e o alinhamento com as metas e indicadores estabelecidos.

Por fim, para garantir a eficácia do alinhamento estratégico, os temas materiais devem ser revisados e atualizados periodicamente, à medida que o contexto de sustentabilidade da cooperativa evolui. Dessa forma, a análise de mate-

rialidade se torna um instrumento dinâmico e contínuo de aprimoramento da gestão sustentável.

É igualmente importante considerar que o sucesso da análise de materialidade depende de uma abordagem cuidadosa, que assegure que os resultados sejam representativos e aplicáveis à realidade da cooperativa. Ademais, a condução adequada dessa análise exige abordagem técnica, metodologias consistentes e visão estratégica para transformar seus resultados em decisões eficazes. Dessa forma, a cooperativa fortalece sua gestão, aprimorando seu desempenho sustentável e se posicionando de maneira mais competitiva no mercado.



Indicadores estratégicos em ESG para o cooperativismo

João Gogola Neto

O movimento ESG consolidou-se como uma lente fundamental pela qual investidores, consumidores, reguladores e sociedade avaliam a resiliência, a ética e a sustentabilidade de longo prazo das organizações (Eccles; Serafeim; Krzus, 2021; Friede; Busch; Bassen, 2015). A crescente demanda por transparência e responsabilidade corporativa tem pressionado organizações a demonstrar, de maneira mensurável, não apenas o cumprimento legal, mas o valor compartilhado gerado internamente e para a comunidade (Khan; Serafeim; Yoon, 2016; Porter; Kramer, 2011).

No entanto, a aplicação direta de *frameworks* genéricos de ESG ao modelo cooperativista, sem as devidas adaptações, pode negligenciar a essência do cooperativismo: sua natureza associativa, seu propósito não exclusivamente lucrativo e seu compromisso intrínseco com o desenvolvimento sustentável das comunidades em que está inserido (Birchall, 2013; Zevdegic, 2019). Diferentemente de empresas tradicionais, as cooperativas precisam conciliar os objetivos econômicos com o impacto social e ambiental, assegurando que as decisões tomadas pelos cooperados reflitam interesses coletivos e de longo prazo (Novkovic, 2008).

Este capítulo posiciona-se no cerne dessa discussão, argumentando que os indicadores estratégicos em ESG para cooperativas não são meras métricas de *compliance* ou ferramentas de comunicação corporativa, mas instrumentos de gestão capazes de operacionalizar os princípios cooperativos – como a adesão voluntária e livre, a gestão democrática pelos cooperados e o interesse pela comunidade (ACI, 2014). O objetivo central é propor um quadro analítico detalhado de indicadores, ancorado teoricamente e adaptado às particularidades

do modelo, que permita às cooperativas paranaenses e brasileiras transformar o discurso ESG em ação estratégica mensurável, fortalecendo governança, engajamento e impacto social (Eccles; Serafeim; Krzus, 2021; Serafeim, 2018).

A tese que orienta este capítulo é que a vantagem competitiva cooperativa no século XXI reside na capacidade de demonstrar, de forma tangível e auditável, como o modelo de negócios gera valor compartilhado de maneira mais autêntica e estruturada do que empresas convencionais. Para isso, é imperativo ir além da simples mensuração de impactos negativos (mitigação de riscos) e avançar para a métrica da geração de impactos positivos (criação de valor), alinhando-se ao conceito de dupla materialidade, que considera tanto o impacto dos fatores ESG sobre o negócio quanto o impacto do negócio sobre a sociedade e o meio ambiente (European Commission, 2019).

A estrutura segue uma lógica pedagógica: parte dos conceitos fundamentais que aliam ESG e cooperativismo, passa pela análise dos desafios e oportunidades específicos, detalha minuciosamente os indicadores estratégicos para cada dimensão e, por fim, apresenta diretrizes para sua integração ao planejamento estratégico e governança das cooperativas, com recomendações práticas e exemplos de aplicação.

Conceitos fundamentais: a interseção entre ESG e cooperativismo

ESG como estrutura de avaliação do capitalismo de *stakeholders*

O ESG emergiu como evolução da responsabilidade social corporativa, migrando de uma perspectiva muitas vezes filantrópica para uma abordagem central à estratégia organizacional. Ele representa a mensuração e gestão de impactos não financeiros que afetam a sustentabilidade, a competitividade e a legitimidade das organizações no longo prazo (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2019; Friede; Busch; Bassen, 2015).

Segundo Khan, Serafeim e Yoon (2016), empresas com desempenho elevado

em fatores ESG materiais apresentam retornos superiores e menor volatilidade financeira, demonstrando que o mercado reconhece a importância do capital não financeiro. O ESG, portanto, transcende a conformidade regulatória, alinhando-se ao conceito de capitalismo de *stakeholders*, no qual a longevidade organizacional depende da criação de valor compartilhado para todos os públicos de interesse – cooperados, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente (Eccles; Serafeim; Krzus, 2021; Freeman, 1984; Porter; Kramer, 2011).

Além disso, estudos recentes destacam que a integração de ESG à estratégia corporativa melhora a resiliência organizacional, reduz riscos sistêmicos e fortalece a reputação institucional, reforçando a capacidade das cooperativas de gerar impactos positivos tangíveis e auditáveis (Mikes; Kaplan, 2021; Serafeim, 2018). Nesse sentido, o ESG torna-se um instrumento estratégico para demonstrar compromisso social e ambiental, além de eficiência e inovação no modelo cooperativista.

A essência do modelo cooperativo: valores e princípios

O cooperativismo é, por definição, um modelo de negócios orientado para *stakeholders*. Sua razão de existir não é a maximização do lucro, mas a satisfação das necessidades econômicas, sociais e culturais de seus cooperados, que são simultaneamente donos e usuários da organização (Birchall, 2013; Novkovic, 2008).

Os sete princípios cooperativos da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2014) constituem um sistema de governança preexistente que incorpora dimensões profundas de ESG:

- **S:** gestão democrática, educação e interesse pela comunidade.
- **G:** controle democrático, autonomia e independência.
- **E:** compromisso com o desenvolvimento sustentável e preservação ambiental.

Segundo Zevdegic (2019), a cooperativa é uma empresa social, na qual o sucesso é medido não apenas por resultados financeiros, mas pelo bem-estar de membros e comunidades, mostrando forte convergência com indicadores estratégicos ESG.

A sinergia estratégica: ESG como linguagem contemporânea dos princípios cooperativos

O ESG fornece uma linguagem padronizada e internacionalmente reconhecida para comunicar e mensurar o valor gerado pelo cooperativismo. A gestão democrática se traduz na dimensão de governança; o interesse pela comunidade e a preocupação com ela se traduzem nas dimensões social e ambiental. Assim, a implementação de indicadores ESG é uma sistematização contemporânea da missão cooperativa, validando a criação de valor compartilhado, consolidando a governança democrática e reforçando o engajamento dos cooperados (Eccles; Serafeim; Krzus, 2021; Porter; Kramer, 2011; Zevdegic, 2019).

Quadro 3 Sinergia entre princípios cooperativos e dimensões ESG

Princípio cooperativo (ACI, 2014)	Dimensão ESG correspondente	Explicação da sinergia
Adesão voluntária e livre	Social (S)	Práticas de inclusão e não discriminação
Gestão democrática pelos cooperados	Governança (G)	Essência da governança democrática e engajamento do principal <i>stakeholder</i>
Participação econômica dos membros	Social (S) e Governança (G)	Transparência na distribuição de sobras e equidade
Autonomia e independência	Governança (G)	Garantia de decisões livres de influências externas negativas
Educação, formação e informação	Social (S)	Investimento no capital humano de cooperados e colaboradores
Intercooperação	Social (S)	Fortalecimento da cadeia e da rede de negócios colaborativos
Interesse pela comunidade	Social (S) e Ambiental (E)	Compromisso com o desenvolvimento local sustentável

Desafios e oportunidades do cooperativismo na mensuração do ESG

Desafios

- **Heterogeneidade do setor:** cada tipo de cooperativa possui impactos e materialidades distintos, exigindo indicadores adaptáveis e escaláveis (Melo; Godoy, 2021; Zevdegic, 2019).
- **Cultura organizacional e capacitação:** governança democrática pode priorizar demandas de curto prazo, tornando necessário investimento contínuo em educação e treinamento em ESG (Birchall, 2013; Novkovic, 2008).
- **Custo e complexidade:** sistemas robustos de coleta, análise e reporte de dados ESG requerem recursos significativos, especialmente em cooperativas menores (Eccles; Serafeim; Krzus, 2021).
- **Materialidade específica:** identificar quais temas ESG são realmente relevantes para cooperados e comunidade demanda processos participativos e análise detalhada (Khan; Serafeim; Yoon, 2016).

Oportunidades

- **Vantagem competitiva autêntica:** impactos sociais positivos e governança democrática são diferenciais estratégicos que atraem cooperados, consumidores conscientes e financiamentos sustentáveis (Porter; Kramer, 2011; Serafeim, 2018).
- **Resiliência e perpetuidade:** a gestão de riscos ambientais e sociais contribui diretamente para a longevidade do negócio e mitigação de vulnerabilidades externas (Birchall, 2013; Mikes; Kaplan, 2021).
- **Alinhamento com os ODS:** cooperativas estão naturalmente alinhadas a diversos ODS e indicadores ESG permitem monitorar e comunicar essa contribuição (European Commission, 2019; Zevdegic, 2019).

- **Engajamento de cooperados:** indicadores transparentes são ferramentas de educação e engajamento, reforçando o vínculo entre missão institucional e prática operacional.

Indicadores estratégicos em ESG: estrutura e métricas detalhadas

A proposta de indicadores estratégicos apresentada neste capítulo baseia-se em *frameworks* internacionais consolidados, como GRI, SASB e International Integrated Reporting Council, reinterpretados à luz da literatura cooperativista e da realidade brasileira (Eccles; Serafeim; Krzus, 2021; Zevdegic, 2019). A estrutura segue a lógica da dupla materialidade, contemplando três níveis complementares:

- **Indicadores de impacto:** medem o resultado final desejado, refletindo a criação de valor econômico, social e ambiental.
- **Indicadores de desempenho:** demonstram como os resultados são alcançados.
- **Indicadores de gestão:** representam as estruturas, políticas e recursos necessários para atingir os resultados planejados.

A integração desses três níveis garante coerência estratégica, possibilitando que a mensuração do ESG deixe de ser apenas uma obrigação regulatória e se torne ferramenta de gestão e tomada de decisão.

Dimensão ambiental: do risco à ecoeficiência e regeneração

Para cooperativas, especialmente no agronegócio, a dimensão ambiental é estratégica, pois afeta diretamente a produtividade, custos e sustentabilidade territorial. Os indicadores devem evoluir da conformidade legal para a eficiência no uso de recursos e impactos regenerativos, promovendo práticas que beneficiam tanto a cooperativa quanto o ecossistema local (Bansal; Song, 2017; Schaltegger; Burritt, 2018).

Seguem os temas estratégicos desta dimensão (European Commission, 2019; Mikes; Kaplan, 2021):

- *Tema estratégico 1: Mudanças climáticas e gestão de emissões*
 - a. Indicador de impacto: contribuição efetiva para a mitigação das mudanças climáticas.
 - b. KPIs:
 - i. Emissões de GEE escopo 1 e 2 (toneladas de equivalente de dióxido de carbono).
 - ii. Emissões de GEE escopo 3, incluindo atividades dos cooperados.
 - iii. Percentual de energia renovável na matriz energética da cooperativa.
 - iv. Número de projetos de sequestro de carbono (como Integração Lavoura-Pecuária-Floresta , recuperação de áreas degradadas).
- *Tema estratégico 2: gestão de recursos hídricos e efluentes*
 - a. Indicador de impacto: uso sustentável da água e prevenção da poluição hídrica.
 - b. KPIs:
 - i. Consumo total de água por unidade de produção.
 - ii. Percentual de água recirculada e reutilizada.
 - iii. Carga orgânica de efluentes tratados antes do descarte (demanda bioquímica de oxigênio – DBO e demanda química de oxigênio – DQO).
 - iv. Área de influência sob programas de conservação ambiental.

- *Tema estratégico 3: Biodiversidade e uso do solo*
 - a. Indicador de impacto: conservação e recuperação de ecossistemas e da biodiversidade.
 - b. KPIs:
 - i. Percentual de matéria-prima rastreada proveniente de áreas sem desmatamento.
 - ii. Área total sob manejo sustentável certificado.
 - iii. Hectares de áreas degradadas recuperadas pela cooperativa e cooperados.
 - iv. Índice de biodiversidade monitorado via imagens de satélite e auditorias.

Quadro 4 Exemplo de indicador ambiental detalhado para cooperativa agroindustrial

Categoria	Descrição
Tema estratégico	Mudanças climáticas
Indicador de impacto	Redução da intensidade de carbono na produção de grãos
KPI	Emissões de GEE escopo 3 por tonelada de grão recebida
Fórmula de cálculo	Total de emissões atribuíveis aos cooperados / Total de toneladas de grãos recebidas
Fonte de dados	Calculadora de emissões da cadeia agrícola e registros de recebimento
Frequência de mensuração	Anual
Meta	Reduzir em 15% a intensidade de carbono em cinco anos
Responsável	Comitê de Sustentabilidade/Gerência Agrícola

Dimensão social: o coração do modelo cooperativo

A dimensão social reflete a essência do cooperativismo, sendo o núcleo de engajamento e desenvolvimento dos *stakeholders* internos e externos (Birchall, 2013; Mazzarol, 2015).

Seguem os temas estratégicos desta dimensão (Porter; Kramer, 2011; Zevdegic, 2019):

- *Tema estratégico 1: Engajamento e relacionamento com cooperados*
 - a. Indicador de impacto: fortalecimento econômico e social dos cooperados.
 - b. KPIs:
 - i. Taxa de rotatividade (evasão) de cooperados.
 - ii. Índice de satisfação (*Net Promoter Score* adaptado).
 - iii. Percentual de cooperados participando de assembleias.
 - iv. Sobras reinvestidas pelos cooperados.
 - v. Horas de capacitação por cooperado no ano.
- *Tema estratégico 2: Relações com colaboradores*
 - a. Indicador de impacto: ambiente de trabalho digno, diverso e inclusivo.
 - b. KPIs:
 - i. Taxa de *turnover* de colaboradores.
 - ii. Índice de engajamento validado.
 - iii. Percentual de mulheres/minorias em cargos de liderança.
 - iv. Taxa de frequência de acidentes.
 - v. Investimento em treinamento por colaborador.

- *Tema estratégico 3: relações com a comunidade e desenvolvimento local*
 - a. Indicador de impacto: contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável local.
 - b. KPIs:
 - i. Volume de investimento social privado como porcentagem do lucro líquido.
 - ii. Número de pessoas impactadas por programas sociais.
 - iii. Percentual de compras locais.
 - iv. Impacto econômico indireto no produto interno bruto municipal (empregos, renda).

Dimensão de governança: a estrutura para a sustentabilidade

Governança é o pilar que sustenta a integração do ESG à estratégia cooperativa (Kaplan; Norton, 1996; Rouhani; Wardley; Amin, 2025).

Seguem os temas estratégicos desta dimensão:

- *Tema estratégico 1: Estrutura e ética da governança*
 - a. Indicador de impacto: transparência, prestação de contas e integridade.
 - b. KPIs:
 - i. Existência de Comitê de Sustentabilidade formal.
 - ii. Percentual de membros independentes no conselho.
 - iii. Frequência de discussões sobre ESG nas atas.
 - iv. Casos de não conformidade investigados e resolvidos.
 - v. Publicação de relatório de sustentabilidade auditado.
- *Tema estratégico 2: Análise de materialidade e gestão de riscos ESG*
 - a. Indicador de impacto: identificação e gestão proativa de riscos e oportunidades ESG.

- b. KPIs:
 - i. Processo formal de análise de materialidade a cada dois anos.
 - ii. Matriz de riscos ESG integrada ao sistema corporativo.
 - iii. Percentual de fornecedores críticos avaliados quanto a critérios ESG.

- *Tema estratégico 3: Remuneração vinculada a metas ESG*

- a. Indicador de impacto: alinhamento de incentivos com a estratégia de sustentabilidade.
- b. KPI:
 - i. Percentual da remuneração variável da diretoria vinculado a metas ESG específicas. Exemplo: 15% do bônus atrelado à redução de emissões ou índice de satisfação dos cooperados.

Integração dos indicadores à estratégia e governança

Do planejamento estratégico ao *dashboard* operacional

Os indicadores estratégicos ESG devem influenciar a missão, visão e objetivos estratégicos de longo prazo, sendo desdobrados em KPIs operacionais para cada departamento (agrícola, industrial, comercial, recursos humanos). *Dashboards* visuais e acessíveis promovem transparência e engajamento dos cooperados, permitindo o monitoramento contínuo e a análise de *performance* em tempo real (Eccles; Klimenko, 2019; Marr, 2015).

Ciclo de melhoria contínua

- **Plan (planejar):** definir metas anuais baseadas em indicadores estratégicos.
- **Do (fazer):** implementar ações e projetos.

- **Check (verificar):** coletar dados, monitorar KPIs e comparar resultados com metas.

- **Act (agir):** analisar desvios, celebrar sucessos e corrigir rotas.

Comunicação e prestação de contas (*accountability*)

A comunicação transparente dos resultados deve ser realizada por meio de relatórios de sustentabilidade ou relatórios integrados, seguindo padrões como GRI, fortalecendo a confiança e legitimidade perante cooperados, comunidade e investidores.

Boas práticas e casos de aplicação

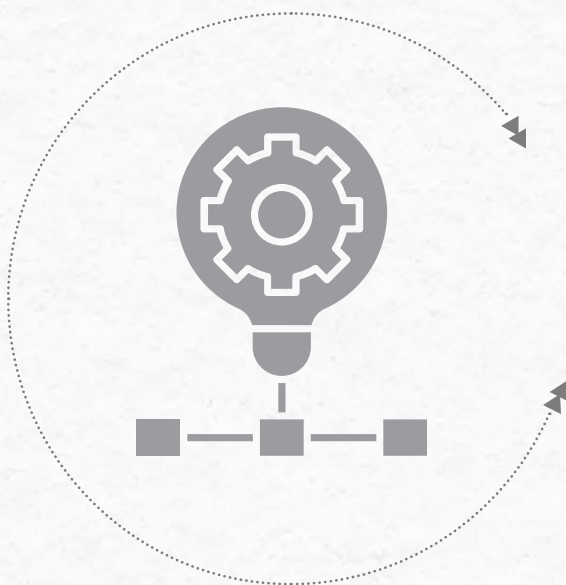
- **Cooperativas agrícolas na Europa:** monitoramento de pegada de carbono para acesso a mercados *premium* e financiamento sustentável.
- **Cooperativas de crédito no Canadá:** indicadores sofisticados de impacto social e inclusão financeira.
- **Cooperativas de consumo:** monitoramento rigoroso de produtos locais e orgânicos, atendendo a demandas dos cooperados e consumidores (Birchall, 2013; Zevdegic, 2019).

Conclusão e recomendações

A incorporação de indicadores estratégicos ESG às práticas de gestão das cooperativas representa um avanço significativo na operacionalização de seus valores fundacionais, permitindo a transposição de princípios históricos para métricas verificáveis e comparáveis. Essa abordagem não apenas fortalece o compromisso com o desenvolvimento sustentável, mas também favorece o engajamento dos cooperados e a consolidação de vantagens competitivas em ambientes de mercado crescentemente orientados por critérios socioambientais e de governança.

Nesse contexto, recomendamos a realização de análises de materialidade conduzidas de forma sistemática e metodologicamente robusta, assegurando a identificação dos temas ESG mais críticos e pertinentes ao setor cooperativista; a definição e priorização de um conjunto inicial de dez a 15 indicadores estratégicos, que conciliem relevância, mensurabilidade e factibilidade de implementação; a institucionalização de mecanismos de governança por meio da criação de um Comitê de Sustentabilidade com atribuições específicas de supervisão, monitoramento e avaliação dos resultados obtidos; o investimento contínuo em programas de capacitação voltados a conselheiros, dirigentes, empregados e cooperados, de modo a ampliar a compreensão e a internalização da agenda ESG em todas as instâncias organizacionais; e, por fim, o estabelecimento de práticas de comunicação transparentes e consistentes, contemplando tanto os avanços alcançados quanto os desafios em aberto, como elemento essencial para o fortalecimento da legitimidade institucional e da credibilidade junto a *stakeholders* internos e externos.

IMPLEMENTAÇÃO





Planejamento estratégico e ESG

Eduardo Damião da Silva
Mayra Tavares Gil de Souza

Em um cenário global cada vez mais consciente dos desafios de governança, sociais e ambientais, as empresas, incluindo as cooperativas, são chamadas a repensar suas estratégias e modelos de negócio. A tradicional busca por lucratividade já não basta para garantir a perenidade e legitimidade das organizações. O conceito de ESG emerge como um farol, guiando as empresas rumo a um futuro mais ético, sustentável e responsável. A implementação efetiva dessas práticas requer uma mudança de mentalidade e gestão, compromisso com a transparência e uma estratégia clara.

A obra de Kaplan e McMillan (2021) propõe uma adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC) para incorporar as dimensões ambiental e social ao planejamento estratégico. Ao integrar as métricas ESG ao BSC, as empresas podem alinhar seus objetivos financeiros aos seus compromissos sociais e ambientais, criando um ciclo virtuoso de valor compartilhado. No contexto das cooperativas, essa abordagem se mostra ainda mais promissora, fortalecendo sua identidade e impacto positivo.

Este capítulo explora a necessidade do alinhamento do ESG ao planejamento estratégico das cooperativas, com foco na otimização de ferramentas como o BSC. Buscaremos responder às seguintes perguntas:

- Como o ESG pode impulsionar a competitividade e a sustentabilidade das cooperativas?
- Quais são os principais desafios e riscos na implementação de práticas ESG?

- Como o BSC ou outras ferramentas de desdobramento podem ser adaptados para incorporar as dimensões ambiental e social ao planejamento estratégico das cooperativas?
- Quais são as ações essenciais para uma implementação eficaz do ESG nas cooperativas?

Ao longo do texto, apresentaremos exemplos práticos, dicas valiosas e um guia para auxiliar as cooperativas a trilhar o caminho da sustentabilidade.

Por que é importante falar disso?

A competitividade de uma cooperativa está ligada à sua capacidade de responder às demandas de um mercado em transformação. O conceito de valor compartilhado propõe que as organizações harmonizem suas estratégias de negócio com iniciativas que produzam benefícios econômicos e sociais. Nesse cenário, o ESG surge como um catalisador essencial para a atração de investimentos, a conquista de novos mercados e o fortalecimento da reputação organizacional.

Regulamentações internacionais cada vez mais rigorosas transformam o alinhamento com as práticas ESG em um pré-requisito indispensável para a competitividade das cooperativas que almejam expandir suas operações. A adoção de práticas ESG robustas contribui para a mitigação de riscos e o aumento da eficiência operacional, otimizando sua sustentabilidade em longo prazo.

Quais são os principais riscos ou situações envolvidas?

A integração do ESG ao planejamento estratégico não está isenta de desafios e riscos que demandam uma gestão atenta e proativa. Entre os principais obstáculos, destacamos:

- **Escassez de conhecimento e capacitação:** ainda é comum que as organizações não disponham do conhecimento técnico e da *expertise* necessários para estruturar e implementar práticas ESG de maneira eficaz.

- o **Como implementar:** promover programas de treinamento e desenvolvimento, *workshops* e consultorias especializadas para capacitar os colaboradores em temas relacionados ao ESG e realizar o diagnóstico/mapeamento de maturidade em sustentabilidade.
- **Dificuldade na mensuração do impacto e resultados ESG:** para assegurar a efetividade das iniciativas ESG, é imperativo estabelecer metas e indicadores claros, mensuráveis e alinhados aos ODS. Kaplan e McMillan (2021) propõem uma adaptação do BSC para incorporar métricas ambientais e sociais.
 - o **Como implementar:** definir KPIs específicos para cada área do ESG, utilizando metodologias como GRI, SASB ou outros *frameworks* que fazem sentido ao negócio (IFRS S1 e S2, Indicadores Ethos, Sustainabilitycs etc.), para garantir a comparabilidade e a transparência dos dados.
- **Resistência interna:** algumas lideranças podem encarar o ESG como mero custo, e não como um investimento estratégico com potencial para gerar valor em longo prazo.
 - o **Como implementar:** realizar um trabalho de conscientização e engajamento com as lideranças, utilizando instrumentos para desenvolvimento de *mindset* para uma liderança sustentável, por meio de metodologias como os Objetivos do Desenvolvimento Interior, que estão diretamente vinculados aos ODS, visando a uma transformação e consciência interna, com a operacionalização externa das metas do Pacto Global das Nações Unidas, demonstrando, assim, os benefícios do ESG para um impacto social positivo, o fortalecimento da reputação, a atração de investimentos e a resiliência da cooperativa.
- **Necessidade de adequação às regulamentações internacionais:** as cooperativas que operam em mercados globais precisam estar constantemente atualizadas sobre as exigências vinculadas a questões éticas e de conduta, ambientais e sociais de cada país, a fim de evitar barreiras comerciais e sanções.

- o **Como implementar:** monitorar continuamente as regulamentações internacionais, participar de fóruns e associações setoriais e buscar certificações reconhecidas, como ISO 14001 (gestão ambiental).
- **Greenwashing:** empresas podem se valer de discursos e ações superficiais para aparentar um compromisso que não se sustenta na prática.
 - o **Como implementar:** adotar uma postura transparente e íntegra; praticar o tão falado “*walk the talk*”; divulgar informações claras e verificáveis sobre as práticas ESG da cooperativa; evitar extremismos e o uso de termos vagos e genéricos; buscar a certificação de suas práticas por órgãos independentes e reconhecidos.

A chave para mitigar esses riscos reside na formulação de um planejamento estratégico robusto, sustentado por um diagnóstico aprofundado da cooperativa e de seu ambiente de atuação. A realização de um profundo diagnóstico ambiental naturalmente detecta as questões do ESG e seus impactos nas cooperativas a partir das tendências mais prováveis de desenvolvimento ao longo do tempo dessas questões.

Adaptando o *balanced scorecard* para a Era ESG

Kaplan e McMillan (2021) trazem uma releitura das quatro perspectivas tradicionais do BSC para melhor refletir os desafios e oportunidades da Era ESG:

- **Perspectiva financeira → perspectiva de resultados:** incluir métricas financeiras, ambientais e sociais.
 - o **Exemplos de métricas:** lucratividade, redução de emissões, aumento da renda dos cooperados.
- **Perspectiva do cliente → perspectiva dos *stakeholders*:** atender às necessidades e expectativas de um conjunto mais amplo de *stakeholders*.
 - o **Exemplos de métricas:** satisfação dos cooperados, engajamento dos colaboradores, impacto positivo na comunidade local.

- **Perspectiva dos processos internos → perspectiva dos processos:** focar nos processos críticos para o sucesso da cooperativa, com ênfase na sustentabilidade.
 - o Exemplos de métricas: eficiência no uso de recursos naturais, promoção da diversidade e inclusão.
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento → perspectiva dos facilitadores:** desenvolver e mobilizar um conjunto diversificado de recursos e capacidades.
 - o Exemplos de métricas: investimento em treinamento, adoção de tecnologias limpas, fortalecimento da governança corporativa.

Ao adaptar o BSC dessa forma, as cooperativas podem criar um sistema de gestão estratégica que integre os objetivos financeiros aos compromissos sociais e ambientais.

Quais ações são importantes para a implementação?

Para que o ESG seja integrado ao planejamento estratégico e gere resultados tangíveis, algumas ações são indispensáveis:

- **Realizar um diagnóstico estratégico aprofundado:** utilizar a análise SWOT para identificar como os fatores ESG se manifestam na estrutura da cooperativa.
 - o Como implementar: conduzir *workshops* e entrevistas com diferentes *stakeholders*.
- **Realizar a análise de riscos e impactos em ESG:** a aplicação da metodologia do *brown tie* permite que a cooperativa priorize, por meio dos critérios do grau de severidade e do grau de probabilidade, os riscos em uma linha do tempo, a fim de agir de forma estratégica e intencional, preservando e potenciali-

zando seu negócio.

- o **Como implementar:** otimizar com o momento de construção da análise SWOT, buscando sempre trazer diversidade de *stakeholders* para quebrar o viés e sintetizar as informações estratégicas mapeadas nas fraquezas e forças, oportunidades e ameaças na primeira etapa da SWOT da cooperativa, partindo para a análise dos impactos cruzados, que conclui a construção da SWOT e revela as informações realmente estratégicas.
- **Capacitar lideranças e cooperados:** investir na formação continuada de gestores e cooperados.
 - o **Como implementar:** oferecer cursos, treinamentos e programas de mentoria sobre temas como sustentabilidade e governança corporativa.
- **Estruturar focos estratégicos:** em sustentabilidade, é fundamental ter foco e definir o que realmente é relevante e material para cada ramo do cooperativismo, também refletindo a particularidade da estratégia de cada cooperativa. Esse processo é importante para que a atuação estratégica em ESG seja diretiva e funcional, gerando um impacto social positivo e profundo.
 - o **Como implementar:** proceder a um processo de análise de materialidade que seja periódico, sendo recomendável a atualização bianual; por meio de consulta aos *stakeholders* internos e externos da cooperativa, definir os temas mais relevantes, estratégicos e prioritários, com vistas a potencializar as oportunidades e mitigar as externalidades.
- **Definir indicadores claros de desempenho:** utilizar ferramentas como o BSG para criar métricas ESG alinhadas à estratégia.
 - o **Como implementar:** estabelecer metas realistas para cada indicador ESG e definir responsáveis pelo monitoramento.
- **Desenvolver um plano de ação com metas e prazos:** o ESG deve ser encarado como um processo contínuo e escalável.
 - o **Como implementar:** elaborar um cronograma detalhado com as ações a

ser implementadas.

- **Buscar parcerias estratégicas:** estabelecer conexões com instituições financeiras e redes de boas práticas em ESG.
 - o **Como implementar:** participar de programas de financiamento sustentável e aderir a iniciativas setoriais de ESG.
- **Adotar a transparência como pilar:** a comunicação transparente das ações e resultados ESG é fundamental.
 - o **Como implementar:** elaborar relatórios de sustentabilidade seguindo as diretrizes do GRI, do SASB ou do International Sustainability Standards Board e divulgar informações relevantes.

A implementação dessas ações assegura que a incorporação do ESG se transforme em um diferencial competitivo sustentável.

Outros pontos a atentar durante o processo incluem: aprender com casos de sucesso; começar pequeno e escalar; transformar o ESG em vantagem competitiva; e engajar os cooperados. Para essa implementação, podem ser realizadas assembleias e encontros para discutir os temas e criar Comitês de Sustentabilidade.

O ESG é um fator determinante para a competitividade e a sustentabilidade das cooperativas no século XXI. Quando integrado de forma estruturada ao planejamento estratégico, se converte em um poderoso diferencial estratégico, impulsionando a inovação e a resiliência.

Um planejamento estratégico eficaz deve começar com um diagnóstico aprofundado do contexto da cooperativa, assegurando a perenidade e a vantagem competitiva da organização. Ao abraçar o ESG e adaptar suas ferramentas de gestão, as cooperativas podem se posicionar como líderes na construção de um futuro mais justo e sustentável.



Engajamento, treinamento e comunicação em ESG

Barbara Beuter
Gustavo Fructuozo Loiola

Um dos principais desafios da incorporação do ESG à estrutura organizacional está em combater sua setorização, fazendo com que os gestores e colaboradores entendam que essa pauta precisa estar intrinsecamente ligada aos objetivos e a todos processos corporativos. Buscaremos explorar justamente isso ao tratar de engajamento, treinamento e comunicação para o ESG nas cooperativas.

Engajamento é sobre envolver de forma ativa os cooperados, empregados, gestores, conselheiros, fornecedores e clientes dentro da jornada ESG. A comunicação garante a transparência, alinhamento e credibilidade, além de traduzir os princípios ESG em ações cotidianas, garantindo que as mensagens sobre sustentabilidade, ética e governança cheguem aos públicos certos. Já os processos de treinamento institucionalizam esses esforços, tornando o ESG uma cultura incorporada, ampliando o conhecimento e explorando as habilidades necessárias para uma implementação eficaz.

Uma analogia interessante é pensar em ESG como uma árvore. O engajamento são as raízes, a comunicação é o tronco e o treinamento são os galhos e folhas. Sem raízes fortes, a árvore não se sustenta; sem um tronco robusto, os galhos não crescem; sem galhos saudáveis, a árvore não dá frutos. Todas as partes estão interconectadas e são essenciais para que a árvore prospere.

Ao estruturar um processo de comunicação para ESG, é preciso primeiramente entender a comunicação organizacional, sua estrutura, veículos e públicos, para então traçar estratégias que consolidem as pautas ESG de maneira concomitante às demais demandas do cotidiano da cooperativa.

Na maior parte dos casos, muita coisa já é feita: ações para atingimento de metas internas de saúde e segurança no trabalho, campanhas ambientais, formação de comitês internos, ações sociais, relatos integrados. Entretanto, nem tudo é comunicado interna e externamente, tampouco identificado como pauta ESG. Por isso, o processo de treinamento é fundamental, tanto para multiplicar os conceitos do ESG quanto para identificar e estruturar essas ações de maneira que se conectem com os objetivos estratégicos da cooperativa.

Importância do treinamento e comunicação

Implementar um processo de treinamento e comunicação estratégica para o ESG na cooperativa resulta diretamente na construção de uma nova cultura organizacional, traduzida em ações de engajamento que convertem os compromissos ambientais, sociais e de governança em práticas concretas e eficazes.

Quando os princípios ESG se alinham aos objetivos organizacionais, a cooperativa assume o compromisso de ir além da entrega de produtos e serviços para se preocupar com o seu propósito e legado social. Essa postura afeta sua imagem e posicionamento diante de seus *stakeholders*, o que representa benefícios como:

- **Fortalecimento da cultura organizacional:** com maior clareza na comunicação e engajamento, os cooperados sentem-se conectados aos objetivos de sustentabilidade e compreendem seu papel no contexto maior. Essa conexão promove um senso de propósito coletivo, alinhando valores individuais aos da cooperativa, o que fortalece a coesão e o comprometimento.
- **Mitigação de riscos:** uma abordagem proativa em relação a questões de conformidade, reputacionais e operacionais permite que as cooperativas identifiquem e resolvam potenciais problemas antes que se tornem crises. Isso não apenas protege a integridade da organização, mas também reforça a confiança dos *stakeholders*.
- **Aumento da competitividade:** cooperativas que comunicam de forma trans-

parente e consistente seus esforços em ESG ganham a confiança de cooperados, clientes e da sociedade em geral. Essa transparência as diferencia no mercado, posicionando-as como líderes em práticas sustentáveis e éticas, o que atrai parcerias e novos negócios.

- **Retenção de talentos:** colaboradores e cooperados que se identificam com os princípios ESG tendem a permanecer mais engajados e comprometidos com a organização. Um ambiente que valoriza a sustentabilidade e a governança responsável não apenas atrai talentos alinhados a esses valores, mas também os mantém motivados e leais em longo prazo.

É interessante observar que a integração de uma estratégia robusta de engajamento, comunicação e treinamento em ESG não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade estratégica para cooperativas que desejam prosperar em um mercado cada vez mais consciente e exigente.

Principais riscos relacionados à comunicação

Embora o engajamento em práticas ESG traga oportunidades significativas para as cooperativas, como a construção de confiança com *stakeholders* e a criação de valor sustentável, também apresenta desafios complexos que exigem atenção estratégica e gestão cuidadosa.

Um dos riscos mais críticos é a prática de *greenwashing* ou lavagem verde, em que as organizações afirmam compromisso com os princípios ESG sem implementar ações concretas e mensuráveis. Isso não apenas mina a credibilidade da organização, mas também pode resultar em danos reputacionais severos, perda de confiança dos membros e potenciais sanções regulatórias. Para evitar isso, é essencial a adoção de práticas de transparência, métricas claras e relatórios verificáveis que comprovem seu engajamento genuíno com a sustentabilidade.

Outro ponto de atenção nesse processo é o engajamento das lideranças e alta gestão das cooperativas. Quando a liderança não integra os objetivos ESG ao

núcleo da estratégia organizacional, os esforços tendem a ser superficiais e desconexos. A falta de alinhamento entre as metas de sustentabilidade e as prioridades operacionais da cooperativa pode levar a iniciativas fragmentadas, desperdício de recursos e resultados insatisfatórios. Para superar esse desafio, é fundamental que os líderes incorporem os temas ambientais, sociais e de governança à visão de longo prazo da organização, garantindo que todas as decisões e ações estejam alinhadas com esses valores. Isso muitas vezes se torna bastante complexo, pois a implementação de políticas ESG pode enfrentar resistência por parte de cooperados, colaboradores e até mesmo dos conselhos, especialmente quando há uma percepção de que podem afetar processos estabelecidos ou exigir mudanças operacionais.

Para superar a resistência à implementação de práticas ESG, é essencial um esforço coordenado de liderança, que vá além da simples comunicação de diretrizes e envolva diálogo aberto, engajamento contínuo e demonstração concreta dos benefícios gerados. A construção de uma cultura organizacional que valorize a inovação, a sustentabilidade e a responsabilidade social é fundamental para garantir que essas práticas sejam incorporadas de forma genuína e perene.

Nesse cenário, a comunicação organizacional não é apenas um meio de disseminação de informações, mas um fator estratégico decisivo para o sucesso das iniciativas ESG. Uma comunicação ineficaz pode gerar mal-entendidos, desengajamento dos *stakeholders* e até mesmo interpretações equivocadas dos objetivos da organização. Por isso, é imprescindível uma estratégia de comunicação bem estruturada, que envolva o uso de canais apropriados, linguagem acessível e promoção de *feedback* contínuo.

Além disso, a transparência e a clareza devem ser pilares dessa abordagem, garantindo que os diferentes públicos compreendam e se sintam parte do processo. Somente com uma comunicação assertiva e integrada, será possível fortalecer o compromisso com o ESG e engajar colaboradores, parceiros e sociedade na construção de um futuro mais sustentável.

Ações importantes para implementação da comunicação, engajamento e treinamento

O processo de implementação de uma estratégia de comunicação, engajamento e treinamento pode ser dividido em cinco passos principais:

Identificar e priorizar riscos e oportunidades ESG

- Utilizar o processo de materialidade para compreender os temas ESG mais relevantes para a cooperativa, considerando o impacto ambiental, social e de governança no setor e operações.
- Engajar *stakeholders* (cooperados, colaboradores, investidores, comunidades), para identificar suas preocupações e expectativas. Isso ajuda a alinhar as prioridades da cooperativa às necessidades reais dos públicos envolvidos.
- Realizar análises de cenários para antecipar riscos futuros e identificar oportunidades de inovação sustentável.

Desenvolver um plano de comunicação ESG

- Definir os públicos-alvo internos (colaboradores, cooperados, conselheiros) e externos (investidores, clientes, comunidades).
- Escolher os canais adequados (*newsletters*, relatórios anuais, redes sociais, reuniões da cooperativa e plataformas digitais).
- Garantir transparência, comunicando não apenas os sucessos, mas também os desafios enfrentados e as lições aprendidas. Isso fortalece a credibilidade e a confiança.
- Utilizar *storytelling* para conectar as iniciativas ESG aos valores da cooperativa, criando uma narrativa envolvente e inspiradora.

Implementar treinamentos contínuos em ESG

- Começar com treinamentos para todos os novos cooperados e colabora-

dores, garantindo que compreendam os princípios ESG e sua importância. É possível contar com um time interno de multiplicadores, para ajudar a traduzir esses princípios para a realidade e linguagem da cooperativa, contribuindo para um maior engajamento do público.

- Oferecer treinamentos especializados para lideranças, diretoria e conselhos, focando em tomada de decisão estratégica alinhada aos critérios ESG.
- Utilizar estudos de caso reais, tanto para contextualizar os princípios ESG dentro do modelo cooperativista quanto como *benchmark*, mostrando como eles podem ser aplicados na prática do setor.
- Criar um repositório de recursos (vídeos, manuais, *webinars*) para facilitar o acesso contínuo ao conhecimento sobre ESG.

Incentivar o engajamento ativo

- Criar comitês ou grupos de trabalho dedicados a temas ESG, promovendo a participação direta dos membros e colaboradores.
- Organizar *workshops*, debates interativos e fóruns para discutir desafios e soluções relacionados à sustentabilidade e governança.
- Reconhecer e recompensar iniciativas internas que promovam os valores ESG, criando um ciclo virtuoso de engajamento e motivação.
- Estabelecer programas de voluntariado ou parcerias com a comunidade, para ampliar o impacto social da estratégia ESG. Iniciativas como o Dia C do Cooperativismo e o apoio aos ODS são exemplos interessantes de abordagem.

Medir o impacto e ajustar estratégias

- Definir KPIs específicos para o engajamento ESG, como redução de emissões de carbono, diversidade na liderança ou satisfação dos *stakeholders*.

- Realizar pesquisas anuais para avaliar o nível de conscientização e participação dos membros e colaboradores nas iniciativas ESG.
- Ajustar os esforços de treinamento e comunicação com base no *feedback* recebido e nos desafios emergentes, garantindo que a estratégia permaneça relevante e eficaz.
- Utilizar ferramentas de análise de dados para monitorar o progresso em tempo real e tomar decisões informadas. A gestão de dados é essencial para a melhoria contínua, avaliando o que deu certo e melhorando para as próximas etapas.

Recomendações para o processo de engajamento, treinamento e comunicação em ESG

Há fatores importantes a considerar no processo de engajamento, treinamento e comunicação em ESG, que permeiam a discussão sobre as estratégias a ser aplicadas. São eles: o que fazer, o que não fazer e por onde começar.

Quando discutimos sobre o que fazer, reforçamos a importância de manter uma comunicação ativa das atividades da cooperativa e massificar as informações, reforçando principalmente atividades cotidianas que demonstram que os princípios ESG fazem parte dos processos e da cultura organizacional. Entretanto, isso está diretamente conectado ao segundo ponto: o que não fazer.

Muitas vezes, o excesso e o encantamento podem levar a um entusiasmo exacerbado na divulgação de informações. Comunicar é importante, mas é fundamental que seja feito com base em informações técnicas e resultados comprováveis, evitando as práticas condenáveis, como o *greenwashing*. Além disso, comunicar as falhas é tão importante quanto divulgar as conquistas, visto que permite aprender com os erros e buscar mecanismos de melhoria.

Por fim, a grande questão de quase todos os projetos: por onde começar. A análise do cenário pode ser o primeiro passo para descobrir seu nível de compreensão e seu potencial de desenvolvimento. Entender o retrato atual da cooperativa pode trazer pontos de reflexão e *gaps* que demonstram algumas possibilidades de caminhos a ser traçados.

Naturalmente, o objetivo maior é aonde se quer chegar. Sabemos que a pauta ESG é desafiadora, por isso é importante entender o que pode ser feito agora, dentro da realidade atual da cooperativa e com os recursos que ela possui, para pensar em soluções aplicáveis. Ao longo do tempo, com planejamento e coordenação, passamos a ampliar o grau de abrangência, complexidade e maturidade dos projetos.



Mensagem final

O programa ESG+coop, concebido no âmbito do PRC200, tem como objetivo a formação das cooperativas no tema, para adoção de políticas e práticas de gestão relacionadas aos eixos ambiental, social e de governança, preparando-as para comunicar suas práticas mediante publicações e relatórios de sustentabilidade, além de certificação em ESG.

Elaborado para atender às exigências e padrões de mercado, mas aderente às particularidades do cooperativismo, o programa prevê a individualidade das cooperativas, seus estágios de maturidade, mas tratando o tema com atenção e a devida importância. O próximo passo – e um dos objetivos iniciais do programa – consiste na certificação ESG, em desenvolvimento com a Associação Brasileira de Normas Técnicas, para processo de certificação adaptado ao cooperativismo. Essa iniciativa visa a reconhecer e certificar as práticas ESG das cooperativas com base em critérios alinhados ao seu modelo de negócios, promovendo ainda mais credibilidade, transparência e aderência às exigências de mercado e sociedade.

Para as cooperativas, os resultados da formação são materializados via Manual de Procedimentos em ESG, produzidos durante cada jornada. Esse documento consolida os conhecimentos e práticas de cada cooperativa, refletindo seu compromisso com a sustentabilidade e a governança responsável. Mas os resultados se estendem ao cooperativismo. Com base no Projeto 5 do PRC300, além dos resultados alcançados em cada cooperativa, a materialização de todo o programa vem numa publicação norteadora para o cooperativismo, o **Guia de ESG para Sociedades Cooperativas**.

Fruto da parceria entre as instituições de ensino parceiras e o Sistema Ocepar, este guia representa mais do que um compilado técnico: é um convite à trans-

formação. Ao integrar os princípios ambientais, sociais e de governança à essência do cooperativismo, este material oferece às cooperativas paranaenses uma rota clara para a perenidade, a competitividade e o impacto positivo. Cada capítulo aqui presente foi pensado para fortalecer a identidade cooperativa, promover a transparência e preparar as organizações para os desafios e oportunidades de um mundo em constante mudança.

Que este guia seja não apenas uma referência, mas um instrumento de ação. Que inspire lideranças, mobilize equipes e gere valor compartilhado. O futuro sustentável das cooperativas é construído com estratégia, engajamento e propósito.



Equipe técnica participante da publicação

Alex Sandro Quadros Weymer

Doutor em Administração pela PUCPR. Mestre em Administração pela UFPR. Especialista em Gestão Empresarial e graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande. Atualmente, é professor do Mestrado em Gestão de Cooperativas da PUCPR. Tem ampla experiência com treinamento e consultoria em cooperativas em todo o território nacional, com foco nos temas de identidade cooperativa, *compliance*, ESG, cultura organizacional, sucessão de cooperados e gestão de pessoas. Atuou como gerente de Recursos Humanos (*business partner*) e é líder de grupo de pesquisa na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional vinculado à Capes.

Barbara S. Przybylowicz Beuter

Mestra em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE Escola de Negócios. Bacharela em Letras Português-Inglês. Jornalista especializada em comunicação empresarial, com ampla experiência na gestão da comunicação para a sustentabilidade. Atua como produtora de conteúdo institucional e relatórios ESG, unindo *expertise* técnica e visão estratégica para fortalecer a transparência e o impacto das organizações.

Daniele Farfus

Mestra em Desenvolvimento Organizacional, com ênfase em Sustentabilidade, pela UNIFAE. Especialista em Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos pela PUCPR. Graduada em Pedagogia pela UFPR. Atuou na Prefeitura Municipal de Curitiba, no ISAE/FGV, na Universidade Positivo e no Sesi Paraná, desenvolvendo cursos e programas inovadores. Desde 2017, integra o corpo docente da Escola de Negócios da PUCPR e coordena a área de educação executiva. É coordenadora do Programa de Compliance do Cooperativismo, implantado, até 2025, em 67 cooperativas em âmbito nacional. Atualmente, é docente em programas de pós-graduação e em diversos programas *in company*. Atua voluntariamente como avaliadora de projetos sociais.

Danielle Denes dos Santos

Estágio pós-doutoral em Políticas para Tecnologia no Israel Institute of Technology, Israel. Doutora em Administração pela Universidade Positivo, com doutorado sanduíche na Faculty of Technology, Policy and Management, Holanda. Mestra em Administração pela UFPR. Especialista em Marketing Empresarial pela UFPR. Graduada em Administração de Empresas pela UTP e em Comunicação – Publicidade e Propaganda pela UFPR. Atualmente, é professora da Escola de Negócios da PUCPR, com interesses de pesquisa em ESG, sustentabilidade, transições, energia renovável e desenvolvimento sustentável.

Eduardo Damião da Silva

Doutor (Programa Ph.D. in Management Sciences) pela Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona. Mestre e graduado em Administração pela UFPR. Atua como professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração e no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da PUCPR. Foi pró-reitor Acadêmico e pró-reitor de Desenvolvimento da PUCPR. É membro afiliado ao Institute for Strategy and Competitiveness. É líder do Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração.

Fernanda Frankengerger

Doutora em Administração pela PUCPR, com doutorado sanduíche na HAW-Hamburg, Alemanha (bolsista DAAD). Tem experiência prática de 17 anos em logística, incluindo período de expatriação. Atualmente, é professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da PUCPR, pesquisando temas relacionados ao ESG, sustentabilidade, ecoeficiência e gestão de terceiros.

Gustavo Fructuozo Loiola

Doutorando em Gestão de Operações e Sustentabilidade na EAESP/FGV, com períodos de estudo na Columbia University, Estados Unidos, e na Audencia Business School, França. Mestre em Sustentabilidade e Governança Corporativa pelo ISAE/FGV. Possui formações complementares em Inovação e Empreendedorismo pela University of California, Estados Unidos; Gerenciamento de Projetos pela George Washington University, Estados Unidos; e Impact Investing pela ESSEC Business School, França, além de imersões em Smart Cities e Negócios de Impacto na França e Colômbia. É professor, palestrante internacional e especialista em sustentabilidade e ESG, com experiência em educação, consultoria e liderança de projetos voltados para transformação organizacional. Atuou como gerente de Educação em Liderança no Pacto Global das Nações Unidas, liderando o PRME Champions Group. Apoiou a implementação do programa ESG no EBANX, integrou projetos de expansão internacional e inovação no ISAE/FGV. É professor convidado em instituições de destaque, como FGV, ISAE e PUCPR, ministrando disciplinas relacionadas à inovação, liderança e sustentabilidade.

Isabel Jurema Grimm

Pós-doutora em Gestão Urbana pela PUCPR. Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela UFPR. Mestra em Desenvolvimento Regional pela FURB. Especialista em Administração pela USP e em Didática e Metodologia de Pesquisa e Ensino pela Unopar. Graduada em Geografia pela Uninter e em Turismo pela Unioeste. Coursou Administração Hotelaria em Mallorca, Espanha, agregando experiência internacional à sua formação. Atua como pesquisadora no Núcleo de Ecosocioeconomias e no Núcleo de Pesquisa Impacto da Pós-Graduação na Sociedade da USP. Foi coordenadora do Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade e diretora da Faculdade ISAE (ISAE/FGV). É professora permanente no Programa de Mestrado Profissional em Ciências Ambientais da Universidade de Vassouras, também coordenando o Mestrado Acadêmico em Economia Ecológica e Desenvolvimento. É docente do Mestrado Profissional em Gestão do Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído da Universidade Santa Úrsula. Como consultora e pesquisadora, atuou junto ao Instituto Virtual Internacional de Mudanças Globais e colaborou com o Ministério do Turismo no desenvolvimento do Plano Clima Adaptação do Turismo, vinculado ao Plano Nacional sobre Mudança do Clima do Ministério do Meio Ambiente (Metas 2024-2035).

João Gogola Neto

Doutorando em Administração na PUCPR. Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Desde 2023, atua como gerente de Monitoramento e Consultoria no Sistema Ocepar, liderando iniciativas voltadas à análise econômico-financeira, desenvolvimento institucional e fortalecimento da governança das cooperativas paranaenses. Com mais de 20 anos de experiência no setor cooperativista, tem atuação destacada em projetos de planejamento estratégico, autogestão, *compliance*, sustentabilidade e estruturação econômico-financeira.

Maiara Kososki

Doutora em Estratégias de Marketing pela UFPR. É professora convidada da Fundação Dom Cabral e da Burgundy School of Business, França. É membro da Comissão Assessora de Marketing do INEP/MEC, tendo atuado como docente na PUCPR por cinco anos e na FAE Business School por oito. Em 2023, foi professora convidada no MBA da Hochschule Osnabrück, Alemanha, e lecionou no programa ESG+Coop do Sistema Ocepar nos dois últimos anos. Autora do livro *O poder de uma marca autêntica*, é fundadora da Maiara Kososki Brand Marketing, consultoria que atua com gestão de marcas, incluindo cases como Dr. Peanut. Além da atuação acadêmica e de consultoria, cria conteúdo digital sobre *branding*, mentora empreendedores e é idealizadora de programas como a mentoria 02B e os cursos Brand For You e Método MK.

Mari Regina Anastacio

Doutora em Educação. Mestra em Administração. Cofundadora e vice-presidente da Associação Gente de Bem. Na Escola de Negócios da PUCPR, é docente e uma das coordenadoras do programa ESG+Coop, além de atuar como líder da área de sustentabilidade do HUB de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade. Foi gestora do Núcleo de Projetos Comunitários e especialista do Observatório de Educação para a Solidariedade da PUCPR. Atuou pela Ashoka University como anfitriã e mentora na formação de professores universitários em inovação social. É membro da Rede do Programa Academia do Instituto de Cidadania e Inovação Empresarial. Possui experiência de mais de 25 anos na gestão de organizações e de projetos socioambientais. Os projetos de que esteve à frente permitiram contato com iniciativas socioambientais na América Latina, América Central e Europa. Liderou projetos de inovação social junto à União Europeia.

Marília Guimarães

Especialista em Recursos Humanos e em Gestão de Talentos Humanos pela FAE. Graduada em Secretariado Executivo pela PUCPR. Possui sólida experiência em treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção e comunicação interna, atuando em empresas como Robert Bosch, Grupo Marista e Sistema Fiep. É professora convidada da PUCPR, nos programas ESG+Coop e ESGCoop e em cursos de pós-graduação e educação executiva. Foi membro do Conselho Deliberativo da ABRH-PR e voluntária da associação por cinco gestões. Possui formações em consultoria interna (ADIGO), dinâmica dos grupos (SBDG) e *coaching* executivo (ICI). É certificada em DISC ETalent e Investigação Apreciativa (Case Western Reserve University) e possui formações em consultoria de imagem, psicologia positiva e mentoria estratégica. Atua como facilitadora em programas de desenvolvimento, mentora de carreira e é cofundadora da SkillUp Desenvolvimento de Pessoas e Organizações.

Mario H. Saladini

Mestre em Desenvolvimento Sustentável pela UFRRJ. Pós-graduado em Marketing pela FGV e em Planejamento e Gestão Ambiental pela Universidade Veiga de Almeida. Graduado em Comunicação Visual pelo Centro Universitário de Cidade. Possui experiência na estruturação de programas corporativos de sustentabilidade, monitoramento de indicadores, elaboração de relatórios de sustentabilidade, mensuração e mitigação de impactos socioambientais, criação de políticas corporativas, treinamento e conscientização de equipes, liderança de comitês de sustentabilidade e engajamento de *stakeholders*. Foi responsável pelo desenvolvimento e gestão do Ecos – Programa de Sustentabilidade do Sistema Comércio. Sua metodologia foi certificada pela Fundação Banco do Brasil como tecnologia social – replicável e efetiva na resolução de problemas socioambientais. Atualmente, é consultor de sustentabilidade na Maple Bear Candian School e professor convidado no programa ESG+Coop do ISAE.

Mayra Tavares Gil de Souza

Profissional com mais de 15 anos de experiência em desenvolvimento sustentável em diversos setores do Brasil e plataformas internacionais. Possui formação acadêmica em instituições renomadas no Brasil e no mundo, sendo recentemente parte do Programa de Gestão de Impacto da Universidade de Oxford, Inglaterra. Atuou como executiva de sustentabilidade em grandes empresas, como BRF, Grupo Boticário e Bureau Veritas. É fundadora e *advisor* da SEED Consultoria em Sustentabilidade, professora e mentora no tema do ESG em diversas instituições. Participa de plataformas globais da ONU, representando o Brasil nos diversos temas para desenvolvimento social e ambiental. Possui grande experiência em empreendedorismo e negócios de impacto social no terceiro setor e *start-ups* e em finanças sustentáveis.

Patricia Bilotta

Doutora e mestra em Engenharia Hidráulica e Saneamento pela EESC-USP. Especialista em Projetos Sustentáveis e de Mitigação das Mudanças Climáticas pela UFPR e em Geoprocessamento pela PUC Minas. Graduada pela UFSCar. Graduanda em Engenharia Ambiental e Sanitária na Unisul. É professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local da Unisuam e do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído da USU. É membro do Conselho Superior da Rede ProfÁgua da Unesp e coordenadora da Rede Sul Global, grupo de pesquisa que reúne docentes e discentes de universidades de países do Hemisfério Sul. Atua nas linhas de pesquisa: economia circular (água, energia, resíduos); economia de baixo carbono (mitigação e gestão de emissões de GEE, estratégias de adaptação às mudanças do clima); gestão de recursos hídricos e águas urbanas (soluções baseadas na natureza); desenvolvimento territorial sustentável; e impacto da pós-graduação na sociedade.

Paulo Henrique Fernandes de Godoy

Mestre em Gestão Ambiental e Sustentabilidade pela Universidade Positivo. Graduado em Administração de Empresas e em Turismo. Atua nas áreas de administração, ESG, educação e interpretação ambiental, sistemas de gestão ambiental, *marketing* verde, dentre outras ferramentas relacionadas ao campo da gestão ambiental e da administração. Tem experiência na área de administração, *marketing* e inovação. É professor de graduação, orientando trabalhos científicos, principalmente com ênfase na questão ambiental. Atua com consultorias relacionadas ao meio ambiente. Atualmente, é docente na Escola de Negócios da PUCPR e um dos coordenadores do programa ESG+Coop.

Rodrigo Valandro Sluminsky

Pós-graduado em Direito (LLM) pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e em Administração (Executive MBA) pela Fundação Dom Cabral. Graduado em Direito pela UFSC. Atuou como professor convidado nos cursos de pós-graduação da SPEI e como professor assistente na FAE. Foi assessor da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia e da incubadora de empresas MIDI Tecnológico. Tem experiência nas áreas de meio ambiente, energias renováveis, direito corporativo e gestão de empresas. É consultor da Casa dos Ventos Energias Renováveis.

Rosilene Rosado

Especialista em Sustentabilidade e Meio Ambiente pela FVG, em Gestão Estratégica de Mercado pela Universidade São Judas Tadeu, em Governança Direcionada às Práticas ESG e em Gestão Estratégica e Agronegócio pela Faculdade Metropolitana. É consultora fundadora da Gália Consultoria, palestrante e professora convidada do programa ESG+Coop pelas instituições de ensino PUCPR e ISAE. Já atuou como executiva C-level em inteligência competitiva na indústria. Há mais de dez anos, é consultora ESG, certificada GRI Normas Revisadas 2021 pela GRI (Holanda), em Gestão de Negócios Sustentáveis pelo IBMI (Berlim) e em Finanças Sustentáveis pelo Corporate Finance Institute (Califórnia). É consultora sênior de cooperativas de referência nos ramos agropecuário, crédito e saúde, liderando projetos de mapeamento de impactos, análise de materialidade, identificação de riscos e oportunidades em ESG. Elabora planos de gestão estratégica, indicadores de sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade de cooperativas em conformidade com a GRI.

Schirlei Mari Freder

Pós-doutoranda em Gestão Urbana na PUCPR. Doutora e mestra em Gestão Urbana pela PUCPR. Pós-graduada em Gestão Social e Desenvolvimento Sustentável. É administradora, fundadora, consultora, pesquisadora e conteudista na CREARE, nas áreas de gestão (pública e privada) dentro das temáticas do cooperativismo, governança, ESG e sustentabilidade. É autora de artigos e livros, avaliadora em prêmios e concursos na área de gestão e sustentabilidade. É docente e mentora no programa ESG+Coop e no Programa de Compliance do Cooperativismo da PUCPR, bem como conteudista em temas do cooperativismo para instituições de ensino EAD. Recebeu prêmios e condecorações vinculados à gestão, diversidade de gênero e patrimônio cultural polonês.

Simone Faustini

Mestra em Engenharia de Produção, com certificação internacional em Ciências Holísticas e Economia para a Transição. MBA em Gestão da Responsabilidade Corporativa. Pós-graduada em Psicologia Transpessoal e Psicologia do Yoga. Graduada em Psicologia. Empreendedora e fundadora da Nexus Consultoria em Sustentabilidade, há mais de 25 anos assessora empresas de diferentes setores na estruturação de diretrizes de sustentabilidade, programas de sustentabilidade em cadeias de valor, orientação do investimento social privado e elaboração de relatórios de sustentabilidade. Autora do livro *Sustentabilidade na cadeia de valor: conceitos estratégias e práticas*, é professora da Pós-Graduação em Sustentabilidade da PUCPR, da SOCIESC e da Sustentare Escola de Negócios e mentora para negócios de impacto social do Sebrae-SC. Foi gerente de programas socioeducativos da Fundação de Ação Social de Curitiba, especialista de sustentabilidade de O Boticário e consultora de sustentabilidade da FIESC.

Referências

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Notas de orientación para los principios cooperativos**. 2014. Disponível em: <https://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/09/aci-notas-de-orientacion-para-los-principios-cooperativos>. Acesso em: 11 nov. 2025.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Review of international co-operation**: special issue on the cooperative identity. [S.l.], 2023. Disponível em: https://ccr.ica.coop/sites/default/files/202405/review_of_international_co-operation_107_final_1.pdf. Acesso em: 13 fev. 2025.

BANSAL, P.; SONG, H. G. Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, [s.l.], v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017.

BELINKY, A. Seu ESG é sustentável? **FGVExecutivo**, [s.l.], v. 20, n. 4, p. 37-44, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n4.2021.85080>.

BIRCHALL, J. **Resilience in a downturn**: the power of financial cooperatives. [S.l.]: International Labour Organization, 2013.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 13 fev. 2025.

CONJUR. Novo quadro regulatório europeu de ESG: comparações com a regulamentação brasileira. **Consultor Jurídico**, 5 ago. 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-ago-05/novo-quadro-regulatorio-europeu-de-esg-comparacoes-com-regulamentacao-brasileira/>. Acesso em: 27 fev. 2025.

DELOITTE. ESG e sustentabilidade: como esses conceitos impactam os negócios? **Deloitte**, [2024?]. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/audit-assurance/perspectives/esg-sustentabilidade-negocios.html>. Acesso em: 27 fev. 2025.

ECCLES, R. G.; Klimenko, S. The investor revolution. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, [s.l.], v. 60, n. 11, p. 283-285, 2014.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The social origins of ESG: an analysis of innovest and KLD. **Organization & Environment**, [s.l.], v. 32, n. 4, p. 575-604, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026619848138>.

ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G.; KRZUS, M. P. The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. **Journal of Applied Corporate Finance**, [s.l.], v. 33, n 2, p. 8-19, 2021.

EUROPEAN COMMISSION. **Guidelines on reporting climate-related information**. [S.l.], 2019.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. [S.l.]: Pitman, 1984.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, [s.l.], v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **ESG metrics & transparency in business**. Amsterdam, 2022.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Sustainability & consumer behavior**: the shift towards purpose-driven brands. Boston: Harvard Business Publishing, 2022.

KAPLAN, R. S.; MCMILLAN, D. **Reimagining the balanced scorecard for the ESG Era**. Boston: Harvard Business Press, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate sustainability: first evidence on materiality. **The Accounting Review**, [s.l.], v. 91, n. 6, p. 1697-1724, 2016. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr-51383>.

MAGALHÃES, A. O. *et al.* Benefícios e desafios da implementação de práticas ESG em cooperativas: uma análise do contexto brasileiro. **International Journal of Professional Business Review**, [s.l.], v. 10, n. 1, e05283, 2025.

MARR, B. **Key performance indicators**: the 75 measures every manager needs to know. London: Pearson UK, 2015.

MAZZAROL, T. **Purpose, identity and the member value proposition in co-operative and mutual enterprises**. 2015. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2696522>.

MELO, F. L. N.; GODOY, A. S. ESG no cooperativismo: uma análise da percepção de gestores. **Revista de Administração IMED**, [s.l.], v. 11, n. 1, p. 45-62, 2021.

MIKES, A.; KAPLAN, R. S. Risk management and solvency in cooperative organizations. **Accounting, Organizations and Society**, [s.l.], v. 88, 101190, 2021.

NOVKOVIC, S. Defining the cooperative difference. **The Journal of Socio-Economics**, [s.l.], v. 37, n. 6, p. 2168-2177, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de boas práticas de governança corporativa**. [S.l.], 2025. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/2022-11-18_Manual_Governanca_Cooperativa.pdf. Acesso em: 11 nov. 2025.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROUHANI, O.; WARDLEY, T.; AMIN, G. Green supply chain financing and sustainability performance: an empirical investigation. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 490, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.144743>.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Business cases and corporate engagement with sustainability: differentiating ethical, environmental and economic perspectives. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 147, p. 1-16, 2018.

SERAFFEIM, G. Public sentiment and the integration of ESG performance into strategy. **Journal of Applied Corporate Finance**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 88-99, 2018.

UNGARETTI, M. *et al.* **ESG**: Um guia de bolso das principais regulações no Brasil. 2023. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-um-guia-de-bolso-das-principais-regulacoes-no-brasil/>. Acesso em: 27 fev. 2025.

ZEVEDECIC, E. **Sustainability and cooperatives**: a comparative analysis. [S.l.]: Springer International, 2019.



✓ ESG+Coop

