



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DA IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

RONALDO JOSE SERAMIM

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

ronaldoseramim@yahoo.com.br

TAMARA PEREIRA ZANELLA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

tamarapzanella@hotmail.com

CLAUDIO ANTONIO ROJO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

rojo_1970@hotmail.com



A SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DA IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

Resumo

Este estudo aborda o impacto da sustentabilidade nas ações de gestão de imagem desempenhadas por uma cooperativa agroindustrial. O objetivo buscou identificar as estratégias de sustentabilidade utilizadas na gestão da imagem da C.Vale – Cooperativa Agroindustrial, considerando dimensão econômica, social e ambiental. A metodologia utilizada quanto aos objetivos é descritiva, por intermédio de estudo de caso com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados a partir de documentos, publicações no site e entrevista semiestruturada, transcrita na íntegra. Para organização dos dados foi utilizado o software Atlas.ti e o Microsoft Office Excel. A análise foi realizada por meio do método de análise de conteúdo. As conclusões permitiram identificar as principais estratégias utilizadas pela cooperativa na gestão de imagem. Possibilitou a sugestão de estudos futuros na elaboração de indicadores de sustentabilidade em cooperativas, em consonância ao processo estratégico com a gestão da imagem organizacional.

Palavras-chave: Estratégia; Gestão da imagem; Sustentabilidade.

Abstract

This study addresses the impact of sustainability in image management actions performed by an agribusiness cooperative. The goal was to identify sustainability strategies used in managing image the at C.Vale - Cooperativa Agroindustrial, considering economic dimension, social and environmental. The methodology of the aims is descriptive, through case study with a qualitative approach. Data were collected from documents, publications on the website and semi-structured interview, transcribed in full. To organize the data we used the Atlas.ti software and Microsoft Office Excel. The analysis was performed through content analysis method. The findings have identified the main strategies used by the cooperative in image management. Possible suggestion for future studies in the development of sustainability indicators into cooperatives, in line with the strategic process for managing the organizational image.

Keywords: Strategy; Image management; Sustainability.



1 Introdução

Este estudo aborda o impacto da sustentabilidade nas ações de gestão de imagem desempenhadas por uma cooperativa agroindustrial. Apesar das especificidades estratégicas em uma cooperativa, a sustentabilidade apresenta-se como fator chave para garantir a sucessão e continuidade dos negócios.

A discussão em torno da imagem das organizações é apontada como fator estratégico organizacional no mundo competitivo. Torna-se necessário e extremamente importante tal assunto estar inserido nas abordagens estratégicas das instituições. Analisar como os *stakeholders* visualizam e identificam a empresa no ambiente ao qual a mesma se apresenta, pois analisar o cenário é uma habilidade imprescindível ao administrador, e pensar de modo prospectivo é inerente ao raciocínio estratégico (Brandalise, Rojo, Mata, & Souza, 2012).

O ditado "uma imagem fala mais alto do que dez mil palavras" explica parcialmente por que organizações gastam altos valores para reforçar sua imagem corporativa. Visam atrair e reter os investidores em potencial e clientes existentes. Os compradores de hoje querem mais valor a partir dos atributos tangíveis e intangíveis da imagem corporativa: o primeiro em termos de logotipos atraentes, infraestrutura adequada e resultados financeiros positivos; este último no que diz respeito compromisso para regenerar a comunidade, o comércio de forma responsável, e inovar utilizando tecnologias apropriadas (Osseo-asare, 2012).

Assim as empresas buscam constantemente compreender a imagem que o consumidor tem de um determinado produto, marca ou empresa, para tomar importantes decisões sobre lançamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de posicionamento, bem como sobre o composto de comunicação (De Toni & Schuler, 2007), e assim melhorar seu desempenho no mercado. Melo (2014) descreve que a imagem de uma empresa está intimamente ligada às práticas ambientais, sociais, e ao seu valor de mercado.

Portanto, gerir a imagem organizacional pode variar entre um pequeno grau de dificuldade até um grande desafio. Como é o caso de instituições que atuam na extração de matéria-prima do meio ambiente ou transportam produtos de risco para as populações e natureza, ou de produtos que causam danos à vida na Terra. As instituições deste mercado possuem um alto grau de dificuldade na gestão da imagem (Bueno, 2015).

Este trabalho apresenta definições teóricas sobre o tema e proporciona uma visão holística do assunto para os administradores que atuam no setor, em um mercado tomado pela necessidade de esforços com sustentabilidade. As abordagens da pesquisa buscam responder a seguinte questão: quais estratégias de sustentabilidade são preponderantes para a imagem da organização em estudo?

Neste sentido, este estudo aborda a gestão de imagem atrelada ao processo estratégico, integrado a comunicação corporativa. A análise é voltada a gestão de imagem na C.Vale – Cooperativa Agroindustrial, cuja sede está localizada em Palotina, região oeste do Paraná. A organização é referência nacional em vendas. O objetivo é identificar principais variáveis envolvidas bem como as estratégias de sustentabilidade utilizadas na gestão da imagem a partir da dimensão econômica, social e ambiental, por meio de entrevista, documentos e notícias.

Nas próximas etapas serão discutidos os temas teóricos relevantes para a pesquisa: a estratégia no contexto geral, a gestão de imagem e a sustentabilidade atrelada à imagem organizacional. As análises e resultados estão descritos em etapas: análise do relatório anual, do balanço socioambiental, da entrevista e análise das publicações no site da cooperativa.

2 Referencial teórico



2.1 Estratégia

A administração estratégica é vista como um processo ou uma série de etapas. Em linhas básicas envolve a análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico (Certo, Peter, Marcondes & Cesar, 2005).

O processo estratégico é dinâmico, permitindo a mudança como possibilidade de evolução e aprimoramento das políticas da organização, busca seu fortalecimento no mercado desenvolvendo vantagem competitiva (Pereira, Silva & Lopes, 2014).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem que para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem. Ao mesmo tempo que a estratégia fixa a direção, ela pode dar de encontro com um *iceberg*. A estratégia pode focalizar o esforço, mas não permite visão periférica para abrir novas possibilidades. A estratégia define a organização, mas também pode defini-la com excesso de simplicidade. A estratégia também provê consistência, mas também pode ter o efeito de uma informação falsa ou distorcida. Por isso, faz-se necessário à empresa uma gestão adequada dos procedimentos adotados para evitar ao máximo os erros que a permitam cair na desvantagem.

A estratégia, portanto requer uma série de definições, representadas em cinco: estratégia é um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um truque ou manobra. Cada definição é distribuída em dez escolas de pensamento estratégico. A estratégia é complexa, diz respeito à organização como ao ambiente, afeta o bem-estar geral da organização, envolve questões tanto de conteúdo como de processo. Estratégias não são puramente deliberadas, existem em níveis diferentes e envolvem processos de pensamento, exercícios conceituais e analíticos (Mintzberg *et al.*, 2000).

Uma boa estratégia empresarial reflete na sobrevivência e prosperidade de uma organização. Na maioria das definições, uma boa estratégia é aquela que gera vantagens competitivas, reduzindo a probabilidade de cometer erros (Barney & Hesterly, 2007).

2.2 Gestão da imagem

Bueno (2015) afirma que gerenciar adequadamente a imagem e a reputação corporativa passou a ser uma das grandes preocupações das organizações e dos altos executivos empresariais. Dependendo do ramo de atuação da empresa, o grau de dificuldade da gestão da imagem pode ser considerado alto ou baixo. No entanto, independente do grau de risco, a imagem bem gerida possibilita a organização vantagens no mercado, visto que constitui o principal meio de comunicação com o público externo.

Em estudos realizados por Hekis, Vasconcelos, Paulino e Martins (2014) sobre a imagem de instituições bancárias revelou um conjunto de variáveis relevantes. A imagem foi agrupada em cinco dimensões: segurança, contato pessoal, serviços oferecidos, identidade e política de financiamento. A definição de como a imagem é construída na mente do clientes inquiridos proporcionou a formulação de estratégias de comunicação. Permitiu inferir que a agência pesquisada possuía uma boa imagem perante seus clientes.

Na perspectiva mercadológica a gestão de imagem é dividida em quatro tipos: a gestão da imagem relacionada à marca, e como as pessoas percebem em relação às concorrentes; a dos produtos, na forma como as pessoas identificam uma categoria de produtos; a de marketing, como é vista a qualidade da oferta e *mix* de marketing da instituição; a imagem corporativa, em como as pessoas percebem a empresa como um todo (De Toni & Schuler, 2007). Além disso, outros autores como Stern, Zinkhan e Jaju (2001) citado por De Toni e



Schuler (2007) também apontam três tipos: a da marca ou produto; da corporação e a imagem do estabelecimento comercial.

Assim a empresa necessita gerir adequadamente sua imagem para prolongar seu próprio ciclo de vida, dependendo das variáveis que envolvem seu negócio. Por exemplo, o grau de dificuldade na gestão da imagem é mais alto em instituições que extraem matéria-prima do meio ambiente do que em empresas que atuam com a prestação de serviços. No caso do meio ambiente, essas instituições sofrem maior pressão por transparência em seus processos de produção, logística e comunicação. Da mesma forma, qualquer organização que não atenda a contento o que se propõe a fazer no ambiente mercadológico, seja porque seus produtos apresentam problemas ou pelo atendimento falho, também está sujeita a crises de imagem (Bueno, 2015).

De Toni, Bacichetto, Milan e Larentis (2014) avaliaram a relação entre conhecimento da marca e nível de preço na intenção de compra de perfumes de luxo. Revelaram que a marca e preço estão relacionados diretamente com a imagem. Este é um aspecto relevante de variáveis que envolvem uma marca, além dos atributos intrínsecos. A imagem contribui para as decisões dos clientes, pois influencia diretamente no comportamento.

Outros estudos relacionados com a imagem da marca foram realizados por Fonseca, Rocha e Spers (2014) e demonstraram que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem influência positiva para a imagem. Um número crescente de empresas está utilizando a RSC para ganhar vantagem competitiva. Além de estabelecer relações duradouras com seus *stakeholders*.

Mafei e Cecato (2011) afirmam que a reputação da empresa está diretamente ligada a imagem. O desempenho financeiro e a sustentabilidade são essenciais. Apontam à comunicação corporativa com papel preponderante na percepção pelos *stakeholders*. Ainda destaca-se da importância da comunicação estar alinhada com o planejamento estratégico de uma organização.

Dessa forma a integração do processo de comunicar com a estratégia é essencial, a sustentabilidade é um atributo para fazer com que o público lembre da empresa. A comunicação corporativa necessita estar integrada com o planejamento publicitário ou de propaganda (Mafei & Cecato, 2011).

2.3 Sustentabilidade e gestão da imagem

A sustentabilidade está diretamente associada às dimensões social, econômica e ambiental, a partir dos estudos de John Elkington em 1994, quando cunhou o termo “*triple bottom line*”. Elkington (2004) descreve que procurava em 1994 uma nova linguagem para expressar a inevitável ampliação da agenda ambiental que *SustainAbility* (fundada em 1987) tinha centrado, sendo que já haviam outros trabalhos relacionados que descreviam termos como “excelência ambiental” (1984) e “consumidor verde” em 1986.

No entanto, o conceito foi ampliado para múltiplas dimensões, com poder crescente e influência de partes interessadas (protestos anti-capitalistas no mundo). As múltiplas dimensões ou “cores” da sustentabilidade são: política; legal; social; cultural; econômica; ecológico; e tecnológico, incluindo a internet (Osseo-asare, 2012).

Com a evolução da relevância do assunto, a sustentabilidade, bem como as políticas de sustentabilidade ganham importância como instrumento de gestão para evitar riscos de sinistros socioambientais. A comunidade tem expectativas em interagir com entidades que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável (Brandalise & Nazzari, 2012).



Negócios perenes e marcas respeitadas pela sociedade são dependentes de uma série de ações que estabelecem com seu entorno social e meio ambiente (Mafei & Cecato, 2011). Tudo a partir da mudança de concepção da sociedade e empresas a cerca da compreensão de que os recursos naturais são finitos, e com isso uma cobrança maior das organizações para um reposicionamento de atitudes responsáveis (Osseo-asare, 2012).

Brandalise (2008) ao realizar estudo sobre a percepção ambiental do consumidor na análise do ciclo de vida do produto, também considera os aspectos sustentáveis na percepção dos consumidores. Pois o grau de percepção dos consumidores influencia diretamente na fabricação e colocação de produtos e serviços no mercado, que pressiona as organizações a adotarem ações estratégicas voltadas para medidas sustentáveis.

A adoção de metodologia sustentável na gestão é considerada uma importante ferramenta estratégica para estimular a inovação (Osseo-asare, 2012; Paz, Iserhard & Kipper, 2014). A expectativa é que uma imagem corporativa positiva deverá assegurar que metas de rentabilidade e responsabilidade sejam alcançadas simultaneamente (Osseo-asare, 2012). Melhora o desempenho financeiro, a gestão e propicia o envolvimento dos *stakeholders* nos processos (Paz *et al.*, 2014).

3 Metodologia

Este estudo abordou a descrição das estratégias sustentáveis adotadas por uma cooperativa e a relevância destas no processo de gestão da imagem, nas dimensões social, econômica e ambiental. Neste aspecto caracteriza-se como pesquisa descritiva, classificada em um nível intermediário entre a exploratória e explicativa, de modo a identificar, relatar e comparar o tema abordado (Raupp & Beuren, 2009).

O método de pesquisa é classificado como estudo de caso, ao retratar a gestão de imagem em uma cooperativa, com abordagem qualitativa a partir de um único caso. Utilizado por proporcionar a liberdade para fazer ajustes durante o processo de coleta de dados, ou seja, realizar as análises ao mesmo tempo em que se realiza a coleta de dados. A ideia é que a construção de um estudo de caso traga uma contribuição nova para a área pesquisada, e não fique apenas na réplica da teoria já existente (Eisenhardt, 1989). Portanto, um estudo de caso não é apenas uma descrição, mas análise de uma amostra que pode definir os rumos da população, avançando nos estudos da generalização principal. É comum estudos de caso serem utilizados para realizar uma investigação qualitativa (Stake, 2005).

Na coleta de dados foram utilizados: entrevista semiestruturada e análise de documentos. A entrevista foi realizada no dia 28/07/2015 com o Gerente de Comunicação da Cooperativa. Em ambiente da própria instituição, climatizado, com 55 minutos de gravação. Para validação das informações e confiabilidade da pesquisa a entrevista foi transcrita na íntegra para posterior análise de conteúdo.

Na análise documental foram utilizados: balanço socioambiental 2014; Relatório anual de 2014; notícias publicadas no site da cooperativa no período de 01/01/2014 à 28/07/2015.

Para organização dos dados o software Atlas.ti foi utilizado na categorização e análise dentro das fases descritas por Bardin (2010): pré-análise; a exploração do material e por fim o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A análise de conteúdo (Bardin, 2010) proporcionou elaborar diagramas de relações para demonstrar as principais estratégias utilizadas pela cooperativa na perspectiva da gestão da imagem.

Dentro da fase inicial (pré-análise) ocorre a organização propriamente dita: leitura flutuante, a escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (Bardin, 2010).



O critério de escolha dos documentos envolveu aqueles ao qual são distribuídos aos associados, divulgados à sociedade e consumidores. Que desempenham um papel preponderante para a imagem organizacional. Obedecendo a regra de pertinência proposta por Bardin (2010).

Os documentos escolhidos foram: a entrevista transcrita; o balanço socioambiental de 2014; o relatório anual de 2014 e as publicações do site realizadas entre 01/01/2014 e 28/07/2015. Optou-se pela data para delimitar um período de tempo em análise, visto que as ações estratégicas estão relacionadas com princípios transmitidos nas comunicações institucionais. Nas publicações, relatórios, balanços e entrevista é perceptível os pilares que norteiam as atividades relacionadas com a gestão de imagem.

Algumas hipóteses se destacam, como: a gestão de imagem é trabalhada com base em alguns pilares na organização; é preponderante para o futuro da cooperativa; o cooperado é essencial no processo de gestão de imagem em uma cooperativa; garante continuidade das operações. Os documentos e objetos de comunicação expressam uma imagem empresarial que possibilita averiguar estratégias condizentes com os objetivos organizacionais.

A exploração do material ocorre na análise de cada objeto de pesquisa, na categorização dos dados com apoio do software Atlas.ti e Microsoft Office Excel, e levantamento das principais variáveis que envolvem a imagem da cooperativa nos objetos de pesquisa. Em cada item também são tratados os resultados, proposição de inferências e interpretações para realizar as considerações finais.

4 Análises e discussões

Neste item são discutidas as principais informações repassadas em cada documento, contendo a exploração do material e as inferências.

A C.Vale – Cooperativa Agroindustrial foi fundada em 1963. Destaca-se sua expansão no decorrer do tempo, com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e no Paraguai, em 112 unidades de negócios. Os documentos analisados possibilitam identificar a presença dos princípios cooperativistas que prevalecem, relevantes para a imagem da organização.

4.1 Análise do relatório anual 2014

O relatório anual apresenta na página inicial a seguinte expressão: “se você quer produtos de qualidade não é melhor saber que eles são feitos aqui, beneficiando nossa gente?”. Duas expressões trabalhadas no marketing empresarial aliadas a gestão de imagem: “produtos com qualidade e garantia de origem” fazendo referência ao benefício para a própria comunidade.

A organização repassa uma imagem de crescimento, apesar das dificuldades na economia brasileira e mundial. A cooperativa manteve crescimento em 2014 e aumentou o faturamento, com resultado superior ao ano de 2013.

Ampliação da área de atuação, utilização de nova ferramenta de gerenciamento, agilizar o recebimento e beneficiamento de grãos nas unidades, são os fatores apresentados como importantes para o crescimento. O foco na (agro) industrialização com diversificação de atividades é um fator estratégico.

O relatório é sucinto com utilização de imagens ilustrativas e descreve o crescimento obtido:

- Matriseiro: produção de ovos (crescimento de 4,52%); Incubatório: pintinhos (crescimento de 3,02% de produção); Fomento avícola: cinquenta novos aviários (crescimento



do sistema de integração de 760 para 810 unidades); Desativadora de soja: soja desativada com crescimento de 12,22% em relação ao ano anterior; Fábrica de rações: aumento da produção de rações para matrizes e frangos em 2014 superior ao ano anterior; Abatedouro de aves: crescimento de 16,21%, impulsionada pelos novos aviários; Termoprocessados: incremento de 22,05% em relação ao ano anterior; do total produzido (21.522.907 quilos) 44% destinaram-se a países como Bélgica, Irlanda, Uruguai, Alemanha, Finlândia e Inglaterra; Amidonarias: aumento de processamento da raiz de mandioca em 25,95%; Produção de leite: os associados do sistema de integração da cooperativa também aumentaram a produção de leite; Produção de suínos: ampliação de 17,73% da produção; Produção de soja: maior safra da história, volume 4,93% maior do que no ano anterior; Produção total: mais de 53 navios com capacidade de transportar 60 mil toneladas cada (3.198.009 toneladas de produtos); Armazenamento: a capacidade de armazenagem aumentou em 88,50% em uma década;

- Funcionários: criou 366 novos postos de trabalho no ano de 2014;
- Associados: incremento de 948 associados à cooperativa (2005 = 7699 e em 2015 = 15562 associados); Impostos e contribuições gerados: 165.162.929 milhões de reais em 2014; Faturamento total realizado: 4.647.280.924 bilhões de reais, faturamento bruto deduzidas as devoluções de vendas.

A responsabilidade social é alvo de demonstrações, a cooperativa divulga no relatório as seguintes áreas: recursos humanos (qualificação/eventos); organização feminina; qualificação técnica; formação pessoal e cooperativista.

Responsabilidade socioambiental: “o maior desafio da empresa é conciliar competitividade com sustentabilidade”. Para isso a cooperativa oferece: as melhores tecnologias de produção, qualifica funcionários, associados e familiares, estimula o uso racional dos recursos racionais, desenvolve programas para estimular o cooperativismo entre as novas gerações e apoia entidades assistenciais. Melhorar os padrões socioambientais das comunidades onde está inserida.

Neste aspecto a empresa pode utilizar da divulgação das ações sustentáveis em cada item do relatório (armazenamento, associados, produção, matrizes e outros), assim fixará suas estratégias com maior vigor no quesito gestão de imagem e sustentabilidade, pois até o momento transmite a imagem da produtividade como fator relevante.

Ainda há uma página com imagens sobre a responsabilidade social, encontros com crianças, jovens, recolhimento de roupas para doação (campanha do agasalho) e certificações aos colaboradores. Não há uma clara descrição das ações desenvolvidas, visto que são utilizadas duas páginas do relatório que apresentam 8 imagens e alguns dados sobre os eventos promovidos em 2014.

São utilizadas 10 páginas para divulgar os investimentos realizados pela cooperativa e uma para as premiações destaque. Dentre os investimentos relacionados com sustentabilidade: reforma de refeitório, construção de depósitos de embalagens, novo sistema de tubulação para condução dos efluentes do abatedouro de aves para lagoas de tratamento, brigada de incêndio, prédio para depósito de equipamentos reutilizáveis. Ampliação da área de atuação da organização em mais 19 municípios do estado do Paraná.

A cooperativa conquistou dois troféus no Prêmio Cooperativa no Ano promovido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), nas categorias Desenvolvimento Sustentável, com o projeto Biogás, e Fidelização, com o projeto Cooperativismo do Futuro. Ainda foi escolhida como segunda melhor empresa do segmento aves e suínos do Brasil pela revista Exame, e segunda maior empresa agropecuária do Brasil em receita líquida. Também foi eleita no anuário Época Negócios 360° como a melhor empresa do agronegócio brasileiro.



No balanço patrimonial o ativo intangível representa 2,69% do ativo não circulante e 0,9756% do total do ativo no ano de 2014. Contabilmente o intangível não é representativo, e não há como confirmar a representação real da participação da imagem da empresa em termos monetários, depende de um esclarecimento maior quanto ao cálculo. O patrimônio líquido representa 32,33% do total do passivo.

A Figura 1 apresenta o diagrama de relações entre os aspectos trabalhados pela gestão da imagem nas três dimensões: social, econômica e ambiental.

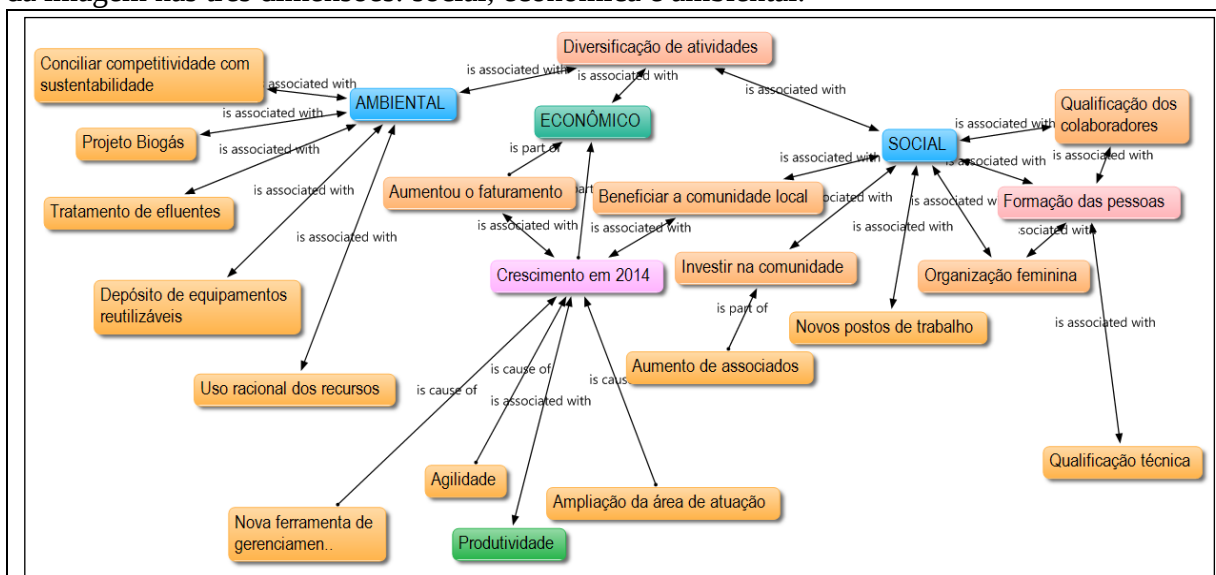


Figura 1. Resultados da análise do relatório anual 2014.

Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

Pontos relevantes para a imagem da empresa no relatório são: produtividade, crescimento, aumento de faturamento e formação das pessoas. De empresa sólida com faturamento crescente e com forte relação entre as categorias econômicas e sociais. Pautada numa estratégia superior de diversificação de atividades.

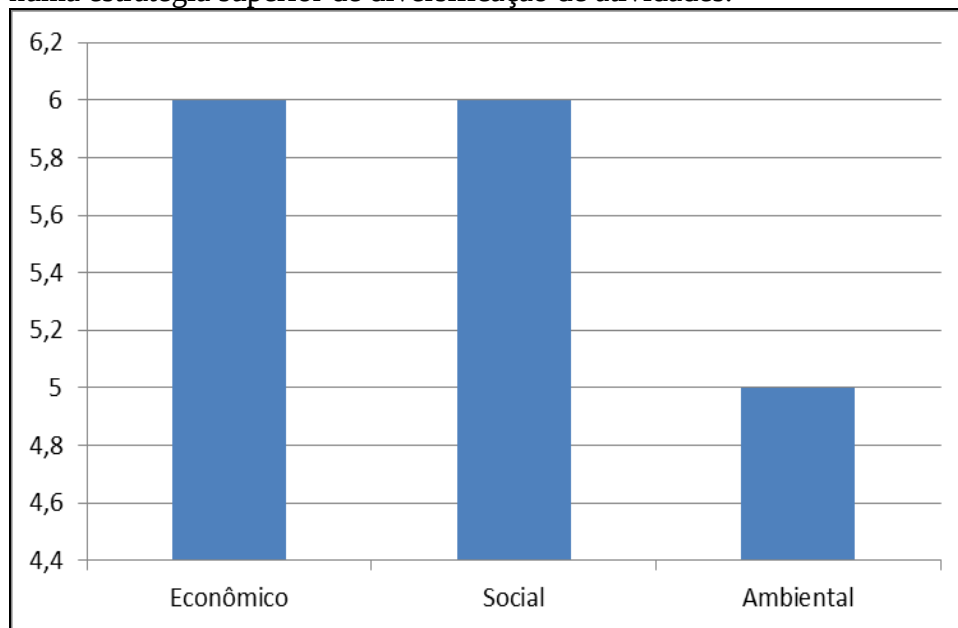


Figura 2. Representação das dimensões social, econômica e ambiental.

Fonte: Pesquisa aplicada (2015).



A partir do relatório os pontos trabalhados relacionados à gestão de imagem são: aumento da produtividade; faturamento; solidez financeira e investimentos. A preocupação com seu quadro social. No contexto geral, as associações dos termos são maiores no conjunto econômico e social, o ambiental possui menor impacto.

4.2 Balanço socioambiental 2014

A missão, visão, filosofia, princípios e valores são descritos logo no início. A presença da sustentabilidade é claramente descrita no item “princípios e valores” como “praticar a sustentabilidade”, além de outros como: foco no cliente; ser comprometido; agir com honestidade e respeito. A missão, visão e filosofia transmitem a imagem de produção, excelência, satisfação e lucro.

O balanço socioambiental é apresentado em 7 itens: institucional; cooperados; jovens; mulheres; comunidades; funcionários e ambiental.

Unidades industriais da cooperativa: abatedouro de aves, indústria de termoprocessados de frango, desativadora de enzima de soja, fábricas de rações e amidonarias. Produz soja, milho, trigo, leite, suínos, frango, mandioca e rações. A diversificação de atividades é a fórmula (estratégia) para oferecer alternativas aos associados, gerando empregos e tributos como benefício.

Algumas páginas do balanço apresentam a cadeia produtiva do frango, os certificados (ISO 9001), os produtos, a mandioca, o leite e suínos que representam as principais atividades desenvolvidas.

Em relação aos cooperados, o destaque fica para os pequenos produtores, com negócios em grande escala, que permite a cooperativa praticar preços mais competitivos pelos insumos e oferecer valores mais atrativos pela produção. A cooperativa financia a produção, comercializa peças, acessórios e máquinas agrícolas.

A evolução do quadro de associados é destaque no balanço, com 15.562 pessoas, um aumento do número de cooperados de 6,09% em relação ao ano de 2013. A instituição destaca também a assistência técnica de profissionais qualificados, orientação em dias de campo, cursos e seminários. Distribuição de sobras aos cooperados, com repasse de R\$ 36 milhões no ano de 2014.

O trabalho realizado com jovens em qualificação focada no empreendedorismo visa dar sequência e aprimorar as atividades na propriedade rural, no sentido de garantir sucessão na propriedade e na liderança da cooperativa. As mulheres também recebem formação pessoal e profissional, com objetivo de gerar renda e garantir qualidade de vida, o principal evento realizado é o Seminário da Mulher, realizado no mês de março de cada ano.

A cooperativa destaca sua participação no reflexo social e econômico na região de atuação, gerando tributos. O auxílio à manutenção de creches para filhos de funcionários é outro benefício gerado.

A cooperativa possui o Programa Cooperjovem com atuação nas escolas públicas para repasse de orientações sobre os benefícios que o cooperativismo gera nas comunidades.

Em relação ao quadro de funcionários o balanço ressalta novamente o total de 6404 funcionários, com índice de 40% de mulheres, e ajuda na distribuição de renda nos municípios de atuação. Os benefícios aos funcionários são destaque: vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, assistência a gestantes, entre outros.

Destaca-se os padrões rigorosos de segurança no trabalho e treinamentos, exercícios práticos sobre combate a incêndios e em equipamentos de proteção individual. A empresa destaca a qualificação dos funcionários com a quantidade de eventos e total de participantes.



Na área ambiental o balanço apresenta o aproveitamento da água, com um Programa de Utilização Racional da Água desde 2006. Um sistema de tratamento de efluentes que assegura a devolução da água à natureza, dentro dos padrões exigidos pela legislação ambiental. Orientação aos funcionários, e programa de recuperação e conservação de nascentes.

As ações de recomposição de matas ciliares é uma ação desenvolvida pela cooperativa, que mantém área própria com 1.500 hectares de reflorestamento, e compra madeira de associados, toda extraída a partir de reflorestamento.

A gestão de resíduos é destacada no recolhimento, na orientação ao associado sobre a destinação final dos mesmos. A empresa também faz monitoramento das emissões gasosas, e matem o programa 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) para evitar o desperdício de matéria-prima e controlar a geração de resíduos. A técnica de plantio direto é utilizada por 100% das lavouras de associados com objetivo de evitar a erosão dos solos.

Na Figura 3 as relações são apresentadas para facilitar a compreensão das ações desenvolvidas pela cooperativa.

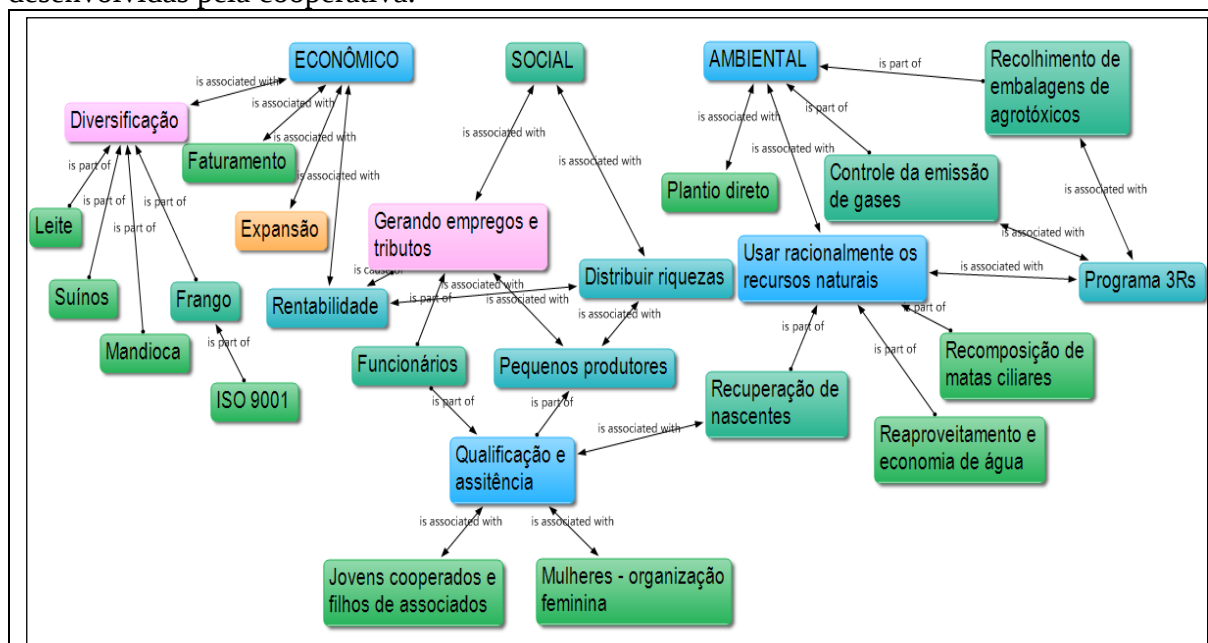


Figura 3. Diagrama de redes – balanço socioambiental.

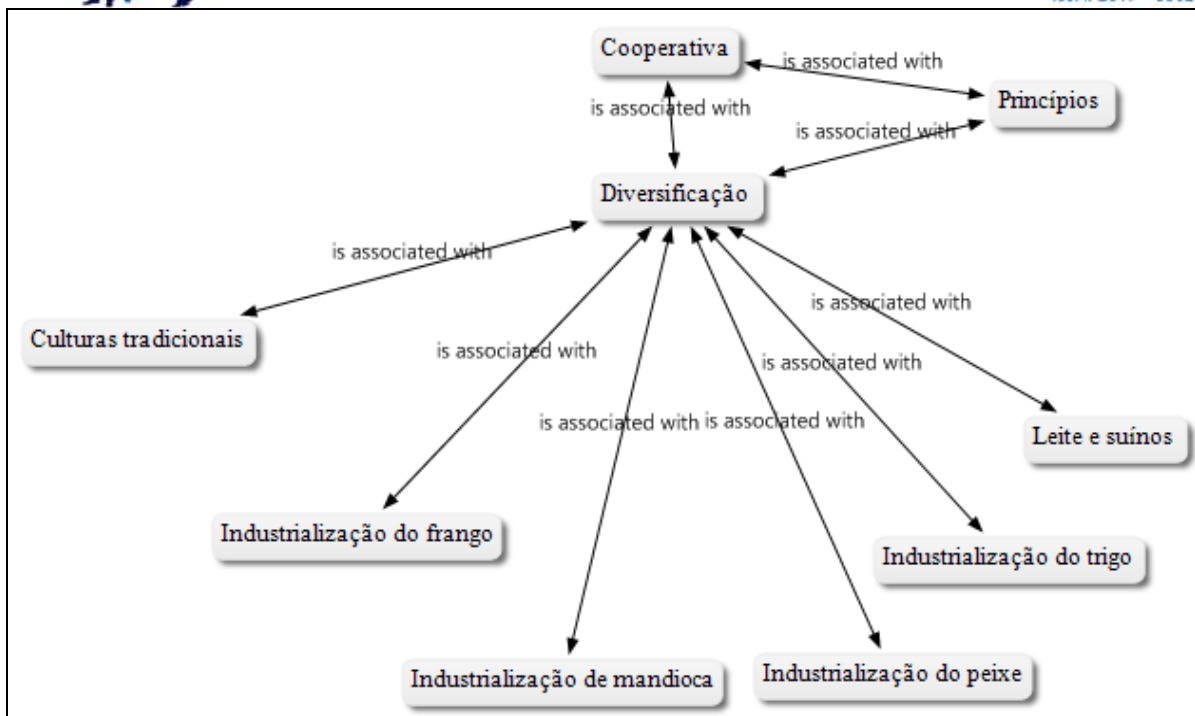
Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

A mensagem transmitida pelo presidente destaca a capacidade de gerar rentabilidade, distribuir riquezas e usar racionalmente os recursos naturais. A eficiência, compromisso social e responsabilidade ambiental é o passaporte para um futuro mais promissor.

No balanço socioambiental as ações ambientais possuem maior representatividade, no entanto, a empresa não deu destaque para o Projeto Biogás que rendeu uma premiação junto a Ocepar.

4.3 Análise da entrevista

A entrevista proporcionou alguns diagramas de redes para identificar os principais aspectos trabalhados na gestão da imagem. A diversificação de atividades aparece com frequência na fala do gerente de comunicação, bem como sua relação como princípio cooperativo da organização, que garante a diversificação de atividades ao produtor rural que é a base para a instituição.

**Figura 4. Relação entre cooperativa e diversificação.**

Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

Além dos aspectos estratégicos ligados a diversificação, a sustentabilidade é reforçada principalmente nas ações sociais e econômicas da instituição. O quesito ambiental está relacionado com as exigências legais. A diversificação é descrita como fator essencial para garantir opções aos produtor rural para obtenção de renda e sustentabilidade própria. A partir da cooperativa o produtor recebe assistência, qualificação e retorno de sobras. O princípio da diversificação permite atender a maioria das necessidades regionais e garante a continuidade da organização.

Durante a entrevista foi destacado que a cooperativa não utiliza a grande mídia televisiva para divulgar as ações sustentáveis. Existe uma forte crítica em relação às empresas multinacionais que efetuam divulgações sobre projetos, mas na verdade não investem na região. A maioria dos projetos são destinados a outras localidades.

Entrevistado 1. “a gente não vai na televisão dizer que a cooperativa está mantendo 16 mil famílias no campo, gerando emprego, gerando renda, que ela tem todo um trabalho nas indústrias, de tratamento de efluentes”.

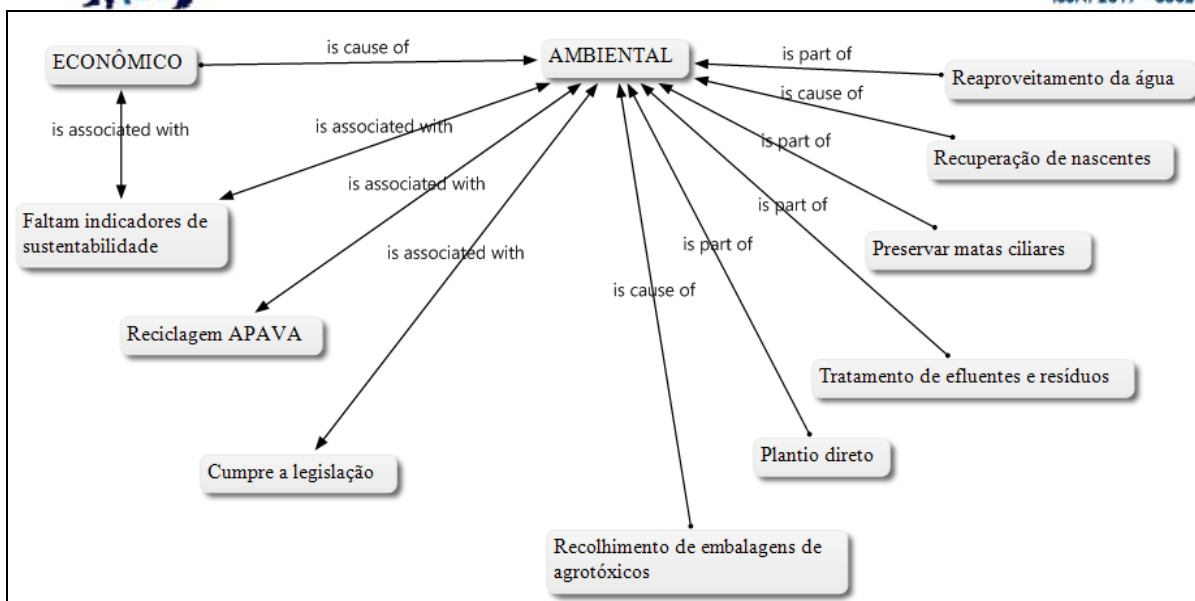


Figura 5. Aspectos ambientais.

Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

Os fatores ambientais comentados na entrevista destacam o cumprimento da legislação. As ações ambientais por parte da cooperativa demandam de um grande volume de recursos. A garantia da execução das ações ambientais e sociais depende essencialmente do fator econômico.

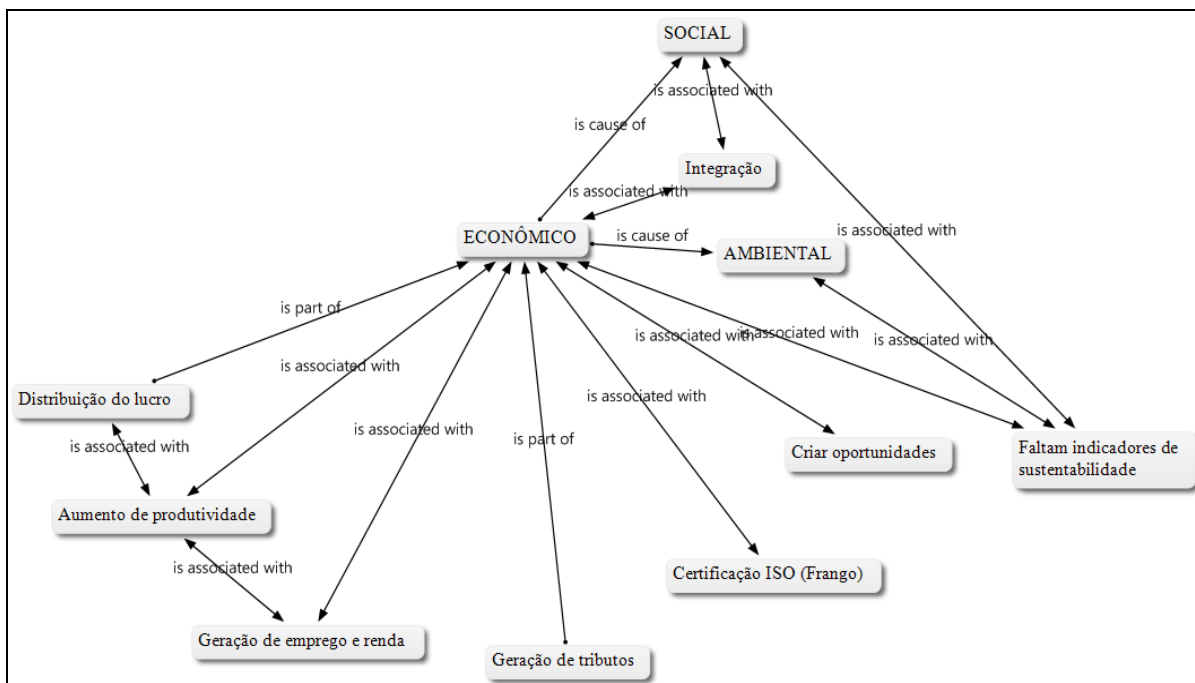


Figura 6. Relação entre o fator econômico.

Fonte: Pesquisa Aplicada (2015).

Os resultados demonstram falta de indicadores de sustentabilidade nas três dimensões. A visão é que o fator ambiental e social poderá ser trabalhado em consequência do econômico. A distribuição das sobras é descrito como fator determinante na imagem da cooperativa, pois é um dos princípios cooperativistas.

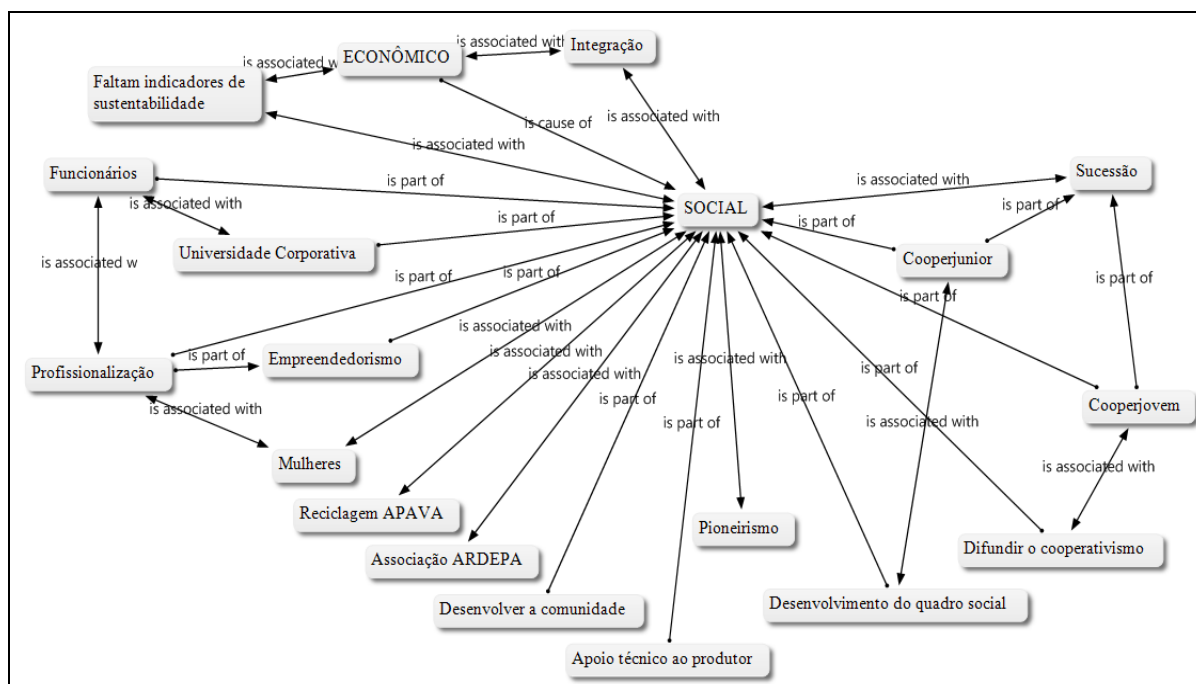


Figura 7. Relações entre o fator social.

Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

Os fatores sociais tiveram maior ênfase na entrevista, demonstra a imagem social como fator relevante na tomada de decisão de medidas na organização.

Os meios de divulgação das informações sustentáveis aos associados são: o relatório anual; o balanço socioambiental, focado na comunidade; inserções em programas de rádio; vídeo institucional e o site.

4.4 Publicações oficiais

Organizadas por temática para identificar o número de ocorrências. E assim analisar os principais itens trabalhados nas publicações. A partir disso se tem uma abordagem sobre a imagem transmitida. No entanto, não é analisado o público que acessa ao site.

As publicações do início do ano de 2014 até 28/07/2015 totalizaram em 325. Foram classificadas por temática e organizadas pela ocorrência. Distribuídas pelas categorias descritas na Tabela 1.

Tabela 1:

Temáticas analisadas nas publicações.

CATEGORIA	Quantidade	%
Tempo/clima	94	28,92%
Dia de campo/negócios	44	13,54%
Mulheres	20	6,15%
Produtividade	19	5,85%
Maior empresa	11	3,38%
Solidariedade	9	2,77%
Crescimento	9	2,77%
Participação da liderança	7	2,15%
Cooperjovem	7	2,15%



Crescimento/lucratividade	6	1,85%
Seminários	6	1,85%
Programa Jovem Aprendiz	6	1,85%
Projeto Atlas Ambiental	6	1,85%
Jovemcoop	5	1,54%
Funcionários	5	1,54%
Qualificação	4	1,23%
Prestação de contas	4	1,23%
Ambiental	4	1,23%
Diversificação	4	1,23%
Ampliação	4	1,23%
Gestão aprimorada	4	1,23%
Investimentos	4	1,23%
Comunidade	4	1,23%
Dia do cooperativismo	3	0,92%
Qualificação do produtor	3	0,92%
Premiações	3	0,92%
Cadastro ambiental rural	3	0,92%
Mensagem ao agricultor	3	0,92%
Faturamento/estratégia	2	0,62%
Sucessão	2	0,62%
Outros: apoio ao produtor, Jovens, Cooperjunior.	20	6,16%
Total geral	325	100,00%

Fonte: Pesquisa aplicada (2015).

As notícias estão representadas na maioria por informações climáticas (28,92%), previsões do tempo para subsidiar os produtores. A cooperativa trabalha muito a informação climática em virtude da influência direta na agricultura e pecuária.

Em segundo aparecem às publicações sobre o “dia de campo” e “dia de negócios” (13,54%). Representam as ações desenvolvidas com os cooperados e público externo, para mostrar e apresentar ações, produtos e máquinas aos produtores.

A divulgação de ações desenvolvidas com as mulheres (6,15%), como seminários, eventos, qualificações e núcleos femininos transmitem uma imagem da preocupação da cooperativa com o quadro social feminino. A produtividade (5,85%) e a imagem de grande empresa (3,38%), como segunda maior do agronegócio brasileiro e grande representação em vendas é difundida nas divulgações.

O aspecto do crescimento (2,77%), lucratividade (1,85%), ações solidárias (2,77%), participação da liderança (2,15%), Cooperjovem (2,15%), Programa Jovem Aprendiz (1,85%) (e outros) transmitem uma preocupação da empresa com o fator social e econômico. As ações ambientais (1,23%) estão presentes nas divulgações do Projeto Atlas Ambiental (1,85%), que qualifica os professores para o repasse de informações aos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental. Além de outras ações que envolvem o meio ambiente citadas.

5 Considerações finais

As estratégias importantes para a gestão de imagem foram esclarecidas: diversificação de atividades, crescimento (produtividade, faturamento, expansão, rentabilidade), formação das pessoas (desenvolvimento do quadro social, distribuição dos resultados), uso racional dos recursos. A organização transmite a imagem de instituição geradora de emprego e tributos (investimento na comunidade), que investe nos jovens e mulheres e com preocupação com o



uso racional dos recursos. Uma grande cooperativa solidaria, produtiva e com objetivos de crescimento, razão pela qual dobrou o número de associados em 10 anos.

A gestão de imagem no processo estratégico é extremamente importante. Ela influencia nos objetivos de prosperidade e continuidade da marca/empresa/produto. Ao realizar uma comparação entre os aspectos da gestão de imagem, a ordem de prioridade fica distribuída primeiramente no fator social e econômico e posteriormente o ambiental.

A tomada de decisões estratégicas precisa estar alinhada ao processo de gestão da imagem. Em cooperativas a gestão da imagem é essencial, e o associado é o principal ator na construção.

A imagem é focada com maior ênfase nas dimensões sociais e econômicas. A ambiental possui forte relação com o cumprimento da legislação. Como sugestão no quesito social a cooperativa poderá oferecer especialização aos cooperados. A cooperativa pode também identificar melhor os aspectos ambientais no relatório anual.

É necessária a mensuração das ações de sustentabilidade nos resultados, para demonstrar aos associados como os investimentos geram impactos relevantes. Trabalhos futuros podem ser desenvolvidos na elaboração e análise de indicadores/índices de sustentabilidade para cooperativas. Apesar de não ser uma exigência, é uma opção para demonstrar numericamente a relevância da sustentabilidade para a organização.

Referências

- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Brandalise, L. T. (2008). *A percepção do consumidor na análise do ciclo de vida do produto: um modelo de apoio à gestão empresarial*. Cascavel: EDUNIOESTE.
- Brandalise, L. T., & Nazzari, R. K. (Orgs.). (2012). *Políticas de sustentabilidade social corporativa das questões ecológicas*. Cascavel: EDUNIOESTE.
- Brandalise, L. T., Rojo, C. A., Mata, D. M. da., & Souza, A. F. de. (2012). Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(3), 223-257.
- Bueno, W. da C. (2015). *Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais*. Barueri, São Paulo: Manole.
- Certo, S. C., Peter, P., Marcondes, R. C., & Cesar, A. M. R. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- De Toni, D., & Schuler, M. (2007). Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 11 (4), 131-151. Recuperado em 29 de abril, 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n4/a07v11n4.pdf>.
- De Toni, D., Bacichetto, V. de V., Milan, G. S., & Larentis, F. (2014). A relação entre conhecimento da marca e nível de preço na intenção de compra: um experimento com perfumes de luxo. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(3), 108-124.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.



Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In: A. Henriques & J. Richardson (Eds.). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR* (pp. 1-16). London: Earthscan Publications.

Fonseca, M. R. da., Rocha, T. V., & Spers. (2014). A influência da responsabilidade social corporativa na imagem da marca: um estudo em empresas brasileiras do setor de cosméticos. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13 (6), 34-46.

Hekis, H. R., Vasconcelos, C. R. P. de., Paulino, R. D., & Martins, S. D. (2014). Imagem corporativa de instituições bancárias: uma proposta de escala para sua mensuração. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(5), 19-35.

Mafei, M., & Cecato, V. (2011). *Comunicação corporativa: gestão, imagem e posicionamento*. São Paulo: Contexto.

Melo, M. M. D. de. (2014). *Divulgação de informações da sustentabilidade empresarial e sua relação com os investimentos socioambientais e a governança corporativa das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA*. Dissertação de mestrado, Natal, RN, Brasil. Disponível: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16687/1/2014_MarianaMedeirosDantasdeMelo.pdf

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Osseo-asare, A. E. (2012). Corporate image in the colours of sustainability: examples from Tesco, Carrefour, and Metro in Asia-Pacific countries. *Retail Digest*, 14-19.

Paz, F. J., Iserhard, F. Z., & Kipper, L. M. (2014, novembro). Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo, SP, Brasil, 3.

Pereira, C. A. R. de F., Silva, J. G. da, Lopes, E. L. (2014, novembro). Estratégia: uma revisão teórica. *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo, SP, Brasil, 3.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2009). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren, (org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Stake, R. E. (2005) Qualitative Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln. *Handbook of qualitative research* (pp. 443 – 466). London: Sage.