

Ensaio: As COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO SETOR DE CARNE EM FACE DOS RESULTADOS EMPRESARIAIS E DA SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: REFLEXÕES EM PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.

Essay: The Agribusiness Cooperatives in the Meat Sector Regarding Business Results and Economic Social and Environmental Sustainability: Reflections in Strategic Perspective

Marcia Cristiane Gruba¹

Ivan de Souza Dutra²

Maristela Ribeiro de Melo Stock³

RESUMO

Este ensaio originou-se de uma pesquisa empírica realizada na Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão – COOPERALIANÇA, e tem como objetivo refletir se cooperativas desse mesmo setor utilizam ações de sustentabilidade econômica socioambiental como estratégias para seus negócios, ou se elas são utilizadas como estratégias preponderantes pelo ambiente, e até que ponto podem conciliar ou atender às necessidades de resultados organizacionais em face da competitividade e da sustentabilidade. Para este trabalho, foram estudadas três cooperativas agroindustriais do setor de corte que possuem alianças estratégicas com produtores, frigoríficos e varejo e uma aliança composta por associação de produtores, frigorífico e varejo. Realizou-se uma revisão de conteúdo base deste estudo teórico, utilizando análises empíricas e conceitos centrais de estratégia empresarial, o foco principal da estratégia está na escola ambiental, cooperativas de carne e sustentabilidade econômica socioambiental. Em termos gerais o estudo analisou aspectos legal, sanitário e comercial. Algumas discussões foram realizadas em estudos de cooperativas agroindustriais que atuam no setor de carne, como se comportam diante das obrigações legais e ações de sustentabilidade.

Palavras-chave: Cooperativas Agroindustriais; Estratégia e Sustentabilidade Econômica Socioambiental.

ABSTRACT

This essay grew out of an empirical research conducted in Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão – COOPERALIANÇA, and aims to reflect if this same sector cooperatives use economic social and environmental sustainability actions as strategies to their business, or if they are used overweight as

1 Discente do curso de Administração pela Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná - UNICENTRO, Brasil. Possui Graduação em Matemática pela mesma instituição. Membro do Grupo de Pesquisa e Estudos em Estratégia Organizacional - GEO/UNICENTRO, Brasil. Contato: grubayang@hotmail.com

2 Professor Adjunto da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPGA/UDEL, Brasil, e do Programa de Pós-Graduação em Bioenergia Associação em Rede - PPGB, Brasil, ambos a nível de mestrado. Líder do Grupo de Pesquisa e Estudos em Estratégia Organizacional - GEO/UNICENTRO, Brasil. Possui doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP e mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas - PPA-UDEL/UEM. Contato: ivan.sdutra@uol.com.br

3 Discente do programa de doutorado em Turismo pela Universidad Antonio de Nebrija – España. Possui o DEA (mestrado) em Turismo e Gestão Organizacional pela mesma instituição. Também possui Pós-Graduação nível lato sensu de Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil e também em Gestão Estratégica e o Agronegócio (MBA) pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/Brasil. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa e Estudos em Estratégia Organizacional - GEO/UNICENTRO, Brasil. Contato: stella_stock@brturbo.com.br

strategies for the environment, and in which way they can reconcile or attend to the needs of organizational results concerning competitiveness and sustainability. For this paper, three agro-industrial cooperatives were studied, more specifically the meat cutting sector, that has strategic alliances with producers, meat stores, and retails, as well as an alliance made up of producers, meat stores and retails association. A content review based on this theoretical study was made using empirical analyzes and core concepts of business strategy, the main focus of the strategy is in the environmental school, agribusiness cooperatives and socio-environmental and economic sustainability. In general, the study analyzed legal, health and commercial aspects. Some discussions were conducted on studies of agribusiness cooperatives that operate in the meat sector, and their performance regarding legal obligations and sustainability actions.

Key words: Agribusiness Cooperatives; Economic Social and Environmental Strategy and Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

As tendências mundiais que permeiam os negócios têm provocado aumento na competitividade empresarial, exigindo gestões que forneçam informações e estratégias precisas. Além disso, as cooperativas agroindustriais do setor de carne (tratadas doravante pela sigla CASC), por exemplo, também sofrem com as mudanças climáticas regionais, aquecimento global e degradação dos solos, prejudicando assim a produção. Diante de tal contexto, pode-se dizer que as organizações capitalistas e as cooperativas são influenciadas pelo ambiente externo a elas, o qual estabelece mudanças exigindo das empresas flexibilidade e adequação, para que possam permanecer ativamente com seus empreendimentos.

Dentre as exigências do ambiente externo, pode-se destacar as leis ambientais e sanitárias. A gestão ambiental segundo Cesconetto et al. (2011, p. 23) “trata do manejo adequado dos recursos naturais existentes na propriedade rural, em conformidade com as leis ambientais e com as técnicas recomendadas para a conservação do solo, da biodiversidade, dos recursos hídricos e da paisagem”. Já os controles sanitários, segundo os autores (p. 47) “tratam das medidas preventivas e curativas de controle sanitário recomendadas para o bom desempenho do rebanho, assegurando a produção de alimento seguro e saudável”. Para isso, existem leis ambientais e diretrizes importantes ligadas à produção pecuária.

Além das leis ambientais e sanitárias, outro fator de influência nas cooperativas está na forma

de constituição, que tem como diretriz a autogestão fundamentada na solidariedade, há necessidade de também gerir, como em outros modelos organizacionais, ações planejadas, que auxiliem nas tomadas de decisões e na conquista das metas propostas. Ao se referir especificamente às cooperativas, sua identidade, objetivos, princípios e valores, observam-se laços interligados ao conceito de sustentabilidade econômico socioambiental. Logo, tais definições podem permitir a identificação de elementos que mostram a existência de relações de equilíbrio entre agentes que interagem econômica e socialmente em um mesmo ambiente. Portanto, para que se possa atingir tal sustentabilidade, supõe-se que as cooperativas se utilizem de mecanismos sustentáveis, como ações estratégicas, inclusive para auxiliarem-nas diante das alterações exigidas pelo meio.

Como se pode observar existem tendências que direcionam as organizações e, diante disso, pesquisadores como Zaccarelli e Fischmann (1972), Hannan e Freeman (1977) propuseram uma abordagem no campo da Administração, conhecida como a Ecologia das Organizações. Em geral, esses autores enfatizam, por essa abordagem, que a estratégia organizacional esteve e-ou está orientada pelo ambiente externo que faz parte, além do pressuposto da imprevisibilidade de ação e reação dos concorrentes e-ou atores em função desse meio. Também, da existência do risco das decisões estratégicas em oposição à soluções lógicas, que significam os fatores influenciadores na gestão de organizações lucrativas ou não atuantes no mesmo setor econômico das cooperativas agroindustriais.

Logo, buscou-se entender como as CASC agem para se manterem em ambiente competitivo, e maneiras ou ações para sobreviverem diante de constantes mudanças resultantes de modismos ou crises, pois necessitam satisfazerem as aspirações econômicas, sociais e culturais comuns a seus integrantes. Diante do exposto, buscou-se neste ensaio teórico discutir conceitos relevantes de estratégia, sistema cooperativista e sustentabilidade econômica e socioambiental. Assumiu-se que a formulação estratégica para esse tipo de cooperativa é uma dimensão sujeita às exigências externas à organização, ou seja, o ambiente em termos de habitat de atuação organizacional é o principal influenciador da estratégia organizacional. As cooperativas gerenciam e realizam mudanças para atender a esse determinante, reconhecendo que a identidade cooperativa nasce para satisfazer as necessidades dos comunicados, o que permite considerar que o sistema cooperativo possui práticas que interagem com o meio.

Outro aspecto importante a complementar é que a sustentabilidade pode ser vista como estratégia de desenvolvimento da cooperativa, ou mesmo de adequação às forças externas, pois pela definição, o sistema cooperativista é considerado como um importante instrumento para interagir junto a outros agentes, que busca a geração de valor a partir de relações sociais e também para atingir as metas que permitem um crescimento sustentável e equilibrado.

No entanto, essa inteligência organizacional não é tão equilibrada e fácil de atingir. Ela é complexa diante de desafios e interesses de diversas organizações do ambiente das cooperativas agroindustriais, a exemplo de seus concorrentes, das instituições e governos, das comunidades e sociedade, das barreiras econômicas sociais e ambientais e demais atores que podem fazer parte de desse arranjo de organizações. Diante dessa reflexão, surgiram algumas questões singelas, mas significativas, as quais: consegue-se cooperar, competir e ser sustentável econômico socioambientalmente, já que a pressão por resultados empresariais econômicos está no cotidiano organizacional? Equilibrar essas necessidades de

resultados, os anseios dos cooperados e aqueles outros da comunidade em que atuam, diante de fatores econômicos, políticas públicas, é possível?

Assim, neste ensaio objetivou-se reflexionar sobre essas questões que se referem às ações de sustentabilidade, se são utilizadas como estratégias das organizações de CASC, se as suas estratégias são predominantes do ambiente, e até que ponto pode-se conciliar ou atender às necessidades de resultados organizacionais dessas cooperativas diante da competitividade e a sustentabilidade econômica socioambiental.

1.1 ORIGENS DO ESTUDO E MÉTODOS

Um marco importante que originou este estudo ocorreu no ano de 2011, quando realizou-se um estudo empírico científico de campo, que teve por objetivo identificar como as estratégias entre diferentes parceiros de uma CASC poderiam gerar resultados de sustentabilidade socioeconômica diante de seus *stakeholders*.

Portanto, para realizar a pesquisa de campo daquele trabalho, escolheu-se a Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão – COOPERALIANÇA, que tem sua sede na região centro-sul do Paraná, e que trabalha em dois nichos, o que atende ao mercado de novilho precoce e o de ovino, essa organização tem parceiros frigoríficos (sendo que um deles administrado pela própria cooperativa), no varejo, alguns supermercados do Estado. Na ocasião foram entrevistados dirigentes da cooperativa, produtores, dirigentes de um dos frigoríficos e empresas do varejo. A análise de alguns resultados permitiu levantar questionamentos, organizacionais e empresariais, no que se refere aos desafios na execução de ações de sustentabilidade socioambiental, e, conseqüentemente, levaram à continuidade do estudo, motivando, por conseguinte, a elaboração deste ensaio.

Para melhor entendimento deste trabalho, foi considerado Meneghetti (2011), ao explicar que o ensaio não se trata de um método tradicional, mas sim de um estilo despojado, ou seja, não se

buscam respostas, mas perguntas que orientam para reflexões mais profundas.

Desse modo e para a caracterização dos métodos utilizados, fez-se inicialmente a revisão de literatura sobre estratégia, cooperativas e sustentabilidade socioambiental. Segundo Godoy (2010, p. 131) tal revisão é importante para “fazer uma ‘varredura’ pela literatura especializada, sintetizando e refletindo sobre o que foi pesquisado e publicado na área de interesse”.

No que se diz à primeira pesquisa de estudo de caso que originou este trabalho, conforme exposto anteriormente, deu-se um tratamento qualitativo, quando realizou-se uma análise de conteúdo, definida, por Bardin (2004, p. 19) como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ainda segundo o autor, tal análise se baseia em conhecer o que está nas entrelinhas, o principal objetivo está em manipular as mensagens de modo a deixar em evidência alguns indicadores que se permitem ser revisados sobre outra realidade, ou enfoque e contexto diferente.

Note-se que essas considerações também se referem à pesquisa empírica realizada a priori, pois são importantes para o entendimento das bases deste trabalho.

Diante do exposto, seguem-se os conceitos fundamentais e orientadores para a discussão das questões relevantes.

2. ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS

No panorama atual das organizações cooperativas, especialmente aquelas do setor agroindustrial, a discussão entre a estratégia e a sustentabilidade econômico-socioambiental parece ter-se intensificado. Isso se dá em face da importância dessas organizações para a economia

e da crescente preocupação nos últimos vinte anos com a sustentabilidade e o equilíbrio de nosso planeta para as gerações atuais e futuras. Diante disso e das questões apresentadas anteriormente, lembramos: as dimensões da competitividade, da busca dos resultados organizacionais dessas cooperativas e a aplicação de ações sustentáveis se convergem? Como tais cooperativas, que também se caracterizam num ambiente intraorganizacional cooperativo, estão em ambiente interorganizacional enfrentando o dilema de competir, cooperar e ser sustentável economicamente e socioambientalmente? Como a inteligência organizacional resolve essas posições? E como o mercado e ambiente externo influenciam essa inteligência para diante desse dilema?

São questões que dizem respeito também à estratégia organizacional, e que servem para colocar-se, a priori, alguns conceitos que serão doravante discutidos. O primeiro é delimitar minimamente o que é estratégia, já que esse é um conceito com vários entendimentos, para depois compreender como ela é realizada por cooperativas em setores específicos por uma gestão organizacional sustentável.

Sendo assim, o termo “estratégia”, é dos mais utilizados no âmbito organizacional e, num primeiro momento, parece ter significado estável, com único sentido. Entretanto, existe extensa literatura nesse campo, que cresce diariamente, originários de diversas áreas, para além da Administração, sendo que pesquisadores e estudiosos chegaram a vários conceitos. Para o objetivo deste trabalho apresentam-se alguns deles.

Mintzbert et al. (2000) trouxeram contribuição ao afirmarem que existem várias correntes da estratégia, que foram identificadas na obra Safári de Estratégia. Nesse estudo, eles discorrem sobre dez escolas de formulação estratégica, das quais podem ser de natureza prescritiva ou descritiva. Esses autores então discutem cinco dimensões básicas da estratégia, denominadas os 5 Ps da estratégia: Plano, são ações pré-determinadas, deliberadas em diretrizes, planos e-ou planejamentos; Posição, estratégias que definem e posicionam atuação da organização no seu meio ambiente externo; Manobra (do inglês, Ploy), táticas ou “estratagemas”

com objetivo de enganar o concorrente; Perspectiva são consideradas visões amplas de estratégias no ambiente organizacional interno, na maneira como a organização entende ao mundo que atua e no seu jeito de atuar nele; Padrão, são estratégias decorrentes de ações ou padrões de comportamento da organização. Portanto, existem várias abordagens sobre o que é estratégia ou como compreendê-la, o que, por conseguinte, explica a existência de muitas correntes ou escolas de estudos da formulação estratégica.

Nas organizações de ordem capitalista, a estratégia é muitas vezes entendida como ferramenta gerencial, apesar de ser um entendimento distorcido ou míope do que ela é. Com base nas escolas do Design e do Planejamento, conforme explicam Mintzberg *et al.* (2000), em que a estratégia é entendida como plano, sendo que alguns autores se destacam, dentre eles Candler e Ansoff. Chandler (1962, p. 13) define estratégia como sendo a [...] “determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”, e para Ansoff (1965, p.) a [...] “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. Mintzberg e Quinn (1991, p.20) destacaram que estratégia [...] “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”.

Por outro lado, ao analisarem-se a organização como parte integrante do ambiente, Zaccarelli e Fischmann (1972, p. 10) a descrevem como parte de uma abordagem que pode ser entendida como sistêmica e foi denominada “*Ecologia de Empresas*”, também conhecida como *Ecologia das Organizações*, e que se refere ao estudo do ambiente das organizações de negócios, que tem por [...] “finalidade entender o ambiente em todos os seus aspectos”, tais como melhorar o conhecimento da empresa e da macroeconomia, as consequências da entrada de um novo tipo de

empresa ou negócio e das alterações nas bases legais e estruturais para a sua existência, além da análise de viabilidade de uma empresa ou negócio de um novo tipo. Na mesma década e na mesma vertente de estudos, Hannan e Freeman (1977) publicaram a *Ecologia Populacional das Organizações*”, na qual afirmaram que [...] “os líderes das organizações de fato formulam estratégias e as organizações de fato se adaptam a contingências ambientais”. Dessa maneira e de acordo com essa corrente, observa-se, então, que as organizações são influenciadas pelo ambiente do setor econômico onde atuam, e mais do que isso, esse ele (o ambiente) é principal determinante da longevidade dos negócios.

Ainda que em ressalvas com a corrente ambiental (Escola Ambiental), Mintzberg *et al.* (2000) descrevem que, nesse caso, à organização são atribuídas funções de reagir às mudanças determinadas pelo ambiente, sendo assim, a formação de estratégia ocorre como um processo reativo ao ambiente, ou seja, utilizando-se de estratégias para obter recursos econômicos e convertê-los em simbólicos e vice-versa, a fim de proteger a organização de incertezas em seu ambiente. Esse entendimento vem ao encontro do conceito desenvolvido por Zaccarelli (2000, p. 73) sobre estratégia, para ele: [...] “diz respeito a um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende: a) ações e reações envolvendo aspectos do negócio; b) preparação para obter vantagens nas interações”. Diante de tais conceitos, observa-se a influência que o ambiente que se manifesta sobre as organizações.

Em outra corrente Johnson, Schols e Whitting (2007 p. 45) apresentam uma definição de estratégia, a qual [...] “estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*”. Para Freeman (1984, p. 25), [...] “os *stakeholders* de uma organização são grupos ou indivíduos que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas, ou objetivos da organização”.

As organizações reagem para se sobressaírem as mudanças impostas pelo ambiente, e, diante disso, Tavares (2005) apresenta três estratégias genéricas, as quais podem ser consideradas como de natureza cooperativa interorganizacional: as parcerias, as redes empresariais de negócios e as alianças. Para o autor, as parcerias dizem respeito à existência de interesses comuns e complementares, visando criar ou manter vantagens competitivas no mercado das empresas parceiras. Já essas redes, constituem-se em organizações ou negócios que têm a estrutura administrativa e gestão independente, mas que são dirigidas por mesma estratégias, para as quais se integram, formando um conjunto, compartilhando informações e ações que facilitam a ligação do acesso ao conhecimento, tornando viáveis e mais acessíveis as operações comerciais.

Em relação às Redes de Negócios, Zaccarelli et al. (2008, p. 8) afirmam que [...] “constituem-se em arranjos compostos por diferentes negócios que mantêm vínculos e relacionamento em alguma medida entre si”, sendo que Dutra (2009) delinea Rede de Negócios assim como Zaccarelli et al. (2008), negócios que se articulam e se alinham para buscarem objetivos estratégicos, em outros termos mais completos, constituem um [...] “conjunto de empresas que estão integradas por interesses de negócios e orientadas por estratégias comuns, independentes de estarem em uma aglomeração geográfica. Além disso, Zaccarelli et al. (2008) ressaltam que a existência de racionalidade estratégica, que determina a constituição e o funcionamento desse tipo de rede, para obter vantagem competitiva perante seus oponentes. Sendo assim, de acordo os conceitos desses autores sobre Redes de Negócios, as organizações cooperativas não necessariamente fazem parte dessas redes, mas é mais comum encontrar parcerias em estágios iniciais ou avançados de interrelação, ou ainda as alianças estratégicas.

Sobre isso, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 247) tratam as alianças estratégicas como o principal tipo de estratégia de cooperação, “[...] uma aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva”.

Essas alianças permitem que as empresas aprimorem seus recursos e capacitações, servindo como base para futuras vantagens competitivas, essas vantagens desenvolvidas pelas estratégias de cooperação têm como objetivo expandir o sucesso da empresa no mercado.

3. COOPERATIVAS

A cooperação, afirma Lago; Silva (2011, p. 33), “[...] está na essência do ser humano. Este aspecto é demonstrado em comunidades desde a pré-história, como forma de sobrevivência, através da segurança ou exploração de um território comum e a busca de necessidades básicas como alimento e moradia”. Diante disso, o conceito de cooperação foi entendido por Cattani (2003) como um termo oposto ao individualismo, significando ato de cooperar, trabalhar em comum, colaborar, indicando um sentido de movimento coletivo.

No entanto, a ação de cooperar originou algumas teorias cooperativas que, de acordo com Pinho (2004), nos últimos anos surgiram estudos sobre o cooperativismo os quais se preocupavam em explicar teoricamente as atividades econômicas da empresa cooperativa. Dentre as teorias descritas pela a autora, esse ensaio identifica-se com a Teoria de Münster, a qual permite aos associados o interesse pessoal, a utilização de cooperativas para satisfazê-los, a conquista econômica da cooperativa, a solidariedade entre os associados e a cooperativa é baseada nas normas contratuais, sendo consciente e equilibrada.

De acordo com Figueiredo (2000, p. 59), o cooperativismo pode ser conceituado como um sistema que rege a organização das atividades socioeconômicas nas cooperativas, também pode ser entendido como um movimento social, que tem por finalidade “desenvolver por todos os meios o alcance à fraternal convivência entre os cooperados, tratar dos seus interesses comuns, estabelecer todas as formas de proteção e defesa dos membros, promover sobre sólidas bases a sua prosperidade [...]”. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, em 1844, na cidade de Manchester, com base na associação livre de

trabalhadores, foi fundada a primeira cooperativa por um grupo de tecelões do bairro de Rochdale. Em outros países ocorreu o mesmo fenômeno, surgindo as primeiras uniões de cooperativas que proporcionaram a constituição, em 1985, de uma entidade internacional para a representação do cooperativismo, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

A ACI, na visão de Thenório Filho (1999), é uma associação independente que representa mundialmente o sistema cooperativo. Sua missão é promover, fortalecer, defender e proteger os interesses, valores e princípios do movimento cooperativo, sendo assim a ACI afirma que todas as cooperativas devem ser baseadas nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, além de valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e cuidado com o semelhante. Seus princípios são considerados diretrizes através dos quais as cooperativas levam seus valores à prática:

I. Adesão voluntária e livre - Organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas; II. Gestão democrática e livre - Organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); III. Participação econômica dos membros - Os quais contribuem equitativamente para a formação do capital das suas cooperativas, recebem uma remuneração limitada ao capital integralizado como condição de sua adesão, destinam os excedentes para: desenvolvimento das suas cooperativas; benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros; IV. Autonomia e independência - Organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. [...]; V. Educação, formação e informação - Promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento do grupo; VI. Intercooperação - As cooperativas servem de forma mais eficaz seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais; VII. Interesse pela comunidade - Trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos cooperados. (Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB).

Em suma, os princípios desenvolvidos pela ACI mostram a relação com os valores no qual se originou o movimento cooperativista, permitindo a seguinte reflexão: a) liberdade: a cooperativa está aberta à entrada de pessoas interessadas, administrada e controlada por seus membros (princípios I e IV); b) igualdade: os cooperados contribuem equitativamente administrando seu capital e a própria cooperativa de forma democrática (princípios II e III); c) solidariedade: a cooperativa auxilia a seus congêneres e trabalha para a comunidade como um todo (princípios VI e VII); e d) fraternidade: a cooperativa educação e formação aos cooperados e trabalhadores, transmitindo à comunidade a informação sobre a natureza e os benefícios do cooperativismo (princípio V). Essa breve discussão conduz a uma analogia com as dimensões da sustentabilidade descritas por Sachs e que serão abordadas no próximo item.

A partir desta reflexão, faz-se necessário apresentar alguns conceitos que buscam explorar a essência das cooperativas. Discutido em assembleia o conceito de cooperativa, definido pela ACI e disseminado internacionalmente, refere-se à “associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas comuns, sociais e culturais e aspirações através de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente controlada”. Para a OCB, segundo Figueiredo (2000, p. 51) pode ser entendida como “uma sociedade de, no mínimo, vinte pessoas físicas, com um interesse em comum, economicamente organizada de forma democrática, isto é, com a participação livre e igualitária dos cooperados, aos quais prestam serviços, sem fins lucrativos”.

Alguns estudiosos do assunto, dentre eles Bialoskorski (1998, p. 03), a conceitua como “um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia e que visam a resultados e lucros”. Esta forma organizacional é baseada em valores primários, já discutidos acima, no qual o autor as entende como sociedades civis de fins econômicos, isto é, não lucrativos, mas tem como objetivo oferecer apoio e prestação de serviços

aos seus associados. Portanto, pode-se dizer que a cooperativa é uma empresa na qual predomina o caráter social, ou seja, o foco principal são as pessoas, promovendo assim padrões de qualidade de vida, não desprezando aspectos econômicos, pois são fundamentais para a sua permanência ativa no mercado.

Outro fator de destaque nas cooperativas que difere das organizações capitalistas é a gestão coletiva, isto é, realizada pelos próprios cooperados. Como citado anteriormente, as organizações capitalistas utilizam-se da gestão estratégica, desenvolvida para auxiliar na tomada de decisão, gerando maior lucro, já as cooperativas, além do uso da gestão estratégica, fazem uso da autogestão que segundo Kosloski (2004, p.6), Presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), órgão que representa o sistema cooperativista no estado, “deve ser entendida como uma gama de ações políticas e técnicas a serem desenvolvidas pelas cooperativas, que tem como escopo, o aperfeiçoamento das ações do cooperativismo, na busca de melhores resultados para os cooperados”. A autogestão apoia-se no tripé: cooperados (e seus familiares) - dirigentes - funcionários, no qual só se efetivará por meio de um contínuo trabalho de capacitação e intercomunicação ao alcance de todos os envolvidos. Ademais, é o processo pelo qual os próprios cooperados e dirigentes assumem a responsabilidade pela gestão da cooperativa. De acordo com a OCEPAR, o Programa de Autogestão das Cooperativas tem como objetivo manter a qualidade da gestão nas cooperativas, a credibilidade diante de terceiros, transparência ante seu quadro social e a solidificação das cooperativas.

Uma vez mais, ao analisar o contexto cooperativista e todos os conceitos envolvidos, principalmente seus princípios, e confrontá-los com a definição de sustentabilidade, pode-se dizer que o cooperativismo subentende-se como alternativa para atingir a sustentabilidade, no qual centra este ensaio teórico, procurando discutir a utilização ou não da sustentabilidade como estratégia nas cooperativas.

4. SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA-SOCIOAMBIENTAL

O conceito de sustentabilidade tem sido amplamente divulgado e discutido tanto em organizações como em cooperativas. Para que se possa compreender o tema algumas definições são indispensáveis.

Segundo a Comissão Brundtland (*World Commission on Environment and Development*, 1987) “sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Para o estudo que envolve organizações e sustentabilidade, um dos conceitos fundamentais é o chamado *Triple Bottom Line* (3BL), ou resultado final tríplice, definido por John Elkington em 1994, no qual uma organização, para ser sustentável, o deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável.

Além disso Savitz e Weber (2006, p. X) afirmam que sustentabilidade tornou-se “um chavão para uma série de causas sociais e ambientais”, no mundo dos negócios, denota-se que “uma empresa sustentável é aquela que cria o lucro para seus acionistas ao mesmo tempo protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem ele interage”. Os autores ainda ressaltam que o *Triple Bottom Line*, “capta a essência da sustentabilidade, medindo o impacto das atividades de uma organização no mundo”, reforçam que um “empreendimento sustentável precisa ser capaz de mensurar, documentar e relatar um ROI (Retorno sobre Investimento) positivo em todas as linhas finais de resultado – econômico, social e ambiental – bem como os benefícios recebidos pelos seus *stakeholders* ao longo destas três dimensões”.

Sendo assim, os estudos de tais autores já citados, abrangem três medidas de sustentabilidade, conforme definidos por Savitz e Weber (2006, p. xviii) são: econômico – para ser economicamente sustentável deve gerar um ROI, pagar impostos, evitar problemas nos fluxos monetários, e gerar empregos; social – só haverá sustentável social se

desenvolver práticas trabalhistas, alcançar a justiça social gerando renda e oportunidades, através dos direitos humanos; ambiental – a sustentabilidade ambiental busca manter a qualidade do ar, da água, e de energia, não compromete as bases de recursos, renováveis ou não renováveis.

Em outras palavras, a sustentabilidade econômica socioambiental pode ser vista como um sistema econômico sustentável, que se preocupa também com a justiça social e a preservação do ambiente.

Para complementar Sachs (2000, p.86), em seus estudos, afirma que o conceito de sustentabilidade comporta dimensões mais complexas, como:

Sustentabilidade Social - melhoria da qualidade de vida da população, equidade na distribuição de renda e de diminuição das diferenças sociais, com participação e organização popular; Sustentabilidade Econômica - públicos e privados, regularização do fluxo desses investimentos, compatibilidade entre padrões de produção e consumo, equilíbrio de balanço de pagamento, acesso à ciência e tecnologia; Sustentabilidade Ecológica - o uso dos recursos naturais deve minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida: redução dos resíduos tóxicos e da poluição, reciclagem de materiais e energia, conservação, tecnologias limpas e de maior eficiência e regras para uma adequada proteção ambiental; Sustentabilidade Cultural - respeito aos diferentes valores entre os povos e incentivo a processos de mudança que acolham as especificidades locais; Sustentabilidade Espacial - equilíbrio entre o rural e o urbano, equilíbrio de migrações, desconcentração das metrópoles, adoção de práticas agrícolas mais inteligentes e não agressivas à saúde e ao ambiente, manejo sustentado das florestas e industrialização descentralizada; Sustentabilidade Política - no caso do Brasil, a evolução da democracia representativa para sistemas descentralizados e participativos, construção de espaços públicos comunitários, maior autonomia dos governos locais e descentralização da gestão de recursos; Sustentabilidade Ambiental - conservação geográfica, equilíbrio de ecossistemas, erradicação da pobreza e da exclusão, respeito aos direitos humanos e integração social. Abarca todas as dimensões anteriores através de processos complexos.

Em resumo, as dimensões de sustentabilidade mostram pontos que podem ser equiparados com

os axiomas e as prioridades das cooperativas, o que permite interligá-los, dentre eles, destaca-se o princípio de interesse pela comunidade, ou seja, o trabalho é realizado em prol do desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos próprios cooperados.

Para concluir, o desenvolvimento de um ambiente sustentável pode ser um desafio quando analisado com base nos argumentos apresentados por Honorato *et al* (2007, p. 2), pois requer “a elaboração de ações voltadas para o atendimento de necessidades essenciais à humanidade, respeitando as limitações do ambiente, preocupando-se com as gerações futuras, considerando aspectos socioculturais, econômicos e políticos”.

Os autores citados utilizam-se do mesmo paradigma, portanto, pode-se que dizer que sustentabilidade é um conceito sistêmico, que ressalta a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade.

5. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estudo, seja na revisão de literatura como nas análises do estudo empírico que o originou, buscou-se averiguar se as CASC utilizaram a sustentabilidade econômica socioambiental como estratégia deliberada para seus negócios, aquela que Mintzerg *et al.* (2000) referem-se como formulação estratégica pretendida prescritiva, ou se elas são somente uma reação às mudanças determinadas pelo ambiente. Então, foram adotados parâmetros de análise, como por exemplo: aspecto legal, sanitário e comercial.

Vale ressaltar, conforme já exposto anteriormente, que para alguns estudiosos de estratégia, o ambiente é quem determina tais ações, em outros termos, que a formulação estratégica decorre num processo reativo ao meio. Bertero e Caldas (2007) discorrem que dentro da corrente ambientalista nos estudos organizacionais, existe uma distinção entre os Ecologistas Organizacionais e os Contingencialistas, sendo que os primeiros consideram que o ambiente impõe a sobrevivência e longevidade das organizações: nesse caso, a

estratégia é ditada pelo ambiente, resta aos gestores acompanhá-la ou aceitá-la. No caso da corrente Contingencial, apesar de entender o ambiente determinante, fundamenta-se na possibilidade dos gestores reagirem e readaptarem ao ambiente: assim o imperativo do ambiente é menor e a estratégia seria adaptativa com mais efetividade dos estrategistas.

Diante do exposto, observam-se alguns fatos do ambiente da estratégia que se referem às CASC. Por exemplo, conforme apresentado por Carfantan (2009), no ano de 2008, o Brasil perdeu a primeira posição no abastecimento de carne bovina no mercado europeu, sendo que as causas estão relacionadas às questões sanitárias e, principalmente ambientais, visto que a sustentabilidade na produção tem sido o foco principal das empresas alimentícias européias. Algumas das organizações desse setor de atuação conceberam estratégias previamente, realizando planejamentos estratégicos ou posicionamentos estratégicos pretendidos, a fim de obterem maior sucesso empresarial, porém há circunstâncias externas à organização que podem evidenciar o ambiente como determinante, por exemplo, as forças do macroambiente da organização.

Em termos do ambiente desse setor em outras partes do mundo, verifica-se que os mais relevantes fatores que levaram as empresas europeias a iniciarem projetos sustentáveis, sob o prisma do varejo, são: a emissão de gases de efeito estufa; escassez de água; perda da biodiversidade e esgotamento das matérias primas; e, principalmente, atender às exigências dos consumidores.

Por conseguinte, a influência do varejo na aplicação de ações de sustentabilidade geraram novas oportunidades comerciais para os produtores, cooperativas e outras organizações. Porém observou-se que essa relação aconteceu, devido à pressão da sociedade. Desse modo, evidenciou-se uma relação entre o ambiente e a dinâmica e estratégia organizacional pelos negócios. Apesar de existirem estratégias pretendidas pelos executivos que são bem sucedidas, no caso do ambiente das CASC, o ambiente emerge como forte impulsionador ou inibidor de ações estratégicas, destacando a corrente

ambiental da estratégia. Isso oferece condições de aprofundamento para novos estudos de como elas se fundamentam, quer dizer, se estariam mais para a abordagem da Ecologia Organizacional ou da Contingencial.

Ainda sobre esse setor de atuação, repare-se que a adoção de ações sustentáveis pode acontecer em toda a cadeia de produção, desde os pecuaristas até as empresas varejistas, iniciando com a redução na emissão de carbono e destino adequado para os resíduos. O que se pode observar é que a sustentabilidade econômica socioambiental está se tornando um elemento fundamental nos negócios e, para que o Brasil pudesse reconquistar o abastecimento de carne bovina *in natura* no mercado europeu, segundo o autor supracitado, seria necessário reconstruir a imagem da carne brasileira.

Depois de ter a produção de carne descartada pelo mercado europeu, devido principalmente aos problemas ambientais e sanitários, as CASC precisaram se adequar às exigências. Já as cooperativas que surgiram após o fato, como o caso da COOPERALIANÇA (fundada no final de 2007), iniciaram suas atividades atentas às normas técnicas vigentes.

Observa-se que tal cooperativa surgiu, pode-se assim dizer, por influência do ambiente do setor econômico de atuação dela, ou seja, antes da COOPERALIANÇA, os produtores estavam vinculados a projetos desenvolvidos por outra cooperativa de insumos de grande porte de sua região, que adotou estratégia de desistir de alguns mercados, para afunilar o portfólio e trabalhar mais segmentada, para um mercado que exigia mais especialização. Essas mudanças levaram os produtores a se reorganizarem e fazerem parcerias, delimitando portanto, uma estratégia desse grupo em função da estratégia daquela organização; posteriormente, os produtores constituíram uma aliança mercadológica, tornando-se então uma CASC. Dificuldade de vender os animais, pressões de mercado, problemas com a logística, foram influências externas que também podem ter contribuído para a formação da COOPERALIANÇA.

Existem outras influências do ambiente que atuam como indicadores de pressões ambientais,

por exemplo, atender às necessidades do consumidor, oferecendo qualidade e menor preço, ou o corte que lhe é de preferência. Nesse aspecto, observou-se que, para manter a qualidade da carne, as cooperativas, associações de produtores, frigoríficos e comércio passaram a requisitar de seus fornecedores o controle de qualidade dos produtos dentro das normas legais, as mesmas pressões vistas no mercado europeu.

Note-se que as mudanças comportamentais da Europa refletiram diretamente na produção de carne bovina no Brasil, momento em que iniciou-se a certificação de origem, preocupações com os impactos ambientais de produção, o transporte e a vida dos animais, além de exigências de produtos mais limpos, ou seja, que não deixam resíduos, acima dos níveis exigidos, no meio ambiente nem no produto final. Essas questões podem ser analisadas sob diferentes aspectos, como sendo ações de sustentabilidade econômica socioambiental, próprias das cooperativas, como estratégia para seus negócios, ou aplicadas em razão dos princípios cooperativos.

Outro ponto a ser observado diz respeito aos resultados de desempenho empresarial, mais especificamente, os resultados de desempenho de mercado versus retorno econômico. Sobre isso, pergunta-se: se você comprasse um produto qualquer de determinada marca de cooperativa agroindustrial, ligaria aos princípios cooperativistas? Apesar de encontrarmos consumidores dispostos a buscarem produtos de empresas responsáveis e com princípios adotados pelas cooperativas, isso não é maioria no mercado brasileiro. Por enquanto, pode-se considerar para essa pergunta a resposta “não” em maioria. Sendo assim, também questiona-se: as cooperativas vão ou não olhar para o que o mercado está exigindo? Talvez essa seja uma explicação do porque no estudo empírico da COOPERALIANÇA apareceu somente uma ação conjunta de sustentabilidade social.

Segundo o Sindicato Rural do Estado do Mato Grosso do Sul a Cooperativa Bovina de Campo Grande iniciou suas atividades no primeiro semestre de 2011 com o objetivo de vender carne diretamente

para o varejo, mas sem estar subordinada a outros elos da cadeia produtiva e utilizando o frigorífico como prestador de serviços apenas para o abate. Frente às exigências normativas, observou-se que a cooperativa cumpriu com os aspectos legal e sanitário. Além das ações obrigatórias, não se obteve subsídio para afirmar se há ou não ações de cunho sustentável.

Esse caso e mais o da COOPERALIANÇA permitiu observar que as ações existentes são aquelas impostas por leis e princípios. Será que a aplicação de tais ações implicariam de maneira significativa os resultados financeiros? Isso denotaria um tipo de estratégia imposta por necessidades ambientais? Nota-se que a aplicação de algumas ações podem oferecer benefícios, por exemplo o uso racional da água e energia, poderiam implicar a redução de custos, gerar empregos para pessoas da comunidade promovendo assim o bem estar social.

A estratégia comercial utilizada pela Cooperativa Bovina de Campo Grande, está voltada ao aumento de consumo do produto, isto é, oferecer produtos de maior qualidade a preços mais competitivos, gerando assim mais retorno financeiro ao produtor, estimulando, de certa forma, a continuidade do negócio, denotando uma formulação estratégica que Mintzber et al (2000) caracterizam como de posição ou posicionamento. Por outro lado, observou-se que a constituição da CASC pode ter sido uma estratégia dos próprios produtores, como consequência de influências do ambiente.

A Cooperativa Agropecuária de Roraima - Coopercarne, localizada em Boa Vista/RR, está no mercado desde o ano de 2001. Segundo Soares (2009), existem gargalos na pecuária do Estado, dentre eles: deficiência do programa de defesa sanitária, pouca utilização de tecnologias de produção e administração, interiorização da energia elétrica, custo elevado dos insumos, baixa competitividade, pouca eficiência na criação de bezerros, falta de matadouros com inspeção sanitária e mercado interno saturado, comprometendo a atuação da cooperativa e de seus associados, principalmente em relação aos aspectos sanitário e comercial.

Houve tentativas para implementação das mudanças necessárias, porém encontraram muitas dificuldades. Em 2011, ainda havia problemas na produção, o fator mais evidente consistia em aspectos sanitários. Mesmo a sustentabilidade ambiental de caráter obrigatório vistas nas leis ambientais e sanitárias, constatou-se a resistência dos produtores. Logo, para que se possa suprir essa deficiência, representantes da CASC juntamente ao setor privado passaram a desenvolver métodos para trabalhar a conscientização dos pecuaristas.

Já no estudo realizado por Ferreira; Barcellos (2005) verificou que a aliança estratégica na cadeia de carne bovina ganhou um incremento por causa da parceria entre a associação de produtores de raça, indústria frigorífica e empresa varejista, a fim de produzir um produto diferenciado, bem como a criação da marca em carne com a finalidade de agregar valor ao produto, além de benefícios específicos em cada elo da parceria. Esses autores também constataram que os produtores conseguiram aumentar a rentabilidade e a garantia de venda dos animais aos frigoríficos que valorizam o produto; já os frigoríficos conseguiram a garantia de abastecimento, de venda do produto, e o varejo a regularidade de abastecimento, além de oferecer ao consumidor um produto de qualidade.

Observou-se que os empresários buscaram alternativas no curto prazo, ou seja, não fizeram estratégias de conjunto para fortalecer-se, ou seja, não as elaboraram pensando no ambiente fortemente competitivo e no longo prazo, denotando menos influência do ambiente para a formulação estratégica. Isso significa um ponto contrário à estratégia determinada pelo ambiente. Por outro lado, parece que os parceiros buscavam o desempenho empresarial financeiro, e não ações sustentáveis para alcançá-los.

Sabe-se da importância dos resultados financeiros, mas será que a aliança não poderia reverter tais parcerias em ações sustentáveis? Ao considerar-se o ambiente, é mais propício para as CASC responder ao curto prazo ou buscar estratégias de longo prazo? Foram consultadas CASC que proferiram parcerias com frigoríficos e varejo para auxiliá-las na cadeia produtiva e comercialização, em algumas delas, observou-se a utilização de ações de sustentabilidade econômica socioambiental como estratégias determinantes do ambiente, não como estratégia para seus negócios, não se obteve informações a respeito da intenção de conciliar os resultados organizacionais e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. **Estrategia empresarial**. Tradutor: Antônio Zoratto Sanvicent. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.

BARCELLOS, M.D; FERREIRA, G.C. **Alianças Estratégicas em Cadeias Agroindustriais: Estudo de Caso na Cadeia de Carne Bovina**. RPA, v1, n4, Jan./Fev. 2005.

BARDIN, L. Definições e Relações com as outras ciências. In: _____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Ltda, 2004. Primeira Parte, cap. II, 23-41.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia de população das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Org(s). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas: 2007. 154-190.

CARFANTAN, J.Y. **A sustentabilidade da pecuária de corte brasileira**: uma alavanca para reconquistar o mercado europeu. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/sustentabilidade/a-sustentabilidade-da-pecuaria-de-corte-brasileira-uma-alavanca-para-reconquistar-o-mercado-europeu-video-slides-e-artigo-56824/>>. Acesso em 24/02/2012.

CATTANI, A. D. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Ed. 2003.

CESCONETTO et al. **Boas práticas agropecuárias**: bovinos de corte: manual de orientações. Editor técnico Ezequiel Rodrigues do Valle. - 2. ed. rev. ampl. - Campo Grande, MS : Embrapa Gado de Corte, 2011.

- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE RORAIMA – COOPERCARNE. Disponível em <<http://coopercarneroraima.blogspot.com/>>. Acesso em 25/02/2012.
- DUTRA, I. S. **Redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra-empresas**: estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder de competitividade. 2009. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2001.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston, Pitman Publishing, 1984.
- FIGUEIREDO, R. M. **Dicionário Prático de cooperativismo**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K. Org(s). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva: 2010. 115-146.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HONORATO, A. P. V. M. **Estratégias de Cooperação como mecanismo para geração do Desenvolvimento Sustentável: um estudo exploratório numa cooperativa de artesãs**. IX ENGEMA – Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://engema.up.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0023.pdf>> Acesso em 20/03/2010.
- KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.
- KOSLOSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. 3. ed. Curitiba, SESCOOP – PR, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 07/01/12.
- JOHNSON, G.; SCHOLS, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LAGO, A.; SILVA, T. N. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Porto Alegre: Sescop, 2011.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, J. C. P. **Capital social como fator de sustentabilidade das cooperativas agroindustriais, estudo de caso**. **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. 2008. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/9/905.pdf>>. Acesso em 03/12/2011.
- OLIVEIRA, D. P. R.,. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 13º ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 19/10/2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR). Disponível em <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>. Acesso em 03/12/2011.
- PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. (2006). **The Triple Bottom Line**: how today´s best run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too. San Francisco: Jossey Bass, 2006.
- SINDICATO RURAL DE CAMPO GRANDE – MS. **Cooperativa de carne na Capital vai desonerar consumidor e aumentar ganhos do pecuarista**. Disponível em: <<http://www.srcg.com.br/noticias.php?id=6474>>. Acesso em 25/02/2012.
- SOARES, N. **Presidente da Coopercarne faz palestra durante III Simpósio Amazônia**. Disponível em: <<http://www.roraimaemfoco.com/colunistas/polca-mainmenu-46/10334-presidente-da-coopercarne-faz-palestra-durante-iii-simposio-amazonia.html>>. Acesso em 25/02/2012.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo**. São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 1999.
- VALADARES, J. H.; SOUZA, J. C. G. **Análise da Responsabilidade social no ambiente organizacional das cooperativas UNIMEDS do Estado de São Paulo**. V Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo. 06-08 Agosto 2008 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.
- ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. **Ecologia de Empresas**. Revista de Administração, volume 12, nº 1, 45-60, 1977.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.
- World Commission on Environment and Development. **Our common future**. Oxford, 1987. UK: Oxford University Press.