

**FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E A SUSTENTABILIDADE: CASOS DE COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

***FORMULATION OF STRATEGIES AND SUSTAINABILITY: CASES OF AGRICULTURAL
COOPERATIVES OF THE SOUTHERN REGION OF BRAZIL***

***FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y SUSTENTABILIDAD: CASOS DE COOPERATIVAS
AGROPECUARIAS DE LA REGIÓN SUR DE BRASIL***

Adilson Carlos Da Rocha

Docente Adjunto na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)
Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PMDA) na
Universidade Positivo
Endereço: R. Maringá, n. 1200, Bairro Vila Nova. Francisco Beltrão, PR, Brasil
Telefone: (46) 9 8804-3419
E-mail: adilson28@hotmail.com

Pedro José Steiner Neto

Professor Titular no PMDA da Universidade Positivo
Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA - USP)
Endereço: R. Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, n. 5300, Campo Comprido. Curitiba, PR, Brasil
Telefone: (45) 9 9103-8185
E-mail: pedrosteinerneto@gmail.com

Artigo recebido em 05/03/2019. Revisado por pares em 10/06/2019. Reformulado em 25/06/2019.
Recomendado para publicação em 10/08/2019. Publicado em 31/08/2019. Avaliado pelo Sistema
double blind review.

©Copyright 2019 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida
citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.
Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de formulação da estratégia organizacional, considerando as dimensões econômica, ambiental e social em Cooperativas Agropecuárias. Fez-se uso da abordagem qualitativa de pesquisa, com o desenvolvimento de dois casos. Foram utilizadas as técnicas de entrevista e pesquisa documental e a análise de conteúdo para fins de análise dos dados coletados. Os resultados a partir dos dois casos sugerem que há conhecimento e preocupação com a formalização das estratégias organizacionais por parte das cooperativas agropecuárias, no entanto não se verificou uma participação significativa dos cooperados (considerado principal *stakeholder*) neste processo. Quando a perspectiva da sustentabilidade é incorporada às decisões estratégicas, a dimensão econômica prevalece sobre as demais, demonstrando não haver ainda um equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade no contexto destas organizações.

Palavras-Chave: Formulação da Estratégia; Sustentabilidade; *Stakeholders*; Cooperativas Agropecuárias.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the organizational strategy formulation process, considering the economic, environmental and social dimensions in Agricultural Cooperatives. We used the qualitative research approach, with the development of two cases. The interviews and documentary research techniques and content analysis were used to analyze the collected data. The results from the two cases suggest that there is knowledge and concern about the formalization of organizational strategies by the agricultural cooperatives, but there was no significant participation of the cooperative (considered the main stakeholder) in this process. When the perspective of sustainability is incorporated into strategic decisions, the economic dimension prevails over the others, showing that there is still a balance between the sustainability pillars in the context of these organizations.

Keywords: Strategy formulation; Sustainability; Stakeholders; Agricultural Cooperatives.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de formulación de la estrategia organizacional, considerando las dimensiones económica, ambiental y social en Cooperativas Agropecuarias. Se hizo uso del abordaje cualitativo de investigación, con el desarrollo de dos casos. Se utilizaron las técnicas de entrevista e investigación documental y el análisis de contenido para el análisis de los datos recolectados. Los resultados a partir de los dos casos sugieren que hay conocimiento y preocupación con la formalización de las estrategias organizacionales, por parte de las cooperativas agropecuarias, sin embargo, no se verificó una participación significativa de los cooperados (considerado principal *stakeholder*) en este proceso. Cuando la perspectiva de la sostenibilidad se incorpora a las decisiones estratégicas, la dimensión económica prevalece sobre las demás, demostrando que no existe un equilibrio entre los pilares de la sostenibilidad en el contexto de estas organizaciones.

Palabras clave: Formulación de la Estrategia; Sostenibilidad; Grupos de interés; Cooperativas Agropecuarias.

1 INTRODUÇÃO

O contexto mercadológico atual elucida a complexidade em que as organizações estão inseridas em ambientes influenciados por diversos fatores, sejam internos ou externos, que potencializam constantes mudanças. Diante desta complexidade, as organizações e seus gestores são instigados a adotar comportamentos estratégicos, buscando adaptar-se de forma rápida ao cenário e manterem-se com um nível competitivo em seus mercados.

A adaptação neste contexto exige um processo de formulação da estratégia organizacional, o qual tem sido de difícil desenvolvimento para as organizações, uma vez que parte significativa destas dificuldades advém de não disporem de modelos e métodos suficientemente claros que possam permitir a elaboração da estratégia a partir de concepções delineadas.

O processo de formulação das estratégias organizacionais com enfoque na competitividade surgiu na década de 1970, com os trabalhos de Michael Porter, substituindo a ênfase no planejamento estratégico proposto por Selznick (1957), Chandler (1962) e Ansoff (1965). Naquele contexto, os desafios competitivos não eram prioritários, então as estratégias se preocupavam com a construção de técnicas e métodos que auxiliassem as organizações a ampliar sua participação em seu nicho mercadológico.

A formulação das estratégias considera fatores que buscam influenciar no posicionamento estratégico, sendo, assim, um dos aspectos determinantes para estabelecer uma vantagem competitiva. Nesse novo contexto, se a sustentabilidade dos negócios for entendida como uma contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável, então as organizações passam a ter outros critérios de avaliação além daqueles convencionais. De acordo com os pressupostos que fundamentam a sustentabilidade, as organizações devem gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos, de forma simultânea, atendendo a todas as partes interessadas, ou seja, a um grupo de *stakeholders*, tanto de forma direta quanto indireta.

As relações existentes entre a estratégia organizacional e a sustentabilidade parecem ser incipientes no ambiente organizacional, no qual as organizações almejam manterem-se competitivas, principalmente em aspectos inerentes à gestão dos impactos socioambientais

relacionados à atividade produtiva. Nessa conjuntura, as práticas de gestão sustentáveis parecem ser importantes e estão ancoradas no processo de inovação.

Diante desta conjuntura, o engajamento das partes interessadas pode tornar-se uma das mais importantes ações no entendimento, por parte das organizações, do real significado de desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade e de como isso pode agregar valor e responsabilidade a partir das atividades organizacionais. Os aspectos que envolvem o processo de formulação das estratégias com uma visão preocupada com a sustentabilidade e suas dimensões (econômica, ambiental e social) parecem caber a qualquer indústria ou cadeia produtiva existente.

Dentre uma diversidade de cadeias ou setores produtivos, este estudo destaca as organizações cooperativas agropecuárias, caracterizadas por uma estrutura organizacional e governança diferenciada das demais organizações, porém consideradas importantes para a cadeia de valor do agronegócio nacional, onde funcionam como sociedades de pessoas e desempenham um papel no desenvolvimento local e regional. Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB (2015), estas organizações respondem por 5,4 % do PIB brasileiro.

Destaca-se o principal desafio das sociedades cooperativas agropecuárias em manterem-se como organizações competitivas, capazes de desenvolver estratégias inovadoras para enfrentar mercados competitivos e, ao mesmo tempo, atenderem às necessidades dos seus *stakeholders*, principalmente seus cooperados, e ainda mitigarem os impactos causados pela atividade como o desmatamento e consequente redução da biodiversidade, pela utilização de produtos químicos e agrotóxicos que contaminam o solo e lençóis freáticos, entre outros danos no âmbito das dimensões ambiental e social.

Os aspectos expostos envolvendo o processo de formulação de estratégia organizacional, a sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, com uma delimitação específica para as organizações cooperativistas agropecuárias, orientam a questão-problema deste estudo, que se constitui em: Como se dá o processo de formulação da estratégia organizacional em organizações cooperativas agropecuárias, considerando as dimensões econômica, ambiental e social? Diante desta questão, este estudo teve como objetivo analisar o processo de formulação da estratégia organizacional, considerando as

dimensões econômica, ambiental e social, em cooperativas agropecuárias atuantes na Região Sul do Brasil.

2 ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO

Uma conexão direta com o desenvolvimento de conceitos de estratégia voltada aos negócios surgiu com a concorrência entre segmentos das forças armadas norte-americanas após a Segunda Guerra Mundial. (GHEMAWAT, 2012). A partir deste momento, a estratégia incorporou-se de vez no ambiente corporativo, e, a partir da complexidade das organizações devido ao ritmo intenso das mudanças ambientais, então se ampliaram as exigências no mundo corporativo, na busca pela capacidade de formular e gerenciar estratégias que possibilitassem superar os desafios mercadológicos, alcançando seus resultados tanto a curto quanto a médio e longo prazo (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Somente nos anos de 1980 é que a estratégia no âmbito organizacional ganhou importância e se desenvolveu de forma significativa (MINTZBERG *et al.*, 2006). De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2010), o fenômeno da reestruturação corporativa, considerando o conjunto de decisões e ações com dimensão organizacional, financeira e de portfólio, foi potencializado pela evolução tecnológica dos meios de comunicação e transportes, predominando, desde então, uma dinâmica de interação e integração em âmbito global.

Ao tratar dos aspectos que envolvem a estratégia, amplia-se uma discussão entre pressupostos e concepções teóricas e epistemológicas, fundamentadas em abordagens convencionais, que entendem a estratégia como uma atividade lógica, racional e sequencial proposta por Chandler, em 1962, até outros entendimentos que compreendem que esse processo está vinculado a fatores de cultura, de aprendizado, de política e de relações de poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Diante de diversas concepções, apresentam-se os problemas que interferem na compreensão do que de fato é estratégia no âmbito conceitual. Para Porter (1996), há uma confusão entre estratégia e ferramentas de eficácia e entre estratégia e planejamento estratégico, e a gênese do problema parece estar na falta de uma compreensão do que é estratégia.

De acordo com Hax e Majluf (1988), as divergências que envolvem o que é estratégia podem ser amenizadas por meio da separação entre o conceito de estratégia e o processo de formação da estratégia, sendo o conceito entendido como um modelo normativo que tem amplitude e validade para todas as organizações. Já o processo de formação da estratégia é dependente da situação específica da organização e pode ser entendido por uma variedade das formas que a estratégia assume em diferentes organizações, dependendo dos objetivos estratégicos, do seu estilo de gestão, de sua estrutura e de sua cultura organizacional.

Mesmo com o esforço e criteriosas tentativas ao longo das últimas décadas para definir e redefinir o que é estratégia, muitas manifestações continuam emergindo com o objetivo de redefinir o conceito. Para Ghemawat (2012), é idiossincrático discutir e propor mais definições e examinar a história das práticas e das concepções estratégicas pode constituir uma abordagem menos arbitrária dos estudos sobre o tema.

Os estudos sobre estratégia sugerem que as preocupações em torno do desenvolvimento de estratégias têm como escopo a competição em uma arena de negócios. Segundo Porter (1999), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Carter, Clegg e Kornberger (2010, p. 15) destacam que “se não houvesse concorrência, não haveria necessidade de estratégia”. Assim, os pressupostos sugerem que a formulação da estratégia se preocupa com a busca por uma vantagem competitiva em uma determinada indústria.

Buscando um entendimento sobre o processo de formulação de estratégias, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a partir de conceitos e evolução dos estudos sobre estratégia, sistematizaram o pensamento sobre o processo de formulação de estratégia em dez escolas. As três primeiras escolas sugerem uma natureza prescritiva (*Design, Planejamento e Posicionamento*); as seis seguintes (*Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultura e Ambiental*) demonstram uma preocupação descritiva, ou seja, o enfoque está em como as estratégias são formuladas. O terceiro grupo é representado pela escola de *Configuração*, a qual tem como escopo a integração dos pressupostos apresentados pelas outras nove escolas.

Na visão de Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia atua como uma força mediadora

entre o meio ambiente e a organização, com escopo nas decisões e ações que vão emergindo de forma natural. Assim, o processo de formulação da estratégia não se limita aos processos intencionais, podendo emergir como um padrão de ações tomadas em um espaço temporal que podem ou não ser formalizadas.

Quanto ao processo de formulação da estratégia, Mintzberg e Waters (1985) propuseram uma classificação para a estratégia, sendo esta deliberada ou emergente. Para estes autores, as estratégias deliberadas são as que se realizam da forma como foram explicitamente planejadas. Já as estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções. Enquanto a primeira definição tem ênfase no controle da organização, a segunda está associada à noção de aprendizagem a partir de uma ação desencadeada em que é possível obter efeitos de "feedback" que são considerados em ações seguintes, e o processo continuará de forma que a convergência das ações realizadas configure uma estratégia. As estratégias emergentes podem desenvolver-se de todas as formas, à medida que as pessoas interagem, aprendem, ajustam-se mutuamente, discutem e desenvolvem consensos (MINTZBERG, 1990).

Mintzberg (1990) foi enfático em destacar que não há estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes. Nenhuma organização – nem aquelas comandadas pelos antigos generais gregos – teriam conhecimento suficiente para prever antecipadamente tudo que aconteceria, pois estaria ignorando a aprendizagem ao longo do processo. O autor faz uma analogia com a estratégia de um artesão, onde uma arte requer controle, da mesma forma que requer sensibilidade com os materiais necessários a serem utilizados. Assim, estratégias deliberadas e emergentes formam os pontos extremos de um *continuum*, ao longo do qual se apresentam as estratégias que são desenhadas no mundo real, onde algumas podem se aproximar de extremos, no entanto, a grande maioria se encontra em pontos intermediários.

A partir dos pressupostos até então expostos, o processo de concepção e formulação das estratégias parece estar condicionado à capacidade e ao conhecimento dos indivíduos em elaborar uma estratégia, onde a experiência e vivência contribuem para esse processo. Diante deste entendimento, o conhecimento parece não ser algo que uma organização possui, mas um saber em ação, ou seja, algo que as organizações constroem

(JARZABKOWSKI, 2004).

Diante das diversas vertentes teóricas apresentadas, observa-se uma evolução do *corpus* teórico e empírico no âmbito das abordagens propostas para o processo de formulação das estratégias organizacionais. Cabe destacar que, nos estudos sobre estratégia, observa-se um consenso de que a elaboração da estratégia reside em um *continuum* de deliberada ou planejada a emergente, onde a maioria das estratégias é desenvolvida de uma forma mista permeando este *continuum*. Para Neugebauer, Figge e Hahn (2014), diferentes fatores de contingência podem explicar os fatores que influenciam a formulação de uma estratégia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo de concepção e formulação da estratégia é um misto que pode considerar jogos de poder em busca de uma vantagem competitiva, socialização coletiva, formalização, aprendizado e planejamento, mas cada aspecto deve ser considerado dentro do espaço temporal e do seu próprio contexto.

A partir das considerações da literatura, o processo de formulação de estratégias nas organizações, de um modo geral, segue um conjunto de padrões. Estas considerações apresentam-se em cinco maneiras diferenciadas pelas quais esse processo se desenvolve. Orssatto (2002) destacou o trabalho de Idenburg (1993), onde são tratadas quatro destas maneiras: planejamento racional; planejamento como um processo dirigido de aprendizagem; incrementalismo lógico; e a formação de estratégias emergentes. Mintzberg (1993) sugere que existe mais uma associada ao modo empreendedor de elaborar as estratégias.

Diante do exposto, o que se pode perceber é que cada uma das concepções ou modos de formular as estratégias organizacionais apresenta características próprias, principalmente no entendimento de como ocorre, quem são os atores do processo e quais são os fundamentos teóricos e empíricos que sustentam o processo.

2.1 OS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

De acordo com Donaldson e Preston (1995), a sobrevivência e a longevidade estão relacionadas ao sucesso da organização, e estes aspectos são determinados pelas

competências de uma organização em estabelecer e manter relacionamentos com seus possíveis *stakeholders*. Além disso, outros motivos relevantes, como a criação de riqueza e sustentabilidade organizacional, também são buscados pelas organizações e fazem parte do processo de formulação de suas estratégias.

As definições sobre *stakeholders* surgiram na década de 1960, sendo a primeira definição creditada a um memorando interno produzido em 1963, pelo Instituto de Pesquisa *Stanford*, definindo-os como aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir (FRIEDMAN; MILES, 2002). Alkhafaji (1989) definiu-os como grupos ou pessoas identificáveis dos quais uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais, entre outros.

A obra de Freeman (1984) considerada seminal definiu os *stakeholders* como sendo “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos da organização”. De acordo com Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos nas atividades organizacionais e são identificados por seus interesses para a organização. Os interesses de todas as partes são de valor intrínseco, ou seja, cada grupo de partes interessadas merece consideração particular pela organização.

No contexto atual, o papel dos *stakeholders* perpassa os interesses pela organização, o interesse está nas cadeias produtivas que estão proporcionando uma maior oferta de valor adicionado e tem sido uma questão-chave para as organizações e seus gestores. A criação de valor adicionado para os *stakeholders* entre cadeias de valor pode determinar a vantagem competitiva de uma organização em relação aos seus concorrentes (SEYEDHOSSEINI, GASHTI; SEDIGHI, 2011).

De acordo com Ackermann e Eden (2011), uma das tarefas mais importantes durante o processo de elaboração da estratégia é a gestão da interface entre as muitas demandas de diferentes partes interessadas de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. Diante desta problemática, os autores buscam respostas para a seguinte questão: Como equipes de gestão superior podem gerir as suas partes interessadas de forma eficaz, de modo a realizar os seus objetivos estratégicos?

É pressuposto que a alta gerência seja responsável pela formulação da estratégia de

uma organização, no entanto, Ackermann e Eden (2011) destacam que se deve considerar a participação das partes interessadas buscando garantir a robustez a este processo. Por antecipação e gestão das respostas das partes interessadas às estratégias organizacionais, as ações podem ser consideradas ao capitalizar potenciais respostas positivas ou reduzir ou erradicar as respostas negativas.

De acordo com Mitchell, Bradley e Wood (1997), a preocupação em desenvolver estratégias de gestão das partes interessadas progrediu na pesquisa, refletindo as necessidades dos gestores em entender as bases de poder das partes interessadas e seu interesse de forma suficiente para ser capaz de desenvolver ações apropriadas para as partes interessadas e específicas. Esse ponto de vista pressupõe reconhecer que as organizações têm demandas diferentes, mudando focos de atenção e capacidade limitada para atender a todos os problemas ao mesmo tempo (ACKERMANN; EDEN, 2011).

Ao formular as estratégias, é visível a necessidade de considerar os pressupostos elencados pela teoria dos *stakeholders*, pois as partes interessadas condicionam a realização dos objetivos organizacionais e a consequente sobrevivência da organização. Para competir em ambientes dinâmicos, a gestão deve buscar e ter o apoio daqueles que podem influenciar a organização e compreender como a esta irá afetar as partes que compõem o ambiente competitivo (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995).

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A SUSTENTABILIDADE

O debate envolvendo o desenvolvimento sustentável é fomentado em diversas áreas do conhecimento. O que potencializa este debate são os inúmeros problemas ambientais, econômicos e sociais evidentes nas últimas décadas, suscitando preocupações com as condições de sobrevivência das próximas gerações (NASCIMENTO, 2012, ELKINGTON, 2011; SACHS, 2008; VEIGA, 2006). De acordo com a CMMAD (1991), o desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações.

Diante desta problemática, surgiram diversos movimentos fortalecendo o desenvolvimento sustentável. Este, então, passa a ser uma das principais preocupações no ambiente corporativo dos negócios, principalmente nas cadeias produtivas que causam

maior impacto na oferta de condições básicas para a sobrevivência do planeta (ELKINGTON, 2011; WU; PAGELL, 2011; DIEGUES, 2008; VIEIRA, 2007;).

O termo sustentabilidade teve seu surgimento na década de 1980, a partir da conscientização de que as nações precisavam descobrir maneiras de promover o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações (SAVITZ; WEBER, 2007). A sustentabilidade, definida pelo conceito *Triple Bottom Line* – termo que considera não somente questões econômicas, mas também sociais e de meio ambiente na gestão organizacional – sugere a garantia de oportunidades corporativas e cria um sistema mais transparente, aberto e informativo para os consumidores e outras partes interessadas (ELKINGTON, 2011).

Miles, Munilla e Darroch (2009) destacam a definição de sustentabilidade proposta por Morris *et al.* (2008) pela tipologia *Sustainable Corporate Entrepreneurship*, a qual é o processo de potencializar a inovação de produtos, processos, estratégias ou modelos de negócios para desenvolver, avaliar e, finalmente, explorar oportunidades econômicas potenciais, criadas por problemas ambientais e ou questões de responsabilidade social.

Os problemas ambientais e sociais passaram a impor pressões às organizações, no entanto estes problemas não são de responsabilidade exclusiva de uma única organização, mas de toda uma cadeia produtiva. Desta forma, as organizações e sua cadeia precisam estar preocupadas em desenvolver estratégias para uma cadeia sustentável com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus *stakeholders* (DALÉ; ROLDAN; HANSEN, 2011).

Estratégias organizacionais com enfoque na sustentabilidade corporativa são, portanto, desafiadas a reconhecer tanto a sustentabilidade do mercado como a sustentabilidade social e ambiental. Para alcançar esta integração, propõe-se um caso de negócios para a sustentabilidade (SCHALTEGGER; LUDEKE-FREUND; HANSEN, 2011).

As organizações têm partes interessadas com as prioridades diferentes devido a seus valores e, portanto, são muitas vezes obrigados a realizar *trade-offs*. Por exemplo, proprietários e dirigentes têm interesses sobre a rentabilidade, enquanto os membros da comunidade estão preocupados com condições sociais de toda uma comunidade e os impactos ambientais provocados por um processo produtivo (WU; PAGELL, 2011). Diante

desta diversidade de interesses, as organizações devem preocupar-se em como atender a eles.

Para Daroit e Nascimento (2004), estas novas perspectivas abriram espaço para a influência de novos *stakeholders*, preocupados com outros aspectos, além do econômico. A perspectiva da sustentabilidade, oriunda de preocupações ambientais associadas à preservação da espécie, juntamente com as preocupações de garantia de melhor qualidade de vida para toda sociedade, desenha um novo paradigma produtivo, com ênfase da sustentabilidade no escopo das estratégias organizacionais.

Segundo Savitz e Weber (2007), as questões inerentes à sustentabilidade envolvem a concepção da estratégia organizacional, bem como sua implantação e gestão. Para estes autores, as dimensões econômicas, sociais e ambientais geram riscos e oportunidades, que estão mudando profundamente os setores de atividades e os negócios em todo o mundo.

De acordo com Schaltegger, Ludeke-Freund e Hansen (2011), estratégias organizacionais preocupadas com a sustentabilidade são de importância crucial para o desenvolvimento sustentável, também para uma organização dirigir com sucesso considerando requisitos sociais, legais, políticos e econômicos relacionados com a sustentabilidade em condições de concorrência no mercado.

Para Souza, Silva Filho e Abreu (2014), o papel das organizações na promoção da sustentabilidade é dependente da concepção e implantação de estratégias corporativas que contemplem de forma equilibrada as áreas econômica, ambiental e social. Assim, as organizações estariam contribuindo para o bem-estar das futuras gerações e, ao mesmo tempo, trabalhando para se tornarem sustentáveis e competitivas no seu ambiente de negócios.

No desenvolvimento das estratégias organizacionais, o entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade por parte das organizações parece ser de vital importância para um desenvolvimento sustentável. A seguir, serão expostos os principais aspectos inerentes a cada dimensão bem como as características que possam evidenciar estes aspectos nas respectivas dimensões da sustentabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As possíveis respostas à questão-problema de pesquisa estão ancoradas em uma abordagem epistemológica positivista, fazendo uso de uma abordagem qualitativa de pesquisa. De acordo com Creswell e Clark (2013), este tipo de pesquisa combina elementos com o propósito de ampliar e aprofundar o entendimento do fenômeno estudado.

A partir de uma abordagem qualitativa-exploratória, realizou-se um estudo de casos múltiplos, o qual foi conduzido junto a duas cooperativas agropecuárias com o objetivo de ampliar a compreensão do campo de estudo, buscando resposta para as seguintes questões de pesquisa: (i) Como se desenvolve o processo de formulação das estratégias nas cooperativas agropecuárias? (ii) Os interesses dos *stakeholders* são de fato considerados nas decisões estratégicas? (iii) Quais *stakeholders* têm maior participação nas decisões estratégicas? (iv) A sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social é considerada e inserida no processo de formulação das estratégias organizacionais das cooperativas agropecuárias?

Foram selecionadas organizações cooperativas pela sua conveniência e aceitação. A intenção foi estudar no mínimo uma cooperativa com perfil associado à origem dos produtos e serviços processados, sendo uma com operações baseadas em produtos de origem vegetal (agricultura) e outra baseada em produtos de origem animal (pecuária), para que as especificidades organizacionais fossem evidenciadas no estudo. Esse procedimento é proposto por Silverman (2009) como uma amostragem intencional, onde os casos são selecionados com base na característica organizacional pesquisada.

Quanto à perspectiva temporal, esta pesquisa apresenta-se em um corte transversal, operacionalizada por meio de entrevistas e pesquisa documental. A opção pela técnica de entrevista como instrumento de coleta se deu pela necessidade de obter conteúdo que transmita a linguagem e a percepção do próprio sujeito. Para operacionalizar essa técnica, a opção foi por uma entrevista focalizada, que, de acordo com Godoi e Mattos (2006), busca respostas a questões concretas como fatores mais influentes, efeitos percebidos e diferenças de percepção entre os sujeitos sobre o tema em foco. A pesquisa documental neste estudo fez uso de relatórios, publicações, vídeos institucionais e manuais disponibilizados pelas organizações cooperativas com o objetivo de subsidiar e enriquecer os

dados coletados por meio das entrevistas.

Para orientar a entrevista, elaborou-se um protocolo, o qual foi utilizado como guia orientador, mas sem rigidez, pois a intenção foi captar conteúdos que de alguma forma pudessem contribuir com evidências sobre o objeto estudado. As entrevistas e a pesquisa documental se realizaram nos meses de junho, julho e agosto de 2017. Participaram das entrevistas o Diretor Executivo na Cooperativa *Alpha*, o qual está na cooperativa há 40 anos e tem sua formação em Agronomia e gestão. Na cooperativa *Beta*, participou o Diretor Administrativo. Para agilizar as entrevistas e manter a qualidade e quantidade das informações, as entrevistas junto às cooperativas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados.

Os dados coletados foram analisados com o emprego da técnica de análise de conteúdo. As motivações que sustentam o uso dessa técnica se justificam em função dos dados coletados resultarem em recortes textuais da transcrição dos conteúdos das fontes primárias. A utilização dessa técnica possibilitou trabalhar sobre as mensagens contidas e transmitidas pelas opiniões dos pesquisados. Conforme Dellagnelo e Silva (2005), em estudos organizacionais, a análise de conteúdo pode ser utilizada com o objetivo de compreender depoimentos sobre processos institucionais que possam expressar o comportamento, a estrutura de poder, o processo de comunicação, bem como um entendimento das decisões estratégicas, entre outros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando estabelecer uma aproximação e conhecer o ambiente e as nuances da realidade vivenciada pelas cooperativas agroindustriais no âmbito do processo de formulação das estratégias, duas organizações cooperativas foram escolhidas por conveniência e aceitação de ambas em contribuir para o estudo. Os casos foram denominados de Cooperativa *Alpha* e *Beta*.

4.1 CASO 1 – COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ALFA

A Cooperativa foi fundada em 1977, na região Sudoeste do Estado do Paraná, com o ideal de promover a agroindustrialização do campo a partir da união de seis mil agricultores,

oriundos de outras quatro cooperativas da mesma região. Os fundadores buscaram integrar as forças do cooperativismo e fazer com que os produtores continuassem no campo por meio da produção e da diversificação.

Uma das preocupações da Cooperativa é desenvolver, constantemente, novos produtos para oferecer aos consumidores produtos práticos e saudáveis e, ao mesmo tempo, oferecer soluções em alimentação. Essa missão pode ser confirmada pelos números. Desde 1997, a Cooperativa ampliou a oferta de 140 para 430 produtos. Atualmente, mais de 3.979 mil produtores de leite e 908 suinocultores integrados impulsionam a produção da Cooperativa. Ela está entre as organizações que mais geram empregos na região Oeste do Paraná, pois são 6.520 colaboradores diretos, além de outras 26 mil pessoas ligadas economicamente com as atividades da cooperativa.

Como estrutura de governança corporativa, a Cooperativa é formada por: a) Assembleia Geral Ordinária (AGO); b) Conselho de Administração com mandato de 4 anos (todos eleitos pela AGO entre os delegados representantes das singulares e filiadas); c) Conselho Fiscal com mandato anual (eleitos pela AGO); d) Auditoria Interna; e) Auditoria Externa Independente; f) Diretoria Executiva com mandato de 4 anos eleita pelo Conselho de Administração; g) Comitês de Gestão; e estrutura operacional (Diretores, Gerentes de Divisão, Gerentes de Área, Supervisor de Departamento e Encarregado de Seção).

4.1.1 O processo de formulação das estratégias organizacionais

A partir das fontes utilizadas, foi possível caracterizar como acontecem as escolhas e definições das estratégias pela Cooperativa, a qual parece ter clareza dos principais componentes para fundamentar sua estratégia organizacional. A Cooperativa tem como missão *“Prover alimentos de valor para as pessoas”*, e, como visão de futuro, *“Desenvolver-se continuamente de forma sustentada criando valor para os públicos envolvidos”*.

A Cooperativa trabalha com a ferramenta do Planejamento Estratégico, e, de acordo com seu Diretor Executivo, a partir de 1989, a organização, em parceria com a Universidade Federal do Paraná – UFPR, decidiu adotar esta ferramenta como principal processo de formalização das estratégias. O processo atualmente acontece da seguinte forma: O Conselho de Administração define as políticas (o que o diretor entrevistado denominou

como macroestratégias) e diretrizes; a Diretoria Executiva desenvolve encontros envolvendo as gerências das divisões industriais, os supervisores de 11 áreas, totalizando um grupo de aproximadamente 80 pessoas para definir os objetivos e as metas.

Para a definição das “macroestratégias” e diretrizes, segundo o Diretor entrevistado, o Conselho de Administração desenvolve uma ampla análise do comportamento do ambiente mercadológico, e destacou dois pontos importantes:

“[...] as cooperativas são vistas como um sistema de geração de renda para os produtores, então, como vamos gerar renda para os associados? e ainda, como vamos manter os produtores na propriedade? [...] por outro lado, como vamos agregar valor à produção, porque hoje, só assim é possível ter uma cooperativa competitiva no mercado, e o mercado é um só pra todos” (DIRETOR EXECUTIVO).

De acordo com o Relatório Anual de 2016, as “macroestratégias” atuais estão fundamentadas em três áreas, sendo: (i) as políticas de qualidade; (ii) as políticas de inovação; e (iii) as políticas para gestão de pessoas. As diretrizes que orientam as ações atuais compreendem: a) ampliar a imagem da Cooperativa; b) aumentar a inserção de produtos no mercado externo; c) adequar a rede de distribuição no território nacional; d) incrementar e inovar nas relações de parcerias com os clientes; e) garantir alimentos seguros aos consumidores.

De acordo com Diretor entrevistado, a Cooperativa desenvolve um processo de revisão e atualização dos objetivos e metas a cada doze meses, e este processo tem a duração de 3 a 4 meses, geralmente entre os meses de agosto e novembro, então, após as definições, os resultados são comunicados a todas as partes interessadas, principalmente aos colaboradores e associados (cooperados e produtores). Ainda é destacado pelo Diretor Executivo que este processo passou por um período de aculturação dentro da cooperativa, e que foram aproximadamente 15 anos de trabalho buscando convencer os envolvidos da importância deste processo para que houvesse uma “*gestão estratégica satisfatória*”.

4.1.2 Os interesses e participação dos *stakeholders*

A Cooperativa tem como principais interessados em sua atividade os produtores (associados e cooperados), os clientes consumidores, os colaboradores e os fornecedores. De acordo com o Diretor Executivo, a Cooperativa considera como principal *stakeholder* os produtores. Para a cooperativa, estes interessados buscam junto à Cooperativa “*garantias e segurança na manutenção e desenvolvimento de seu negócio*”, ou seja, obtenção de resultados satisfatórios, principalmente resultados econômicos como prioridade.

Para o Diretor entrevistado, os interesses considerados pelos principais *stakeholders* estão pautados nos “*preços da produção da matéria-prima, na segurança de abastecimento ou entrega da produção, e na distribuição dos resultados, ou pagamentos da produção*”. Diante destes interesses identificados, a Cooperativa incorpora-os na definição de suas “macroestratégias”, diretrizes, ações e metas. Estes interesses são revisados de forma periódica no momento da revisão e formulação dos planos estratégicos da Cooperativa.

O Diretor destaca que os interesses dos principais *stakeholders* estão vinculados aos “*aspectos econômicos em primeiro plano*”. A distribuição dos resultados aos associados e cooperados da Cooperativa está determinada em seu estatuto social, sendo distribuído o equivalente a 10% (dez por cento) da sobra líquida disponível para a Assembleia Geral Ordinária.

4.1.3 Os aspectos da sustentabilidade nas decisões estratégicas

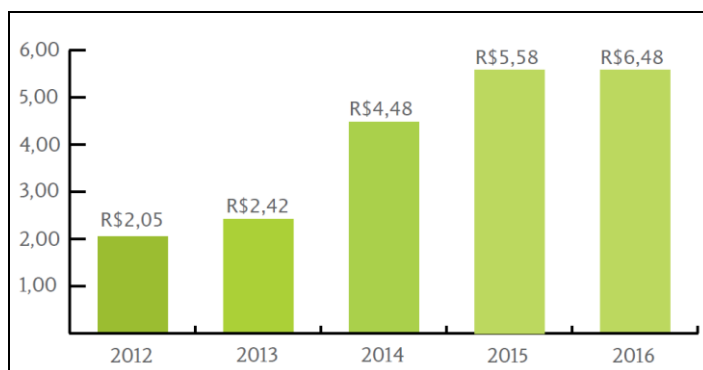
Durante o processo de formulação bem como das revisões dos planos estratégicos, os aspectos ou dimensões da sustentabilidade, segundo o Diretor entrevistado, a Cooperativa considera, em primeiro plano, os aspectos econômicos, em segundo, os ambientais, e, por fim, a dimensão social.

Quando questionado sobre esta ordem de prioridades, o Diretor Executivo afirmou que é uma lógica condicionada pelo contexto competitivo atual vivenciado pela Cooperativa, ou seja, são necessários resultados econômicos satisfatórios para todos os participantes da cadeia produtiva, o atendimento às exigências de preservação das fontes de recursos e manutenção da natureza, e, por fim, a contribuição social de forma mais específica, cujo foco, no caso da Cooperativa, está nos colaboradores e na comunidade onde a Cooperativa desenvolve suas operações.

A Cooperativa tem a crença de que o trabalho cooperativo promove o desenvolvimento e gera sustentabilidade. Em seu manual de Governança Corporativa, a organização destaca que *“Ser sustentável é garantir a existência viável de todos componentes das cadeias produtivas envolvidas e seu habitat”*.

De acordo com o Relatório Anual 2016 e o Relatório de Sustentabilidade 2015, no âmbito da dimensão ambiental, a Cooperativa desenvolve um conjunto de programas, com destaque para: (i) tratamento adequado de todas as emissões de processos industriais; (ii) produção de biomassa (reflorestamento) para uso em sistemas de caldeiras; (iii) criação de áreas de proteção florestal permanente; (iv) reuso de água e energia; (v) destinação correta dos resíduos e descartes, com geração de biogás; (vi) participação em ações de logística reversa; e (vii) eficiência energética. O Gráfico 01 apresenta a evolução dos investimentos da Cooperativa na área ambiental.

Gráfico 01 – Investimento na área ambiental (em milhões)



Fonte: Relatório Anual da Cooperativa (2016).

No âmbito da dimensão social, o Diretor menciona diversas publicações, as quais qualificam a Cooperativa pelas práticas de responsabilidade social, com o desenvolvimento de diversas ações e programas que visam proporcionar uma melhor qualidade de vida para as pessoas. O dirigente destacou ainda que a Cooperativa está entre as maiores empregadoras do agronegócio do país, e a área de gestão de pessoas busca desenvolver uma cultura de valores organizacionais em harmonia com as diretrizes estratégicas.

A Cooperativa tem, a partir das diretrizes estratégicas, os seguintes objetivos: (i) proporcionar uma remuneração justa aos produtores de leite e suínos com pagamento adicional pela qualidade e produção certificada; (ii) distribuir resultados aos colaboradores;

(iii) gerar resultados positivos aos associados com distribuição de sobras; (iv) proporcionar convívio social e esportivo aos colaboradores; (v) entregar benefícios e subsídios, como alimentação adequada, seguro de vida, tratamento médico, creches, bolsas de estudo e transporte. A Cooperativa celebra convênios com entidades beneficentes com patrocínio e doações e participa de campanhas, como, por exemplo, “Doe órgãos” e “Doe Sangue”.

O conjunto de práticas da Cooperativa para o desenvolvimento da sustentabilidade tem recebido reconhecimento entre as cooperativas do agronegócio. Em abril de 2017, durante a AveSui 2017¹, a Cooperativa foi eleita com a melhor performance no Desenvolvimento Sustentável e com o melhor Desempenho Social do agronegócio brasileiro.

Outro prêmio recebido em 2016, idealizado pela *Gessulli Agribusiness*, realizado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), é resultado de uma análise comparativa do desempenho das principais cooperativas brasileiras, de acordo com aspectos da sustentabilidade corporativa. Segundo o Diretor Executivo, este reconhecimento é reflexo da evolução da Cooperativa nos últimos anos, com um crescimento médio anual de 15%, apenas na última década, onde a sustentabilidade é um valor incorporado nas “macroestratégias” da organização.

4.2 CASO 2 – COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL BETA

A Cooperativa Agropecuária *Beta* tem sua sede na região Sudoeste do Estado do Paraná e foi fundada no ano de 2003 por um grupo de 25 produtores rurais que cultivavam soja, milho, trigo, cevada e feijão. Atualmente a Cooperativa conta com 1.300 cooperados. De acordo com sua declaração institucional, é uma sociedade constituída de agricultores unidos voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, por meio de uma pessoa jurídica habilitada, pertencente a todos e democraticamente controlada. Está baseada nos valores de autoajuda, respeitabilidade, democracia, equidade e solidariedade. Seus membros acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência e responsabilidade social.

A organização cooperativa é regida por um Estatuto Social, pelas normas de

¹ AveSui é uma feira da indústria Latino-Americana de Aves e Suínos, promovida pelo Instituto Oswaldo Gessulli. O evento acontece anualmente com o objetivo de tratar sobre manejo, bem-estar, sustentabilidade, preservação, proteção da saúde e garantia da segurança alimentar.

autogestão e pelas disposições da legislação cooperativista vigente. É administrada por um Conselho de Administração, composto de 9 membros, com as funções de Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Secretário e Conselheiros, todos eleitos para um mandato de 3 anos. A gestão da Cooperativa é fiscalizada por um Conselho Fiscal, constituído de 03 membros efetivos e 03 membros suplentes. Possui atualmente um quadro de 280 funcionários, que atende todo quadro associativo.

Com o objetivo de oferecer um atendimento eficiente e eficaz, a Cooperativa disponibiliza ao seu quadro associativo 9 filiais, localizadas nos municípios do Paraná e de Santa Catarina, e todas abrigam uma estrutura com produtos e profissionais capacitados. Todas as unidades disponibilizam estruturas que totalizam 40 mil m², com capacidade de armazenamento para 250 mil toneladas de grãos. Tem um faturamento superior a 250 milhões de reais e um patrimônio líquido de 60 milhões de reais.

Em publicações recentes, a Cooperativa destaca que tem buscado desenvolver ações sérias, objetivas e transparentes, unindo e direcionando esforços em prol de uma agricultura mais forte, proporcionando aos associados o desenvolvimento consistente e duradouro de sua atividade agrícola e dando importante contribuição para o desenvolvimento regional.

4.2.1 O processo de desenvolvimento das estratégias organizacionais

A partir dos conteúdos verificados junto às fontes de informação, buscou-se caracterizar o processo de formulação, ou como a Cooperativa faz suas escolhas estratégicas. Em primeiro plano, verifica-se que a organização cooperativa definiu os principais alicerces que a priori sustentam sua estratégia organizacional. A Cooperativa tem como missão declarada *“Promover o desenvolvimento do agronegócio com soluções sustentáveis”* e como visão de futuro *“Ser referência na gestão de cooperativa agroindustrial”*.

De acordo com o Diretor Administrativo, para formalizar suas estratégias, a Cooperativa *Beta* faz uso do Planejamento Estratégico, e a cada dois anos desenvolve um processo de revisão e atualização. Este processo, segundo o Diretor entrevistado, se dá por meio de reuniões semanais, durante um determinado período. Neste processo, participam os diretores das áreas e alguns conselheiros que atuam de forma direta na gestão da cooperativa.

Segundo o Diretor Administrativo, este processo *“serve para realinhamento do planejamento estratégico e acompanhamento dos indicadores usados para avaliar o desempenho”*. Ainda destacou que as decisões estratégicas têm um acompanhamento semanal por meio de indicadores, não informando quais seriam estes indicadores aplicados nas análises de desempenho.

Em 2015, a Cooperativa estabeleceu uma parceria com a Fundação Dom Cabral, onde desenvolveu seu plano estratégico. De acordo com declarações do presidente, a principal diretriz pautou-se em agregar valor aos produtos processados, quando a Cooperativa ampliou o processo de industrialização dos produtos, ressaltando que *“a estratégia é industrializar”* (VIDEO INSTITUCIONAL, 2016).

4.2.2 Os interesses e participação dos stakeholders

Para a Cooperativa *Beta*, todas as partes interessadas têm sua importância para o desenvolvimento das atividades da organização. Na opinião do Diretor entrevistado, *“todos [...] porém nosso objetivo principal como qualquer outra cooperativa é satisfazer as vontades dos cooperados”*. Buscando identificar quais são os interesses da “principal” parte interessada, o Diretor enfatiza que o principal interesse é *“o desenvolvimento econômico de cada cooperado, produzir sempre mais com menor custo de produção”*.

Questionado de que forma a Cooperativa identifica os interesses dos cooperados (tratado como principal interessado), o Diretor destaca que os interesses são verificados no momento do atendimento, principalmente nas atividades de suporte técnico, sendo este o relacionamento mais próximo com o cooperado. Verifica-se, em publicações da Cooperativa, que ela tem como estratégia o diferencial nas operações de suporte técnico junto aos cooperados. Nas palavras do presidente, *“[...] não temos um engenheiro agrônomo como um vendedor, e sim como um gestor da propriedade”* (VIDEO INSTITUCIONAL, 2016).

Quanto à forma com que os *stakeholders* atuam no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da Cooperativa, o Diretor Administrativo relatou que os interesses dos cooperados são levados através de seus representantes nos Conselhos de Administração e Fiscal, e também quando da realização da Assembleia Geral Ordinária.

4.2.3 Os aspectos da sustentabilidade nas decisões estratégicas

Quanto aos aspectos inerentes à sustentabilidade, considerados durante o desenvolvimento ou formulação das estratégias, buscou-se avaliar como os envolvidos neste processo consideram estes aspectos nas dimensões econômica, ambiental e social. De acordo com o Diretor Administrativo, não há ainda uma preocupação direta ou direcionada para a sustentabilidade considerando as três dimensões, destacando que *“a preocupação ainda está sobre o desenvolvimento econômico da cooperativa”*.

Embora não havendo uma preocupação específica com os aspectos da sustentabilidade por parte dos envolvidos nas decisões estratégicas, a Cooperativa *Beta* desenvolve projetos, chamados de “projetos socioambientais”, dentre os quais estão: (i) controle do mosquito e do borrachudo; (ii) recolhimento de embalagens de agrotóxicos; (iii) sistemas de coletas seletivas, entre outros.

Em 2015, a Cooperativa desenvolveu um projeto denominado “Programa de Inspeção de Pulverizadores”, um programa de apoio que busca melhoria contínua do processo produtivo através da manutenção e regulagem dos pulverizadores agrícolas junto aos seus cooperados. De acordo com publicação da Cooperativa, a partir dos excelentes resultados obtidos por este programa, que considera os três pilares da sustentabilidade, a Cooperativa teve seu projeto classificado em terceiro lugar entre os melhores projetos nacionais de sustentabilidade sobre o tema “Uso correto de defensivos agrícolas” na conferência TAI0 2016, promovida pela IHARA. A Figura 07 apresenta os benefícios resultantes das atividades promovidas pelo programa premiado.

Figura 07 – Benefícios Programa de Inspeção de Pulverizadores

AMBIENTALMENTE CORRETO	SOCIALMENTE JUSTO	ECONOMICAMENTE VIÁVEL
Melhor aproveitamento de água, gerando menor desperdício.	A aplicação correta evita novas entradas na área.	A correta regulagem e limpeza do equipamento geram mais eficiência e, conseqüentemente, menores custos.
Menos perdas por vazamento, o que causa menores impactos ao meio ambiente.	A aplicação com o uso correto dos EPIs garante menor risco à saúde do aplicador.	Melhor aproveitamento de água e produto ocasiona menos perdas.
Menor quantidade de produto, diminuindo a contaminação da água, ar e solo.	O uso de produtos apropriados aumenta a durabilidade do equipamento.	Quanto melhor a qualidade na aplicação, mais produtividade com menos custos.

Fonte: Informativo nº 3 – Edição 17 (2016)

4.3 SÍNTESE E ANÁLISE DOS CASOS

A primeira questão pautou-se em analisar como se desenvolve o processo de formulação das estratégias nas cooperativas agropecuárias. De acordo com Ghemawat (2012), a formulação da estratégia organizacional é um processo complexo, pois é dependente de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam no decorrer do espaço temporal.

Nas cooperativas estudadas, este processo se desenvolve com certo grau de formalização, ambas fazem uso do “Planejamento Estratégico”, embora com características particulares em cada caso. Na Cooperativa *Alfa*, é uma atividade incorporada em sua cultura organizacional. Conforme Plattz *et al.* (1998), esta aculturação torna-se um processo contínuo, sendo o último estágio no ciclo, que consolida um processo eficiente de formulação, definição, avaliação e revisão das estratégias organizacionais. Já na Cooperativa *Beta*, este é um processo recente adotado nos últimos anos, o qual ainda parece estar restrito a setores específicos na cooperativa.

Um aspecto importante neste processo é ter clareza dos fundamentos que sustentam a formulação e as definições das estratégias. Em ambas as cooperativas, estas bases estão explícitas na *missão* e *visão* declaradas. Definir missão e visão é o princípio da elaboração da estratégia (FERNANDES; BERTON, 2012). Estas definições são o ponto inicial para a formulação de estratégias, pois somente deve-se desenvolver uma estratégia quando se

sabe aonde se quer chegar (LOBATO *et al.*, 2011).

Neste processo, cada cooperativa tem sua metodologia para desenvolver seu “planejamento estratégico” com características próprias. Segundo Fernandes e Berton (2012), independentemente do método adotado, deve ser um processo interativo, com os diversos *stakeholders* assumindo diversos papéis. Em ambos os casos avaliados, verifica-se o envolvimento direto de conselheiros, diretores executivos e gestores de nível gerencial. Na Cooperativa *Alpha*, nota-se um envolvimento de todos os setores e níveis organizacionais no processo, o que converge com David (2011), cujo pressuposto é que a escolha das estratégias deve ser realizada com base em um processo amplo de discussão em grupo e no grau de sensibilidade de cada grupo.

Outra questão avaliou como os interesses dos *stakeholders* são considerados nas decisões estratégicas, e ainda, quais *stakeholders* têm maior participação nas decisões estratégicas nas cooperativas agropecuárias. As cooperativas estudadas têm clareza sobre seus *stakeholders* e dirigem seus esforços para os produtores (associados e cooperados), tendo estes como a principal parte interessada, o que converge com o estudo desenvolvido por Quadros (2004), o qual concluiu que, dentre os principais *stakeholders*, os interesses dos associados das cooperativas agropecuárias são os mais influentes nas decisões estratégicas.

Verificou-se ainda quais são os interesses e como estes são incorporados nas decisões estratégicas. De acordo com Ackermann e Eden (2011), uma das tarefas importantes durante o processo de elaboração da estratégia é a gestão da interface entre as muitas demandas de diferentes partes interessadas de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. Para a Cooperativa *Alpha*, seus associados buscam “garantias de manutenção do negócio, com resultado satisfatório”, já para a Cooperativa *Beta*, o que seu cooperado busca é “produzir mais com menos custo”. De acordo com os gestores entrevistados, estes interesses são balizadores para as decisões e definições de quais estratégias devem ser escolhidas.

Ao estudar o processo de formulação das estratégias organizacionais, buscou-se avaliar como os aspectos da sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social são considerados. Esta questão emerge a partir da concepção de que as estratégias organizacionais devem considerar não somente o desenvolvimento econômico, sendo

desafiadas a reconhecer, além da sustentabilidade do mercado, a sustentabilidade social e ambiental (SCHALTEGGER; LUDEKE-FREUND; HANSEN, 2011).

Para a Cooperativa *Alpha*, a sustentabilidade já está inserida em seu ambiente corporativo, e os achados evidenciam que a organização vem desenvolvendo ações nas três dimensões, no entanto, há uma lógica condicionada pelo contexto competitivo, de forma que devem atingir resultados econômicos satisfatórios para as partes interessadas, e, a partir destes resultados, as demais dimensões são incorporadas.

De acordo com Souza, Silva Filho e Abreu (2014), o papel das organizações na promoção de ações em prol da sustentabilidade é dependente da concepção e implantação de estratégias corporativas que visem contemplar de forma equilibrada as áreas econômica, ambiental e social. Na Cooperativa *Beta*, as dimensões ambiental e social são consideradas, mas ainda em um estágio embrionário, prevalecendo ainda os aspectos relacionados à dimensão econômica, atendendo aos interesses dos principais *stakeholders*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto atual, as organizações cooperativas sofrem influências dos mais diversos *stakeholders*, então buscam dar respostas e atender aos anseios dos cooperados, funcionários, clientes, fornecedores, governos, entre outros. Entender como estas organizações desenvolvem suas estratégias, diante de uma estrutura de governança particular e específica, que a priori consideram os interesses de seus principais *stakeholders* (os cooperados), inserindo neste processo as questões inerentes à sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social, pode demonstrar como estas organizações podem ser competitivas e, ao mesmo tempo, contribuir para um desenvolvimento mais sustentável.

Na busca em caracterizar o processo de formulação das estratégias desenvolvido nas cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil, os resultados nos casos estudados demonstraram que estas organizações têm clareza dos aspectos inerentes ao processo de formulação de suas estratégias. Ao avaliar a inserção das principais dimensões da sustentabilidade na formulação das estratégias, os achados nos casos evidenciam que, quando a perspectiva da sustentabilidade é incorporada às decisões estratégicas, a

dimensão econômica prevalece sobre as demais, demonstrando não haver ainda um equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade no contexto destas organizações.

A partir dos dois casos estudados, verifica-se que as cooperativas agropecuárias demonstram que há conhecimento e preocupação com a formalização das estratégias organizacionais, no entanto não se verifica uma participação significativa dos cooperados neste processo.

O desenvolvimento deste estudo assentou-se em opções metodológicas alinhadas ao problema de pesquisa e aos objetivos definidos para o estudo, no entanto é sabido que as tentativas de captar nuances da realidade apresentam limitações, as quais podem estar associadas às escolhas do pesquisador, ou ainda serem decorrentes das técnicas e métodos aplicados na operacionalização da pesquisa.

Como limitação metodológica, destacam-se as técnicas empregadas na coleta de dados, principalmente nas entrevistas, de forma que o acesso aos dados junto às cooperativas ocorreu a partir da percepção de um único indivíduo opinando sobre os aspectos de âmbito organizacional. Para minimizar este viés em potencial, as entrevistas foram operacionalizadas junto a presidentes e diretores que participavam de forma efetiva no processo de formulação das estratégias nas cooperativas, assumindo, assim, que estes gestores teriam conhecimento e entendimento suficiente para contribuir para o estudo.

Outra limitação está associada aos dados obtidos a partir de uma amostragem não probabilística, mas por conveniência e aceitação das cooperativas agropecuárias, de forma que os resultados não permitem extrapolar em generalizações, devendo ser considerados no âmbito da amostra investigada, ou, se estendidos, estes não devem ultrapassar o contexto das organizações cooperativas do ramo agropecuário atuantes na Região Sul do Brasil.

REFERÊNCIAS

ACKERMANN, F.; EDEN, C. Strategic management of stakeholders: theory and practice. **Long Range Planning**, n. 44, p. 179-196, 2011.

ALKHAFI, A. F. **A stakeholder approach to corporate governance**. Managing in a dynamic environment. Westport, CT: Quorum Books, 1989.

ANSOFF, I. H. McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial**: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha. 215 f. Tese. Doutorado em Agronegócio. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1991.

CRESWELL, J. W. CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. Série Métodos de Pesquisa, 2. ed. São Paulo: Editora Penso, 2013.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DALÉ, L. B. C.; ROLDAN, L. B.; HANSEN, P. B. Analysis of Sustainability Incorporation by Industrial Supply Chain in Rio Grande do Sul State (Brazil) **Journal of Operations and Supply Chain Management**, 4 (1), p. 25 – 36, 2011.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. In: 28º Encontro Nacional da ANPAD, Curitiba/PR. **Anais...**, 2004.

DAVID, F. R. **Strategic management**: concepts and cases. 13. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v 20, n 1, p. 65-91, 1995.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais de garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2011. 488p.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach, Pitman, Boston, MA, 1984.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A B. (Org). **Pesquisa qualitativa**

em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and the strategy formation process. **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 99-109, May-Jun., 1988.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n.5, p. 132-137, 1993.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, 25(4), 2004.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. 9. ed. São Paulo: FGV Editora, 2011.

MILES, M. P.; MUNILLA, L. S.; DARROCH, J. Sustainable corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 5. p. 65–76, 2009.

MINTZBERG, H. Um guia para posicionamento estratégico. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. p. 122-128. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOS, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22, p. 854-865, 1997.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NEUGEBAUER, F.; FIGGE, F.; HAHN, T. Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies, **Business Strategy and the Environment**, v. 25, (5), Jul., 2014.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Agenda institucional do cooperativismo**. Brasília: Sistema OCB, 2015. Disponível em: www.brasilcooperativo.coop.br. Acesso em: 18 Ago., 2016.

ORSSATTO, C. H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 253 f. Tese (Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J.; MILLS, J.; NEELY, A. Manufacturing strategy: a pictorial representation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 11, pp. 1067-1085, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUADROS, G. A. S. **Mudança estratégica na Cotrijal**: um estudo de caso das influências dos seus *stakeholders* a partir do cubo da mudança. 148 f. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHALTEGGER, S.; LUDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability and the role of business model innovation: developing a conceptual framework. **Centre for Sustainability Management (CSM)**, Leuphana Universität Lüneburg Scharnhorststr. 2011, p. 1-32.

SEYEDHOSSEINI, S. M.; GASHTI, S. F. G.; SEDIGHI, M. M. Linking business stakeholders satisfaction and supply chain performance: a technical review. **European Journal of Management**. 11, 3, 2011.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUZA, A. S.; SILVA FILHO, J. L.; ABREU, M. C. S. **Estratégias para a sustentabilidade**: um estudo multicase sobre empresas em operação no estado do Ceará. *Revista Economia*, v. 45, n. 3, p. 135-157, jul-set., 2014.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. São Paulo: Garamond, 2006.

VIEIRA, L.; BREDARIOL, C. **Cidadania e política ambiental**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

WU, Z.; PAGELL, M. Balancing priorities: decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of Operations Management**. 29, p. 577–590, 2011.