

COOPERATIVAS RURAIS SUSTENTÁVEIS: uso da matriz TOWS para análise de estratégias

MARILUCE PAES DE SOUZA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
mariluce@unir.br

THEÓPHILO ALVES DE SOUZA FILHO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
theophilo@unir.br

HAROLDO DE SÁ MEDEIROS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
haroldo_sm@hotmail.com

DÉRCIO BERNARDES DE SOUZA

dercio_souza@yahoo.com.br

COOPERATIVAS RURAIS SUSTENTÁVEIS: uso da matriz TOWS para análise de estratégias

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as estratégias de sustentabilidade em cooperativas, buscando avaliar organizações que não estão em processo de formação e sem restringir a ênfase das análises nas tradicionais dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Para isto, foi feita uma adaptação da Matriz TOWS, usualmente utilizada para definir estratégias organizacionais, de modo que fosse adaptada como um mecanismo de análise das estratégias das cooperativas, incorporando as dimensões territorial e política da sustentabilidade. Foram realizadas entrevistas com dirigentes e cooperados de cinco organizações localizadas no Estado de Rondônia, sendo elas ligadas ao setor agropecuário. Mediante aplicação da matriz adaptada, evidenciam-se principalmente a venda conjunta dos produtos, a compra de insumos e outros itens pelos produtores diretamente pelas cooperativas, o que lhes permite preço e prazo melhores que os encontrados no mercado. No entanto, ainda são necessárias estratégias que divulguem o cooperativismo no Estado, já que foram identificadas algumas dificuldades nas organizações, como a sobrecarga de funções na gestão das cooperativas.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade. Cooperativas. Matriz TOWS. Estratégia.

SUSTAINABLE RURAL COOPERATIVES: using the TOWS Matrix to analyze strategies

ABSTRACT

This paper aims to analyze sustainability strategies in cooperatives seeking to evaluate organizations that are not in beginning process and without restrict the emphasis in economic, social and environmental dimensions of sustainability. For this, the TOWS Matrix, that is usually used to define organizational strategies, was adapted as a mechanism for analyzing the cooperative strategies, incorporating territorial and political dimensions of sustainability. Interviews were conducted with managers and members of five organizations located in the Brazilian state of Rondônia, which are linked to the agricultural sector. Through application of the adapted matrix, the joint sale of the products, the purchase of inputs and other items by the producers directly by the cooperatives are evidenced, which allows them to price and term better than those found in the market. However, strategies are still needed to publicize cooperativism in the State, since some difficulties were identified in organizations, such as function overload in cooperatives management.

KEYWORDS: Sustainability. Cooperatives. TOWS Matrix. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo e a sustentabilidade são conceitos relacionados que apresentam preocupações e possibilidades em solucionar problemas originados das restrições impostas pelos sistemas sociais, ambientais e econômicos vigentes (LLORET, 2015).

Estudos mais recentes que tratam dessa relação abordam a formação de cooperativas como uma estratégia para o alcance da sustentabilidade, principalmente sob a dimensão econômica (MAZZA, 2014). Esse tipo de comportamento é frequente em comunidades que utilizam o cooperativismo para ofertar algum tipo de produto e assim ampliam as rendas familiares, como pode ser verificado nos trabalhos de Estevam, Maciel e Ronçani (2013), Soares e Sahr (2016) e Ferreira *et al* (2013).

Embora haja grandes possibilidades na análise desse tipo de comportamento, essa abordagem não abrange as ações das cooperativas já formadas e com um posicionamento amadurecido no mercado, além de desconsiderar as estratégias que se relacionam às outras dimensões da sustentabilidade, residindo nesta lacuna o foco deste artigo. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi analisar as estratégias de sustentabilidade em cooperativas no Estado de Rondônia, Brasil. Para isto, foi feita uma adaptação da Matriz TOWS, ferramenta gerencial usualmente utilizada para definir estratégias organizacionais, de modo que fosse adaptada como um mecanismo de análise das estratégias das cooperativas, incorporando as dimensões territorial e política da sustentabilidade.

Conceitualmente, entende-se que as estratégias de sustentabilidade derivam de um conjunto de operações que buscam ampliar a competitividade das organizações por meio de ações que atendam prioridades sociais, ambientais e econômicas (ERDOGAN; AKBULUT, 2016; HART; MILSTEIN, 2004; LONGONI; CAGLIANO, 2015).

Acredita-se que a proposição central deste artigo pode contribuir metodologicamente e de forma contextual. A contribuição metodológica deriva dos procedimentos adotados, pois para que a análise fosse feita, foi realizada uma adaptação da Matriz TOWS proposta por Weihrich (1982), que ao invés de ser utilizada para o desenvolvimento de estratégias, foi utilizada para a análise das estratégias das cooperativas. Enquanto a contribuição contextual reside nas discussões que envolvem o cooperativismo e na análise dos resultados derivados de cooperativas consolidadas no mercado.

2 COOPERATIVA SUSTENTÁVEL

Desenvolvimento sustentável demanda uma nova maneira de agir e pensar por parte de gestores das organizações, bem como da sociedade em geral, possuindo como alicerce o tripé composto pelas dimensões: econômica, social e ambiental (HART; MILSTEIN, 2004; NASCIMENTO *et al.*, 2008, FLORES; MEDEIROS, 2009).

Semelhantemente, o conceito de empresas sustentáveis, como sendo as organizações que contribuem para o desenvolvimento sustentável, pode ser estendido às cooperativas sustentáveis (HART; MILSTEIN, 2004). No entanto, além das três que compõem o tripé, conforme Sachs (2004), outras duas dimensões ainda são acrescentadas para ampliar esta definição, sendo elas a territorial e a política, descritas a seguir em conjunto de uma relação com aspectos do cooperativismo, conforme pode ser visto na Figura 1.

Dimensão Econômica – Refere-se a parte econômica, tal como o aspecto financeiro, que permite a satisfação das necessidades e manutenção do estilo de vida, garantindo a segurança alimentar e capacidade de modernizar continuamente os instrumentos de produção (VILPOUX, 2011). Cooperativas rurais agroalimentares apresentam-se como principais atores para a transição a uma economia sustentável, uma vez que produzem alimentos, além de outros produtos agrícolas, desempenhando assim o papel de conservação da biodiversidade e guardiões da paisagem. Assumem ainda a figura de peça-chave para o desenvolvimento integrado e sustentável, quando observado o âmbito municipal ou um consórcio de municípios (SACHS, 2001).

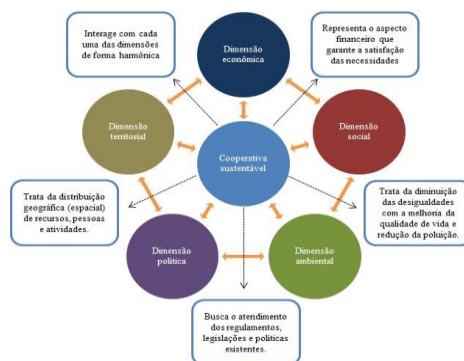
Dimensão Social – Nesta dimensão busca-se formas de uma sociedade homogênea, com a diminuição das desigualdades sociais e aumento da qualidade de vida (VILPOUX, 2011). Assim sob o ponto de vista social, a sustentabilidade deve preocupar-se com o bem-estar e a condição humana, bem como os meios utilizados para incrementar a qualidade de vida (SGANDERLA, 2008). Nesta ótica da sustentabilidade busca-se maior igualdade social através da participação dos cidadãos nas estruturas do poder, levando em consideração a história, os valores e a cultura do território, além do respeito pela diversidade e incremento na qualidade de vida das populações (BOTELHO FILHO, 2005). No que tange às cooperativas, o trabalho consorciado age em favor dos próprios produtores e confere a noção de eficiência uma conotação bem mais ampla, referida igualmente à qualidade de vida dos trabalhadores e à satisfação de objetivos culturais e ético-morais (GAIGER, 2003)

Dimensão Ambiental - Baseia-se na busca permanente de reduzir a poluição e o uso de recursos finitos, utilização da reciclagem e na criação de meios para a proteção ambiental (VILPOUX, 2011). Sachs (2004) argumenta que atividades voltadas a economizar os recursos naturais (como conservar água e energia), reciclagem dos resíduos sólidos e reutilização de materiais, resultam na melhor utilização das capacidades de produção disponíveis, contribuindo para a melhoria da sustentabilidade do ambiente. Segundo Botelho Filho (2005) deve-se compreender o meio ambiente como um ativo do desenvolvimento, com ênfase no gerenciamento sustentável dos recursos naturais, assegurando com isso sua disponibilidade às gerações futuras.

Dimensão Territorial – Relaciona-se com a distribuição espacial (física) tanto de recursos, quanto das populações e das atividades produtivas (SACHS, 2004). Abramovay (1999) ressalta que o desenvolvimento no Brasil necessita de uma dinâmica territorial nova, atribuindo papel decisivo as unidades familiares. Assim, o desafio brasileiro apresenta-se em criar condições de que a população venha a valorizar determinado território através de um conjunto variado de mercados e atividades. Cada território é resultado da combinação de fatores de diferentes naturezas, como física, econômica, sócio-político dentre outros, estando conectados a um contexto interno e inseridos em um mais amplo. Tratar de território significa abordar um sistema aberto e dinâmico, que gera e recebe influências do ambiente micro ao macro (FLORES; MEDEIROS, 2009).

Dimensão Política – Esta dimensão objetiva desenvolver soluções que venham a contemplar institucionalidades renovadas, permitindo o desenvolvimento de políticas negociadas, evidenciando o conceito de governabilidade democrática, bem como o exercício da cidadania e promoção da conquista. A governança democrática apresenta-se como um valor fundador, e ainda como instrumento imperativo para que as coisas aconteçam; afinal a liberdade faz toda a diferença (BOTELHO FILHO, 2005; SACHS, 2004).

Figura 1 - Cooperativa Sustentável e suas interações



Fonte: Elaborado a partir de Hart e Milstein (2004) e Sachs (2004)

Neste sentido o conceito de sustentabilidade proposto busca encontrar uma situação balanceada das cinco dimensões descritas, onde não apenas uma é o centro das atenções, mas sim uma busca por trabalha-las em conjunto, beneficiando mutuamente a organização, seus cooperados e o meio no qual se encontram inseridos. Conforme o que relata Abramovay (1999) as cooperativas familiares apresentam papel decisivo nas mudanças necessárias ao cenário brasileiro, sendo a Agricultura Familiar muito significativa para que isto ocorra.

Além disso, todos os elementos utilizados para exemplificar as dimensões de uma cooperativa sustentável, entre eles a governança democrática, territorialidade, qualidade de vida e satisfação das necessidades, também são significativos para que haja uma construção ampla do conhecimento sobre cooperativismo e sustentabilidade.

3 MATRIZ TOWS (THREATS, OPPORTUNITIES, WEAKNESSES, STRENGTHS)

A ferramenta de análise TOWS é uma técnica que auxilia na formulação de planos estratégicos, sendo muito utilizada na prática gerencial (RUOCCO; PROCTOR, 1994). Caracteriza-se como uma ferramenta de análise utilizada na verificação da posição estratégica de uma organização com relação ao ambiente externo e interno (WEIHRICH, 1982).

Trata-se de um modelo conceitual para realização de análises sistemáticas que visem facilitar o cruzamento entre *threats* (ameaças) e *opportunities* (oportunidades) *weaknesses* (fraquezas) e *strengths* (forças) oriundos de fatores internos e externos, podendo ser de um país, território, região, indústria ou organização. Não há restrição quanto ao tipo de unidade organizacional a ser utilizada neste tipo de análise, sendo que as situações que necessitam da tomada de decisão estratégica podem ser favorecidas por esta abordagem, pois o emprego da matriz TOWS pode conduzir à identificação de estratégias adequadas (PROCTOR, 2000).

Para Weihrich (1999) este modelo fornece uma estrutura para o desenvolvimento de estratégias alternativas, tornando-se base para quatro estratégias distintas, através da integração destes fatores.

É um tipo de ferramenta variante da clássica Matriz de Análise SWOT, sendo que em ambos os casos, TOWS e SWOT representam siglas para arranjos diferentes das palavras Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Estas técnicas podem ser utilizadas para ponderações sobre a estratégia, através da análise do *ambiente externo* (ameaças e oportunidades), correlacionando-as com o *ambiente interno* (pontos fortes e fracos).

A diferença entre as formas de análise consiste que a SWOT enfatiza o ambiente interno, enquanto que a TOWS enfatiza o ambiente externo por meio dos seus elementos, combinando os fatores de forma sistemática como contingência (WEIHRICH, 1982).

A operacionalização da ferramenta TOWS, busca combinar oportunidades e ameaças externas com as suas forças e fraquezas internas, gerando estratégias distintas através das combinações entre estes fatores, conforme demonstrado no Quadro 1, devendo-se proceder a análise identificando ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos.

Quadro 1 – Estratégias geradas a partir da Matriz TOWS

	Oportunidades externas(O)	Ameaças externas(T)
Pontos fortes (S)	SO "Max-Max" Estratégias que utilizam pontos fortes para maximizar as oportunidades.	ST "Max-Min" Estratégias que utilizam pontos fortes para minimizar as ameaças.
Pontos fracos (W)	WO "Min-Max" Estratégias que minimizem os pontos fracos para aproveitar as oportunidades.	WT "Min-Min" Estratégias que minimizem os pontos fracos e evitem ameaças.

Fonte: Adaptado de Weihrich (1982)

Neste sentido são elaboradas opções estratégicas levando em consideração o relacionamento entre Forças e Oportunidades (SO), Forças e Ameaças (ST), Fraquezas e Oportunidades (WO), Fraquezas e Ameaças (WT), visando com isso contornar as debilidades e ameaças utilizando as forças e oportunidades disponíveis. Para aplicação da matriz de análise TOWS, são sugeridos por Wehrich (1982) os passos descritos no Quadro 2:

Quadro 2 – Matriz TOWS

Passo 1 Preparação de um perfil da empresa: (a) Tipo de negócio, (b) Domínio geográfico; (c) Situação da concorrência; (d) Orientação Gestão de Topo.				
		Passo 4 Preparação de uma Auditoria (forças e fraquezas) em: (a) Gestão e Organização; (B) Operações; (c) Finanças; (d) Marketing, (e) Outros		
Fatores internos	Fatores externos	Passo 5. Desenvolvimento de alternativas Passo 6. Escolhas estratégicas, Considerar estratégias, Táticas de ação As etapas 1 a 6. Teste para Consistência. Prepare também Planos de contingência (Passo 7)	Listar forças internas (S): (1)	Listar fraquezas internas (W): (1)
Passo 2. Identificação e avaliação dos seguintes fatores: (A) Econômicos; (B) Sociais; (C) Políticos; (D) Demográficos; (E) os produtos e Tecnologia; (F) Mercado e Concorrência Passo 3. Preparação de uma previsão, fazer previsões e avaliações do futuro		Listar as oportunidades externas (O): (Considerar os riscos também) (1)	SO: Maxi-Maxi	WO: Mini-Maxi
		Listar as ameaças externas (T): (1)	ST: Maxi-Mini	WT: Mini-Mini

Fonte: Wehrich (1982)

Na matriz proposta por Wehrich (1982) consta uma série de passos que conduzem ao desenvolvimento de diferentes estratégias:

- Passo 1: Busca traçar um perfil da organização em questão, através do levantamento do tipo de negócio realizado por esta, participação no mercado (domínio geográfico), situação da concorrência e ainda as diretrizes da alta gestão, buscando um conhecimento mais aprofundado da situação atual da organização.
- Passo 2: Trata da identificação do ambiente externo atual da organização, procurando visualizar e avaliar diversos fatores: econômico; social; político; demográfico; produtos, tecnologia; mercado e concorrência.
- Passo 3: Ocorre a elaboração de previsões e avaliações do futuro da organização.
- Passo 4: Trabalha com a elaboração de uma auditoria interna com ênfase nas forças e fraquezas da empresa com foco na gestão, organização, operações, marketing, finanças dentre outros.
- Passo 5: Objetiva o desenvolvimento de estratégias alternativas, bem como táticas e outras ações.
- Passo 6: Discute tanto avaliação quanto a escolha dentre as estratégias formuladas, buscando ainda a realização do teste de consistência das mesmas.
- Passo 7: Contempla a preparação de planos de contingência, ou seja, alternativas às estratégias propostas.

De posse das informações necessárias, podem ser listadas todas as forças e fraquezas internas da organização bem como as oportunidades e ameaças externas, para serem combinadas nos quadrantes SO, ST, WO e WT. Desse modo todas as combinações de fatores internos e externos devem ser consideradas para criar as opções estratégicas.

Pontos Fortes e Oportunidades (SO) - como utilizar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades? Através do relacionamento entre cada um dos pontos fortes encontrados com uma das oportunidades vislumbradas. Qualquer organização gostaria de estar em uma posição onde pode maximizar tanto os pontos fortes, quanto aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo.

Forças e Ameaças (ST) - como aproveitar seus pontos fortes para evitar ameaças? Através do cruzamento entre os pontos fortes identificados com as ameaças encontradas no ambiente externo. Busca-se assim maximizar o primeiro enquanto minimiza-se o último.

Fraquezas e Oportunidades (WO) - como utilizar as oportunidades para superar seus pontos fracos? Com o reconhecimento das debilidades da organização pode-se utilizar de oportunidades visando a redução ou superação das deficiências identificadas na empresa.

Fraquezas e Ameaças (WT) - como minimizar fraquezas e evitar ameaças? De posse do reconhecimento das deficiências da organização, bem como da identificação das ameaças externas, podem ser traçadas estratégias que visem a superação das dificuldades e/ou a minimização de possíveis ameaças. Esta é uma posição que a organização deve envidar esforços para evitar.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza pela abordagem exploratória-qualitativa. A população do estudo visualiza todo o Estado de Rondônia, Brasil. Para delimitação do universo da pesquisa foram consideradas todas as cooperativas registradas na Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado de Rondônia OCB-RO (2012), que somam 108. A população são todas as cooperativas voltadas ao ramo do agronegócio; foram identificadas 40, representando 37% do total. A amostra a ser considerada para coleta dos dados foram todas as cooperativas que possuem como atividade econômica principal a agricultura ou pecuária, totalizando 13 cooperativas. Porém, apenas cinco responderam ao contato e aceitaram participar da pesquisa, compreendendo a amostra analisada.

Definidas as cooperativas a serem pesquisadas, realizou-se a adaptação da Matriz TOWS com as dimensões de sustentabilidade (Figura 1). As adaptações foram:

- Passo 1: a variável Orientação da Gestão de Topo foi suprimida neste item para ser inserida no item “a” do passo 4.
- Passo 2: onde se encontrava a variável demográfica, foi substituído pela dimensão territorial; para a variável mercado e concorrência, adaptou-se o modelo para contemplar a dimensão ambiental; nas variáveis produtos e tecnologia, foi mantido apenas produtos;
- Passo 3: consiste na análise de informações básicas das cooperativas analisadas, tais como: localização; produtos; quantidade de cooperados;
- Passo 4: as variáveis propostas no modelo (a) Gestão e Organização; (b) Operações; (c) Finanças; (d) Marketing, foram adaptadas e redefinidas buscando uma melhor delimitação para: (a) Coordenação e organização das atividades; (b) Planos e metas a serem seguidas; (c) Controle financeiro de receitas e despesas; (d) Instrumentos para medir o andamento dos processos; (e) Criação de valor aos clientes, desse modo observaram-se áreas específicas, buscando verificar a atuação das organizações em cada uma destas;
- Passo 5: são analisados benefícios que as cooperativas usufruem e que se originam de políticas públicas;
- Passo 6: são analisadas as escolhas estratégicas, considerando as políticas públicas e as ações implementadas.
- Passo 7: análise de possíveis planos de contingência.

As adaptações do modelo são apresentadas no Quadro 3.

A coleta de dados foi feita por meio de formulários, dois modelos distintos, um para os cooperados e outro para os dirigentes. Os formulários foram construídos com base nas etapas

de análises presentes na matriz TOWS. Foram entrevistados 05 dirigentes das cooperativas, sendo um de cada cooperativa, e 40 cooperados, sendo oito de cada cooperativa. A análise dos dados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo de base temática, conforme descrito por Moraes (1999). A seguir, na próxima seção, são apresentados os resultados.

Quadro 3 – Matriz TOWS Adaptada

Passo 1 Prepare um perfil da empresa: (a) Tipo de negócio, (b) Domínio geográfico; (C) Situação da concorrência.			
		Passo 4 Prepare uma Auditoria (forças e fraquezas) em: (a) Coordenação e organização das atividades; (b) Planos e metas a serem seguidas; (c) Controle financeiro de receitas e despesas; (d) Instrumentos para medir o andamento dos processos; (e) Criação de valor aos clientes	
Fatores internos	Passo 5. Desenvolver Alternativas Passo 6. Faça Escolhas Estratégicas; Considerar estratégias, Táticas de ação	Lista forças internas (S): (1)	Lista fraquezas internas (W): (1)
Fatores externos	As etapas 1 a 6. Teste para Consistência. Prepare também Planos de contingência (Passo 7)		
Passo 2. Identificar e Avaliar os seguintes Fatores: (A) Produtos; (B) Econômico; (C) Social; (D) Ambiental; (E) Territorial (F) Político; Passo 3. Prepare uma previsão, fazer previsões e avaliações do futuro	Liste as oportunidades externas (O): (1)	SO: Maxi-Maxi	WO: Mini-Maxi
	Lista ameaças externas (T): (1)	ST: Maxi-Mini	WT: Mini-Mini

Fonte: Adaptado de Weihrich (1982)

5. RESULTADOS

Optou-se por investigar organizações do ramo de produção, sendo que apenas uma das organizações enquadra-se no ramo financeiro, mas ainda assim todas contemplam a Agricultura Familiar. No tocante ao tipo de negócio além do ramo observa-se que as organizações trabalham na maior parte dos casos com a produção ou comércio de leite, onde através da industrialização agrega-se valor ao produto, bem como através das vendas em conjunto melhoram-se os preços conseguidos. Evidencia-se ainda que as organizações tenham buscado meios de atender outras produções de seus cooperados.

Em geral o domínio geográfico das organizações restringe-se ao município sede, mas em alguns casos estes domínios estendem-se aos municípios vizinhos, o que demonstra a força das organizações e as ações buscando novos mercados para ofertar seus produtos. Já com relação à concorrência enfrentada, a organização que atua no ramo financeiro confronta-se com as demais instituições que atuam no mesmo mercado, principalmente os bancos tanto públicos quanto privados. Nos demais casos a concorrência com os laticínios é presente, afrontando ainda a oscilação nos preços, e concorrência com produtores independentes. Seguindo os passos propostos na Matriz TOWS, o Quadro 4 demonstra os fatores externos em relação às dimensões de sustentabilidade.

Quadro 4 – Matriz TOWS Fatores Externos

Organização Cooperativa	Produtos	Dimensão Econômica	Dimensão Social	Dimensão Ambiental	Dimensão Territorial	Dimensão Política
Creditag	Empréstimos, conta corrente, aplicações, recebimento de boleto e serviços bancários	Ponto forte. Utiliza-se de recursos próprios	Contribui na melhoria de renda e acesso a crédito	Não interfere diretamente em seus cooperados, realiza-se com palestras e encontros	Necessita de infraestrutura para atuar nos municípios próximos	Apenas atende as legislações pertinentes (obrigatórias)
Coopercacaoal	Principal o café, trabalha também com leite, peixe e frutas	Recursos próprios, o que limita o capital de giro. Situação financeira sólida e bem administrada	Deixa a desejar, quanto a questões financeiras	Auxilia na liberação de licenciamentos.	Utiliza caminho da cooperativa. Possui maquinário para classificação de café na sede da cooperativa	Presta apoio nas questões de licenciamento, bem como a atender as legislações necessárias
Cooaprolim	Comércio de leite, revenda de insumos de produção, ração e produtos da cesta básica	Encontra-se em um patamar satisfatório. Mantém uma fração do valor de revenda do leite como capital de giro.	Produtos da cesta básica e até gás de cozinha. Tem prestado apoio sempre que solicitado pelos cooperados	Presta apoio com 2 técnicos, acompanhamento nas propriedades e o outro voltado a legislação e documentação ambiental	Tem atendido satisfatoriamente. Disponibiliza caminho tanque para coleta do leite	Tem prestado apoio em um nível satisfatório
Cooperleite	Leite pasteurizado	Iniciou atividade endividada, devido a associação anterior. Ocasionalmente faz uma dívida para sanar outra.	Não consegue atender plenamente a parte social de seus cooperados, por ser uma organização recente. Foco maior na industrialização e comércio	Busca facilitar o acesso a documentações de licenciamento a seus cooperados. Mas não direcionou estratégias para atender esta área.	Localização de fácil acesso. Mas ainda não dispõe de caminhões câmara fria e tanques de resfriamento próprios para atender a seus produtores	Não atende plenamente esta área. Busca atender as legislações necessárias e possibilitando o acesso as documentações exigidas a seus associados
Asprodil	Produção de leite pasteurizado	O foco é na melhoria da renda dos associados através da agregação de valor dos produtos	As ações da associação no campo social não têm surtido efeito junto a seus associados	Mínimiza os resíduos decorrentes de suas atividades. Não tem realizado investimentos na área ambiental.	Local de fácil acesso aos produtores. Não disponibiliza a coleta do leite.	Não dispõe de ações neste quesito. Atende as legislações necessárias para a condução de suas atividades

Fonte: Dados da pesquisa

Com exceção da Creditag que é do ramo financeiro, e possui produtos distintos, as demais organizações trabalham principalmente com leite e as demais produções de seus cooperados, como café, frutas entre outros, ou seja, as organizações se organizam para tentar comercializar todos os produtos de seus associados.

A questão econômica, como pode ser observada, encontra-se em um patamar que consegue atender aos produtores, no entanto as organizações encontram dificuldade em trabalhar com recursos escassos, resultando em pouco capital de giro e muitas vezes em dívidas. Sob a ótica social muitas têm deixado a desejar, não atendendo aos anseios dos

produtores, mas em outros casos a organização vai além de sua atribuição principal e procura auxiliar inclusive com itens da cesta básica e gás de cozinha, como a Cooprolim, que possui reconhecimento de suas ações pelos seus cooperados.

A questão ambiental, apesar das ações que buscam auxiliar os cooperados como apoio em licenciamentos, palestras, assistência técnica e redução de resíduos, não tem conseguido atender plenamente aos produtores. Ações neste sentido têm colaborado, mas estão longe de atender aos cooperados, necessitando de maior investimento e preocupação com o ambiente.

Sob a ótica territorial as organizações têm buscado atender a seus cooperados disponibilizando sua infraestrutura em pontos estratégicos que possibilitem melhor acesso, e maquinários com caminhões para transportar os produtos. Ainda assim em alguns casos como na Creditag ainda não consegue atender a seus cooperados nos municípios vizinhos por falta de estrutura. O ponto de vista político as ações que vem sendo realizadas restringem-se na maioria dos casos a atender a legislação, ou seja, apenas o necessário para estar dentro da legalidade. Algumas organizações ainda conseguem auxiliar seus cooperados, buscando opções além do essencial, conseguindo licenciamento ambiental na busca por novas opções aos produtores.

Após o levantamento de algumas questões o próximo passo trata de previsões e avaliação para o futuro das organizações, conforme exposto no Quadro 5.

Um ponto comum entre as organizações é a pretensão de aumentar o número de cooperados, bem como melhorar a infraestrutura da organização, dentre outras opções na forma de uma previsão para o futuro. Já com relação avaliações futuras, não existe um termo em comum nas organizações senão o fortalecimento da mesma, ofertas mais produtos, participar dos programas público que incentivam a produção. Assim percebe-se que o ponto de vista é otimista e que as organizações possuem uma visão de melhoria para as mesmas, o que consequentemente é revertido em benefícios a seus cooperados.

Quadro 5 – Matriz TOWS Previsões e Avaliações do Futuro

Organização Cooperativa	Previsões	Avaliações
Creditag	Expansão no número de cooperados para 5000 nos próximos 3 anos.	O mercado de empréstimos encontra-se aquecido, possibilitando a oferta cada vez maior de seus produtos aos cooperados.
Coopercacoal	Reunir diferentes cooperativas em torno de uma central	Possibilitaria maior força a cooperativa, unindo tanto cooperativas de produção quanto de crédito.
Cooaprolim	Termino da indústria de pasteurização Parceria com uma cooperativa Aumentar o número de cooperados	A indústria de pasteurização permite acesso a novos mercados. A parceria com outras cooperativas reduz custo na compra de insumos.
Cooperleite	Aumentar o número de cooperados. Alinhar a parte financeira da organização Aquisição de um caminhão tipo câmara fria Acrescentar a produção de frutas	Com mais cooperados melhora-se o capital de giro, possibilitando uma melhoria financeira da organização. A produção de frutas permite novos produtos como, por exemplo, o iogurte
Asprodil	Crescimento no número dos associados. Término das adequações estruturais da organização	Programas do governo, como o PAA, PNAE melhoram a renda dos produtores.

Fonte: Dados da pesquisa

Na busca por identificar os fatores internos e externos que afetam a organização as questões procuraram abordar as forças e fraquezas das organizações e as oportunidades e ameaças que a permeiam, conforme exposto no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Matriz TOWS Fatores Externos X Fatores Internos

Organização Cooperativa	Forças (S)	Fraquezas (W)	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Creditag	Grande procura por seus produtos. Trabalha com recursos próprios. Reconhecimento da organização no mercado	Falta de sensibilização sobre o cooperativismo. Falta de escolaridade dos produtores.	Adesão ao sistema Cresol. Oferta de financiamentos do Pronaf	Burocracia que obstrui o acesso às políticas públicas. Dificuldade de acesso ao Pronaf.
Coopercacoal	Compras de ração e insumos a preços menores. Auxílio para licenciamentos, melhoria no preço dos produtos, antecipação de créditos, acesso a mercados de outros municípios.	Matéria-prima em pequena escala. Falta de recursos (capital de giro). Dificuldade de acesso a crédito (financeiro)	Parceria com a Creditag Projeto que contemplou a organização com um caminho para transporte de carga.	Burocracia existente em algumas políticas públicas
Cooaprolim	Diversidade de produtos oferecidos aos cooperados. Reconhecimento da organização junto aos produtores	Falta de recursos para conclusão da indústria para pasteurização de leite. Falta de sensibilização dos produtores sobre o cooperativismo	O recebimento do leite dos cooperados com o mesmo preço que é pago pelos laticínios. Parcerias com outras cooperativas. Os programas como o PAA, vem auxiliando muito	Burocracia existente em algumas políticas públicas. Os laticínios concorrentes que são contrários a organização dos produtores, seja em cooperativa ou associação. O baixo preço do produto, e a variação do preço na seca e nas águas
Cooperleite	agregação de valor através da pasteurização. venda conjunta garante um ganho melhor	Falta de recursos para investimento. Acumulo de funções sobre uma única pessoa. Necessidade de aquisição de caminhão com câmara fria para transporte do leite. Poucos produtores vinculados a organização. Venda a prazo.	venda de produtos ao município através do PNAE	O endividamento da organização
Asprodil	A agregação de valor através da pasteurização. Tempo de atuação no mercado	Dificuldade de assistência técnica com o maquinário. Necessidade de melhorias estruturais. Baixo número de associados	Oferta de produtos através de programas como PNAE e o PAA. Fornecimento para o Banco de alimentos no município de Ariquemes	Laticínios concorrentes, falta de interesse dos produtores em investir na associação.

Fonte: Dados da pesquisa

As forças observadas encontram-se na agregação de valor que as organizações propiciam a seus cooperados através da industrialização dos produtos, diversidade de produtos oferecidos aos cooperados, o acesso a diferentes mercados, antecipação de créditos e no reconhecimento que as organizações possuem pelo tempo de atuação destas no mercado.

As fraquezas vão desde dificuldade de obter recursos, até falta de assistência técnica com maquinários, acrescendo a estes a escassez de matéria prima, sobrecarga de funções e a falta de sensibilização sobre o cooperativismo no Estado.

Dentre as oportunidades vislumbradas encontram-se a participação em programas como o PAA, PNAE, novas parcerias com outras organizações cooperativas e instituições, e ainda casos específicos como adesão a uma cooperativa central, possibilitando melhores condições e adesão ao sistema Cresol pela Creditag permitindo ofertar novos produtos e um volume maior de recursos. As ameaças mais comuns observadas foram os entraves burocráticos de algumas políticas, que acabam por inviabilizar o acesso as mesmas, a concorrência com os

laticínios, já mais especificamente também se apresentam problemas financeiros e oscilação no preço dos produtos.

O próximo passo trata da realização de uma auditoria nas atividades de gestão e organização, conforme demonstra o Quadro 7, buscando levantar de que forma está sendo conduzida a gestão da organização. No tocante a coordenação e organização das atividades a maioria das organizações considera-se como atendendo este quesito satisfatoriamente, apesar de alguns detalhes que atrapalham em alguns casos, como o acúmulo de funções que acaba por gerar sobrecarga de trabalho, o que reduz o atendimento a este quesito.

Com relação a planos e metas a maior parte das organizações também se considera em um nível satisfatório, mesmo que em alguns casos ainda necessite de melhorias, no caso isolado da Asprodil, este quesito deixou a desejar devido a algumas questões como capital de giro e produtividade. No controle financeiro de receitas e despesas as organizações têm atendido razoavelmente, deixando a desejar em alguns pontos, pela sobrecarga de funções, por exemplo, mas no geral este quesito encontra-se atendido. No tocante a instrumentos de controle algumas tem conseguido desempenhar suas funções dentro da expectativa e outras ainda necessitam de maior atenção nesta área. Já com relação à criação de valor este foi o ponto que melhor se encontrava nas organizações.

Quadro 7 – Auditoria nos Fatores Internos

Organização Cooperativa	Coordenação e organização das atividades	Planos e metas a serem seguidas	Controle financeiro de receitas e despesas	Instrumentos para medir o andamento dos processos	Criação de valor aos clientes
Creditag	O capital humano reduzido afeta a gestão da organização com uma carga alta de trabalho para poucas pessoas.	Encontra-se bem atendida, pois vem conseguindo desenvolver os objetivos propostos nesta área.	O capital humano reduzido afeta as finanças da organização com uma carga alta de trabalho para poucas pessoas	Encontra-se bem atendida, pois vem conseguindo desenvolver os objetivos propostos nesta área.	Encontra-se bem atendida, pois vem conseguindo desenvolver os objetivos propostos nesta área.
Coopercaccoal	Está em um patamar satisfatório apesar das limitações, sendo um dos critérios que recebeu maior pontuação.	Está em um patamar satisfatório apesar das limitações	Está em um patamar satisfatório apesar das limitações	A organização tem deixado a desejar, sendo que é reconhecida a necessidade de maior atenção a mesma	Está em um patamar satisfatório apesar das limitações, sendo um dos critérios que recebeu maior pontuação..
Cooaprolim	De acordo com seu gestor está bem atendida, uma vez que vem atendendo a contento o planejamento realizado	De acordo com seu gestor está bem atendida, uma vez que vem atendendo a contento o planejamento realizado	De acordo com seu gestor está bem atendida, uma vez que vem atendendo a contento o planejamento realizado	Ainda encontra-se no meio do caminho, necessitando ainda de melhoria em seus instrumentos para o acompanhamento das ações da cooperativa	Considera-se com ótimo atendimento, pelos produtos ofertados e a agregação de valor desenvolvida
Cooperleite	Atende parcialmente dentro das expectativas, devido ao acúmulo de funções pelo presidente.	Encontra-se num patamar razoável, uma vez que não vem sendo atendido a contento.	Encontra-se num patamar razoável, uma vez que não vem sendo atendido a contento.	Encontra-se num patamar razoável, uma vez que não vem sendo atendido a contento.	Foco da organização, sendo que a mesma possui como atividade principal a industrialização dos produtos, não está ótimo mas caminha para isto

Asprodil	Tem conseguido atender dentro de suas expectativas, busca coordenar suas atividades para melhor atender a seus associados	Não tem conseguido realizar os planos propostos devido ao capital de giro reduzido, e metas de produção não atingidas.	Tem conseguido atender dentro de suas expectativas, busca coordenar suas atividades para melhor atender a seus associados	Tem conseguido atender dentro de suas expectativas, busca coordenar suas atividades para melhor atender a seus associados	Tem conseguido atender dentro de suas expectativas, busca coordenar suas atividades para melhor atender a seus associados
-----------------	---	--	---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa

De posse das informações levantadas até aqui, passa-se ao passo 5, conforme demonstra o Quadro 8, que apresenta as estratégias geradas embasadas a partir dos dados coletados. O primeiro quadrante envolve a relação entre forças e oportunidades (SO) buscando maximizar o que a organização possui de bom com os benefícios disponíveis fora da organização, percebe-se que na maioria dos casos as potencialidades das organizações devem ser utilizadas em conjunto com alguns programas como o PAA e PNAE, visando melhorar as condições de comercialização dos produtos. Em outra situação a estratégia pode ser aderir a um sistema maior, a Cresol no caso da Creditag e uma cooperativa central no caso da Cooperacaoal, buscando mais força no setor.

O segundo quadrante trata da relação entre forças e ameaças (ST) no intuito de usar as potencialidades da organização para contornar as ameaças, dentre as estratégias propostas encontram-se a busca por parcerias, investimento na organização, fidelização dos cooperados, desse modo espera-se reduzir as ameaças no setor. O terceiro trata da relação entre fraquezas e oportunidades (WO), observou-se que uma alternativa comum, é a adesão aos programas Pronaf, PAA e PNAE visando maiores retornos aos produtores e conseqüentemente às organizações, também é comum o interesse de divulgar as informações sobre o cooperativismo, buscando sensibilizar os produtores e demonstrar os benefícios deste sistema, com isso aumentar o número de cooperados.

Quadro 8 – Estratégias Geradas a partir da Matriz

Organização Cooperativa	Forças (S) Oportunidades (O) SO "Max-Max"	Forças (S) Ameaças (T) ST "Max-Min"	Fraquezas (W) Oportunidades (O) WO "Min-Max"	Fraquezas (W) Ameaças (T) WT "Min-Min"
Creditag	Adesão ao sistema Cresol possibilita maior oferta de produtos com preços mais atraentes. Oferta do Pronaf aumenta o mix de produtos.	Trabalhar com recursos próprios possibilita menos burocracia na oferta de empréstimos. Com as dificuldades de acesso ao Pronaf, a organização apresenta-se como uma oportunidade aos produtores.	Adesão ao sistema Cresol possibilita maior volume de recursos, permitindo melhorar o número de colaboradores e buscar a sensibilização dos produtores com relação ao cooperativismo.	Investir na melhoria do quadro de pessoal com a contratação e capacitação de colaboradores. Buscar parcerias para divulgar o cooperativismo no Estado, e melhorar a escolaridade dos produtores
Cooperacaoal	Incentivo a liberação de licenças ambientais Fortalecimento da parceria com a Creditag. Agilizar o o transporte através do caminhão adquirido recente	Aumentar o apoio aos cooperados nas ações já desenvolvidas para contornar as dificuldades da burocracia. Buscar apoio para licenciamentos	Utilizar-se da parceria com a Creditag para contornar a questão financeira da organização, aderindo a outros produtos da organização	Permanecer com a contenção de despesas. Utilizar-se de programas como Pronaf, PAA e o PNAE. Buscar e compartilhar informação com seus produtores sobre estes programas, para contornar os entraves burocráticos
Cooaprolim	Buscar parcerias com outras organizações cooperativas para melhorar o preço de insumos.	Manter o trabalho desenvolvido até o momento, com o fornecimento de insumos e outros itens a	Usar o Pronaf, PAA e PNAE, que ajudam os produtores a ingressar em novos mercados. Disseminar o	Disseminar o cooperativismo através de parceria com outras instituições. Aumentar o número de cooperados

	Incentivar a adesão ao PAA, que tem ajudado bastante seus produtores.	preço menores. Buscar parcerias que auxiliem na melhoria das ações da cooperativa	cooperativismo em parceria com outras organizações Utilizar o excedente da venda dos produtos pra finalizar a indústria de pasteurização	
Cooperleite	Aliar o foco da organização: a pasteurização para atender aos quesitos de programas como o PAA, e PNAE, buscando aumentar as vendas e a renda dos produtores	A pasteurização dos produtos aliada a venda conjunta realizada através da organização pode possibilitar melhores negociações na venda, com isso geram-se ganho maiores, que podem ser investidos na organização e melhorar a saúde financeira da mesma.	Buscar sanar o acúmulo de funções sobre uma única pessoa com a maior participação dos demais cooperados na organização. Investir mais em participação dos programas PAA e PNAE, bem como a captação de recursos junto ao Pronaf. Investir na divulgação do cooperativismo buscando atrair novos cooperados.	Como as principais dificuldades e ameaças da organização permeiam a questão financeira, deve-se buscar prazos menores de recebimento junto aos clientes e incentivar a venda em conjunto e órgãos públicos através dos programas disponíveis.
Asprodil	O fornecimento de produtos para a merenda escolar através de programas como o PNAE e o PAA.	Fidelização dos produtores através da pasteurização que resulta num ganho maior que repassar ao laticínio, com isso reduz o risco de perder produtores para laticínios.	Venda a programas como o PAA, PNAE e o banco de alimentos do município, funciona como meio de contornar o número reduzido de produtores e capital de giro	As melhorias na infraestrutura, funcionam como meio de fortalecer o vínculo com os produtores, e inclusive pode atrair mais produtores

Fonte: Dados da pesquisa

O último quadrante que relaciona as fraquezas e ameaças (WT) procura minimizar ambas as situações prejudiciais a organização, neste sentido não houve um ponto comum entre as organizações sendo que as estratégias sugeridas encontram-se em investir em pessoal, contenção de despesas, aumentar o número de cooperados, melhorias estruturais, disseminação da educação cooperativas, dentre outras ações que beneficiem as organizações. O próximo passo trata de fazer escolhas estratégicas e planos de contingência, os quais compreendem o Quadro 9.

Quadro 9 – Escolhas estratégicas

Organização Cooperativa	Táticas de Ação	Planos de contingência
Creditag	Adesão ao sistema Cresol Melhorar o quadro de pessoal Disseminar o cooperativismo	Manutenção das ações da organização buscando melhor distribuição das atividades e pessoas; Fortalecer o vínculo com os cooperados.
Coopercacoal	Fortalecer a parceria com a Creditag Contenção de gastos Maior utilização dos programas Pronaf, PAA e PNAE	Buscar parcerias com outras organizações cooperativas; Investir na redução de custos
Cooaprolim	Parcerias com outras cooperativas Disseminar o cooperativismo Incentivar adesão ao PAA	Manutenção das atividades da organização; Fortalecer o vínculo com os cooperados
Cooperleite	Acabar com a sobrecarga de funções Reduzir o prazo dos recebimentos Incentivar adesão ao PAA e PNAE	Manutenção das ações da organização buscando melhor distribuição das atividades e pessoas; Negociação de prazos de recebimento
Asprodil	Melhorar a infraestrutura Incentivar adesão ao PAA e PNAE e Venda ao banco de alimentos do município	Manutenção das atividades da organização; Buscar parcerias com outras organizações cooperativas

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro acima são demonstradas as escolhas dentre as estratégias sugeridas no passo 6, a saber: SO, ST, WO, WT, visando possibilitar decisões que beneficiem melhor a organização. Observa-se que dentre as estratégias comuns entre as organizações encontra-se o correto aproveitamento das políticas públicas disponíveis através dos programas Pronaf, PAA e PNAE, as demais possuem particularidades pertinentes a cada caso. Desse modo recomendam-se as organizações que atentem para as possibilidades que melhor atendem as particularidades de cada uma. O passo 7 que trabalha com planos de contingência, ou seja, caso a organização não adote a estratégia sugerida, quais seriam suas opções, sendo propostas alternativas como busca de parcerias, fortalecimento do vínculo com os produtores dentre outras. Como não foi realizado um estudo mais específico e aprofundado com cada organização, as estratégias aqui propostas são sugestivas, devendo cada organização verificar suas necessidades e a disponibilidade da mesma para realizar as adequações necessárias a cada caso.

As informações obtidas através da aplicação da Matriz TOWS, com pequenas diferenças, contemplam no geral dificuldades similares, como falta de recursos, falta de sensibilização dos produtores com relação ao sistema cooperativista, burocracia que atrapalha o acesso a políticas públicas, bem como forças ou oportunidades parecidas, redução dos custos dos produtores através da venda de insumos e outros itens pela cooperativa a um preço menor, agregação de valor nos produtos, seja através da venda conjunta ou da industrialização dos mesmos, apoio em licenciamentos.

6 CONCLUSÃO

De posse das informações apresentadas considera-se que o objetivo proposto foi atingido, já que foi possível realizar uma análise das estratégias das instituições públicas que buscam tornar as cooperativas sustentáveis, mesmo que a visão destas esteja mais focada nas questões econômica e social. Ao mesmo tempo analisaram-se as estratégias das organizações cooperativas visando conhecer o esforço para manutenção do cooperativismo no meio rural como estratégia para fortalecer a Agricultura Familiar no Estado de Rondônia, observou-se que mesmo com ações que beneficiem os produtores, as organizações encontram diversas questões contrárias, como o excesso de burocracia, falta de recursos, falta de informação sobre o sistema cooperativista no Estado dentre outras situações.

Das cinco organizações pesquisadas a maioria pertence ao ramo de produção, com ênfase na agricultura familiar, sendo apenas um caso voltado ao ramo financeiro e devido a este motivo possui um número elevado de cooperados. Com relação às de produção, apesar de uma destas ter se destacado com relação ao número de cooperados volumoso, as demais possuem poucos cooperados, o que reduz sua capacidade financeira, devido a recursos limitados.

Vale ressaltar que as cooperativas têm buscado meios para melhorar o atendimento a seus cooperados, no entanto, muitas vezes encontram-se limitações de recursos ou matéria-prima escassos, entraves burocráticos, falta de apoio, dificuldade de acesso às políticas públicas existentes, ausência de participação dos próprios cooperados nas atividades da organização, e ainda a falta de disseminação de informações sobre o movimento cooperativista.

Dentre as estratégias que vem sendo utilizadas pelas cooperativas evidenciam-se principalmente a venda conjunta dos produtos, a compra de insumos e outros itens pelos produtores diretamente pela cooperativa o que lhes permite preço e prazo melhores que os encontrados no mercado, acesso a mercados em outros municípios através das ações da cooperativa, agregação de valor ao produto através da pasteurização permitindo inclusive a venda a programas como o PAA e PNAE. No entanto são necessárias estratégias que divulguem o cooperativismo no Estado, já que observou-se essa dificuldade nas organizações,

bem como maior participação dos produtores nas atividades das organizações, em outros casos encontrou-se sobrecarga de funções na gestão da cooperativa.

Observou-se que a parte econômica é o ponto que vem sendo melhor trabalhado pelas organizações, tendo em vista que este é em muitos casos a razão de existir da cooperativa. No entanto mesmo neste quesito ainda encontram-se inúmeras dificuldades, o que demonstra que devem ser buscados maiores incentivos nesta área. Muito tem sido feito pelas organizações cooperativas, como a compra de insumos a preços menores para serem repassados aos produtores, possibilitando menores custos a estes. A venda conjunta e a industrialização dos produtos também aparecem como ações que melhoram a renda dos produtores, assim como a participação em programas públicos como o PAA e o PNAE. No entanto mais poderia ser feito, como por exemplo maior atenção na parte de assistência técnica junto aos produtores, possibilitando um melhor desempenho nas propriedades.

No quesito Social, ainda encontra-se na busca pela melhoria da qualidade de vida dos produtores, mas está longe de atender aos anseios dos mesmos. Há muito que ser feito para que a parte social venha ser considerada como satisfatória na maior parte das organizações, apesar de algumas tentativas nesse intuito, pouco foi alcançado. Neste sentido a melhoria na qualidade de vida dos produtores, tem apenas sido atendida devido a parte econômica ter tido uma melhora através das ações das cooperativas e das políticas públicas existentes.

Nas óticas, territorial e política, apresenta-se um relativo atendimento a estas dimensões, seja através de obrigações de legislação (político) ou ainda visando a praticidade logística das atividades (territorial), no entanto ainda encontra-se em fase de aperfeiçoamento, não conseguindo atender os produtores em sua totalidade. É evidente que melhorias são necessárias em ambas as dimensões, mas já demonstra-se um indicativo de que tem-se buscado estratégias para melhorá-las. Afinal grande parte dos produtores tem desfrutado de algum tipo de benefício através das ações da cooperativa, seja com ajuda na parte política, ou com a disponibilização de equipamentos ou mesmo estrutura que beneficiem a parte logística de suas atividades.

Na dimensão ambiental quase a totalidade dos produtores demonstrou que não existem ou não se conhecem estratégias por parte das cooperativas que contemplem esta dimensão. Isso pode demonstrar que o Estado ainda padece de incentivos que beneficiem os produtores neste quesito e que as próprias ações ou estratégias das cooperativas, não tem conseguido atender aos clamores dos produtores, ou mesmo orienta-los na correta utilização dos recursos naturais em suas propriedades.

Nas informações levantadas, pode ser observado que o conceito de cooperativa sustentável, ainda não foi encontrado, afinal em todos os casos levantados apesar de haver algumas dimensões atendidas a contento, nenhuma abrangeu todas as 5 dimensões pesquisadas. Recomenda-se a continuidade da pesquisa para investigar a efetividade das políticas públicas quanto ao retorno em qualidade de vida aos agricultores familiares, como também, os avanços de estratégias para a sustentabilidade em relação as dimensões ambiental, territorial e política.

7 REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. Agricultura Familiar e desenvolvimento territorial. **Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**. Vol. 29, nº1, p. 1-21. Jan/ago 1999.
- BOTELHO FILHO, Flávio B. (Org). **Agricultura Familiar e Desenvolvimento Territorial – Contribuições ao Debate**. Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Brasília, 2005. Vol. 5. nº 17.
- ERDOĞAN, Eda Balkaş; AKBULUT, Nesrin Tan. Sustainability activities in innovation process of turkishgsm operator with its corporate social responsibility projects. **Иновациивобразованието**, p. 22, 2016.

ESTEVA, Dimas de Oliveira; MACIEL, Rossandra Oliveira; RONÇANI, Liara Darabas. Cooperativismo não patrimonial como forma de desenvolvimento regional: o processo de criação da cooperativa dos agricultores familiares do Vale do Rio Capivari–COOPERRICA. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 15, n. 28, 2014.

FERREIRA, Izamara Oliveira et al. A formação da COOPERCONLAR: A perspectiva dos cooperados na constituição da cooperativa da construção civil de Laranjeiras do Sul. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 11, n. 1, 2013.

FLORES, Shana, S.; MEDEIROS, Rosa M. V. Desenvolvimento Territorial Sustentável: uma abordagem sobre sustentabilidade na agricultura. **Anais do V Encontro de Grupos de Pesquisa “Agricultura Desenvolvimento Regional e Transformações Socioespaciais”**. Santa Maria/RS, 25, 26 e 27 de novembro de 2009.

GAIGER, Luiz I. G. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando Valor Sustentável. **RAE Executivo**. Vol. 3, nº 2, maio/jul, 2004. p. 65-79.

LLORET, Antonio. Modeling corporate sustainability strategy. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 418-425, 2016.

LONGONI, Annachiara; CAGLIANO, Raffaella. Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 2, p. 216-245, 2015.

MAZZA, Vera Maria S. Cooperativismo e Sustentabilidade: Um Estudo Sobre a Produção Científica na Base Web of Science. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 1, p. 12-22, 2014.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NASCIMENTO, Luis F.; LEMOS, Ângela D. C.; MELLO, Maria C. A. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROCTOR, Tony. Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS. **Journal of Management in Medicine**, Vol. 14, Issue 1, pp. 47-56, 2000

RUOCCO, Paulo; PROCTOR, Tony. Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. **Marketing Intelligence & Planning**, vol.12, Issue 9, 1994, p.24 - 29.

SACHS, Ignacy. Brasil rural: da redescoberta à invenção. **Estudos Avançados** [online] v. 15 nº 43, p. 75-82, 2001.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SGANDERLA, Gean C. S. **Avaliação da sustentabilidade da cadeia produtiva do biodiesel mediante a avaliação de custos completos**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) Porto Velho: UNIR, 2008. 118 fls.

SOARES, Joélcio G.; LÖWEN SAHR, CicilianLuiza. Ação coletiva, cooperativismo e turismo: Estudo de caso da Comunidade Menonita de Witmarsum (Paraná/Brasil). **PASOS. Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**, v. 14, n. 1, 2016.

VILPOUX, Olivier François (Org). **Sustentabilidade e Agricultura Familiar**. 1ª Ed. Curitiba/PR: CRV, 2011.

WEIHRICH, Heinz. Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix - an alternative to Porter’s Model. **Business Review Europeu**, vol. 99, Issue: 1, pp. 9-22, 1999.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS Matrix: A tool for situational analysis. **Long Range Planning**. Volume 15, Issue 2, April 1982.