



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

ISSN: 2237-6453

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado do

Rio Grande do Sul

Brasil

## O Uso da Matriz TOWS para Análise de Estratégias Sustentáveis em Cooperativas<sup>1</sup>

Paes-de-Souza, Mariluce; de Souza Filho, Theophilo Alves; de Sá Medeiros, Haroldo; de Souza, Dércio Bernardes

O Uso da Matriz TOWS para Análise de Estratégias Sustentáveis em Cooperativas<sup>1</sup>

Desenvolvimento em Questão, vol. 17, núm. 49, 2019

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75261084023>

**DOI:** <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.309-328>

## O Uso da Matriz TOWS para Análise de Estratégias Sustentáveis em Cooperativas<sup>1</sup>

### THE USE OF THE TOWS MATRIX FOR ANALYSIS OF SUSTAINABLE STRATEGIES IN COOPERATIVES

*Mariluce Paes-de-Souza*  
*Universidade Federal de Rondônia (Unir), Brasil*  
mariluce@unir.br

DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.309-328>  
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75261084023>

*Theophilo Alves de Souza Filho*  
*Universidade Federal de Rondônia (Unir), Brasil*  
theophilo@unir.br

*Haroldo de Sá Medeiros*  
*Universidade Federal de Rondônia (Unir), Brasil*  
haroldo.medeiros@unir.br

*Décio Bernardes de Souza*  
*Universidade Federal de Rondônia (Unir), Brasil*  
dercio@unir.br

Recepção: 05 Fevereiro 2018  
Aprovação: 27 Maio 2019

#### 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 cooperativas, incorporando as dimensões territorial e política da sustentabilidade. Foram realizadas entrevistas com dirigentes e cooperados de cinco organizações localizadas no Estado de Rondônia, ligadas ao setor agropecuário. Os resultados indicam que a venda conjunta dos produtos, a compra de insumos e outros itens pelos produtores diretamente pelas cooperativas, lhes permite preço e prazo melhores que os encontrados no mercado, no entanto também foram identificadas algumas dificuldades nas organizações, como a sobrecarga de funções na gestão das cooperativas.

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

#### 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, 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, some difficulties were identified in organizations, such as function overload in cooperatives management.

**KEYWORDS:** Sustainability, Cooperatives, TOWS Matrix, Strategy.

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 Löwen 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 (ERDOĞAN; 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 adotada 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.

## 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; LEMOS; MELLO, 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 dimensões que compõem o tripé, conforme Sachs (2004), outras duas ainda são acrescentadas para ampliar esta definição, ou seja, a territorial e a política, descritas a seguir no conjunto de uma relação com aspectos do cooperativismo, conforme pode ser visto na Figura 1.

*Dimensão Econômica* – Refere-se à 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, principalmente as voltadas às atividades agropecuárias, 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 guardiães 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 mediante a 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 respeita às cooperativas, nas quais a cooperação funciona como esteio de sua eficiência e viabilidade, o trabalho consorciado <sup>2</sup> age em favor dos próprios produtores e confere à 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 no melhor emprego 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 para as gerações futuras. As cooperativas têm um compromisso com o desenvolvimento de sua região, devem respeitar as peculiaridades sociais e a vocação econômica do local. A dimensão ambiental supõe que o modelo de produção seja compatível com a base material em que se assenta a economia, como subsistema do meio natural. Devem, também, ter uma postura *ecologicamente correta*, tendo em vista que o meio ambiente é fator determinante para o bem-estar da comunidade. Para Abramovay (2010), uma estratégia de desenvolvimento sustentável na região amazônica consiste na forma sistemática de ciência e tecnologia para utilização e exploração sustentável da biodiversidade, mas para isso necessita-se de atividades e políticas públicas diferentes das que predominam atualmente.

*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 às unidades familiares. Assim, o desafio brasileiro apresenta-se em criar condições de que a população venha a valorizar determinado território por intermédio de um conjunto variado de mercados e atividades. Cada território é resultado da combinação de fatores de diferentes naturezas, como física, econômica, sociopolítica, entre outras, 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). A dimensão territorial em organizações cooperativas pode ser traduzida em maneiras de beneficiar seus cooperados, por meio de ações e estratégias voltadas a melhorias em sistemas de logística, acesso a canais de distribuição e a novos mercados.

*Dimensão Política* – Esta dimensão objetiva criar 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). A dimensão territorial em organizações cooperativas pode ser identificada por meio de ações e estratégias voltadas a atender às legislações pertinentes, apoio nas necessidades de licenciamento e facilidade ao acesso a políticas públicas a seus cooperados.

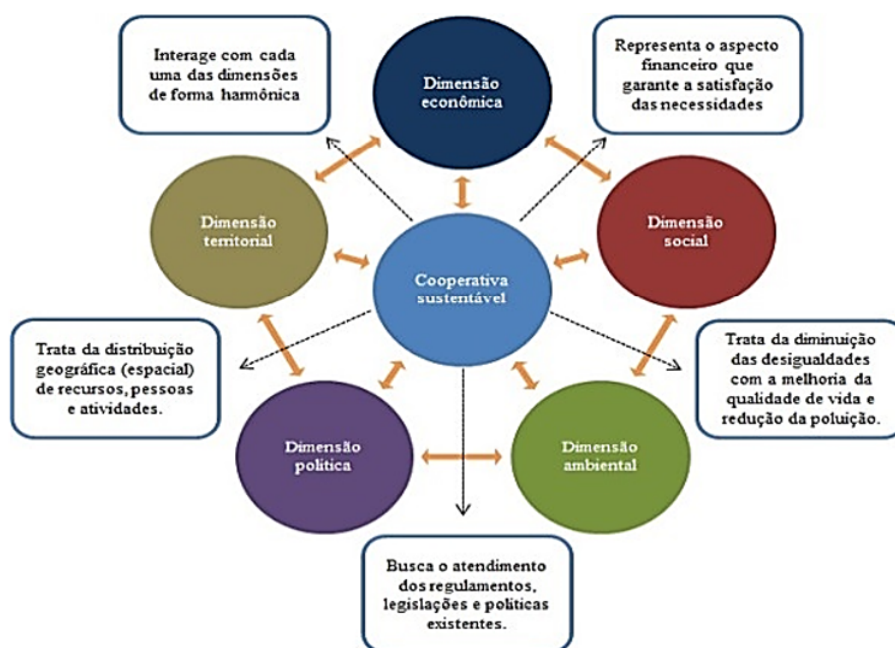


Figura 1 – Cooperativa Sustentável e suas Interações

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, em que não apenas uma é o centro das atenções, mas sim uma busca por trabalhá-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 voltadas às atividades agropecuárias desempenham papel decisivo nas mudanças necessárias ao cenário brasileiro, com a agricultura familiar sendo muito importante 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.

## 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 a 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 nessa espécie de análise, observando-se 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, por meio da integração destes fatores. É um tipo de ferramenta variante da clássica Matriz de Análise SWOT, destacando-se 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, por meio 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 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 por meio das combinações entre estes fatores. Conforme demonstrado no Quadro 1, devendo-se proceder à 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 minimizam os pontos fracos para aproveitar as oportunidades.	WT "Min-Min" Estratégias que minimizam 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 a contornar as debilidades e ameaças utilizando as forças e oportunidades disponíveis. Para aplicação da matriz de análise TOWS são sugeridos por Weihrich (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 internos	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)
	Fatores externos			
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: Weihrich (1982).

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

- Passo 1: Busca traçar um perfil da organização em questão, por meio 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, entre outros.
- Passo 5: Objetiva o desenvolvimento de estratégias alternativas, bem como táticas e outras ações.
- Passo 6: Discute tanto a avaliação quanto a escolha entre 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? Por meio do relacionamento entre cada um dos pontos fortes encontrados com uma das oportunidades vislumbradas. Qualquer organização gostaria de estar em uma posição na qual 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? Mediante o 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 à 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 à superação das dificuldades e/ou à minimização de possíveis ameaças.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem exploratória-qualitativa. A população do estudo compreende 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 um total de 108. A população são todas as cooperativas voltadas às atividades agropecuárias; 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 5 responderam ao contato e aceitaram participar da pesquisa, compreendendo a amostra analisada. Estão localizadas nas cidades de Cacoal, Rolim de Moura, Jiparaná e Pimenta Bueno, conforme apresentado no mapa da Figura 2 e destacado por meio de pontos azuis.



Figura 2 – Localização das cooperativas



Fonte: GOOGLE MAPS (2019).

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 substituída 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 seguidos; (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 executadas.
- 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 estruturados, dois modelos distintos, um aplicado aos cooperados e outro para os gestores das cooperativas.

O formulário aplicado aos cooperados contém, num primeiro bloco, questões abertas buscando levantar informações relativas ao relacionamento entre os cooperados e as organizações cooperativas, como o tempo que o produtor se encontra cooperado à organização e de que forma ele percebe a interferência das atividades da organização cooperativa no desempenho de suas atividades. O segundo bloco é composto por 3 questões com a escala de *Likert* de 5 pontos. A primeira questão “a cooperativa proporciona a seus cooperados” contém 11 afirmativas, que pode assumir a variação de (1) Discordo a (5) Concordo, buscando verificar o nível de concordância dos entrevistados com relação a uma afirmação proposta. A segunda questão “a cooperativa proporciona a seus cooperados” contém 7 afirmativas, que pode assumir a variação entre (1) Não influencia a (5) Influencia muito, em que se buscou o grau de influência da organização com relação às atividades de seus cooperados. A terceira questão “os planos e as estratégias da cooperativa beneficiam seus cooperados” contém 4 afirmativas, variando de (1) Fraca, (2) Razoável, (3) Neutra, (4) Boa e (5) Ótima, visando a avaliar o nível de contribuição tanto das organizações cooperativas quanto das políticas públicas disponíveis.

O formulário aplicado com os cooperados contém, num primeiro bloco, questões abertas buscando informações relativas à constituição das cooperativas, mercado de atuação e perspectivas futuras, dificuldades e oportunidades, bem como as políticas públicas que beneficiam seus cooperados. O segundo bloco é composto por 4 questões com a escala de *Likert* de 5 pontos. Na primeira questão “como avalia a gestão da cooperativa” há 5 afirmativas. A segunda questão “com relação ao desenvolvimento sustentável as estratégias oferecidas pela cooperativa” contém 5 afirmativas. A terceira questão “as políticas públicas ofertadas atendem às necessidades dos cooperados” contém 5 afirmativas. Nessas 3 questões, a variação pode ser de (1) Fraca, (2) Razoável, (3) Neutra, (4) Boa e (5) Ótima. A quarta questão “as estratégias da cooperativa beneficiam seus cooperados” contém 5 afirmativas, que podem assumir a variação entre (1) Não influencia a (5) Influencia muito.

Os formulários foram construídos com base nas etapas de análises presentes na matriz TOWS. Foram entrevistados 5 dirigentes das cooperativas, um de cada cooperativa, e 40 cooperados, 8 de cada cooperativa. A avaliação 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.

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

Quadro 3 – Matriz TOWS Adaptada

Fonte: Adaptado de Weihrich (1982).

## RESULTADOS

Optou-se por investigar cooperativas voltadas a atividades agropecuárias, destacando-se que apenas uma enquadra-se no ramo financeiro, mas, ainda assim, todas contemplam atividades agropecuárias. No tocante ao tipo de negócio, além do ramo constata-se que as organizações trabalham na maior parte dos casos com a produção ou comércio de leite, e por meio da industrialização agregam valor ao produto, bem como por intermédio das vendas em conjunto melhoram-se os preços conseguidos. Evidencia-se ainda que as organizações buscaram meios de atender outras produções agropecuárias<sup>3</sup> 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 mostra a força das organizações e as ações buscando novos mercados para ofertar seus produtos. Já com relação à concorrência enfrentada, a organização que também 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 está presente, afrontando ainda a oscilação nos preços e a concorrência com produtores independentes. Seguindo os passos propostos na Matriz TOWS, o Quadro 4 expõe os fatores externos em relação às dimensões de sustentabilidade.

Quadro 4 – Matriz TOWS Fatores Externos (Passo 2)

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-chave da organização. 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 às legislações pertinentes (obrigatórias)
Coopercacaoal	Carro-chefe é o café, mas também trabalha com leite, peixe e frutas	Trabalha com recursos próprios, o que limita o capital de giro. Parte financeira sólida e bem administrada	Não tem conseguido atender aos anseios de seus cooperados, principalmente, por limitações financeiras	Auxilia na liberação de licenciamentos.	Utiliza caminhão da cooperativa para transporte dos produtos. Possui maquinário para classificação de café na sede da cooperativa	Presta apoio nas questões de licenciamento, bem como a atender às 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	Atende com produtos da cesta básica e até gás de cozinha. Tem prestado apoio sempre que solicitado pelos cooperados	Presta apoio com dois técnicos, um faz acompanhamento nas propriedades e o outro voltado à legislação e documentação ambiental	Tem atendido satisfatoriamente. Disponibiliza caminhão tanque para coleta do leite	Tem prestado apoio em um nível satisfatório
Cooperleite	Leite pasteurizado	Iniciou atividade endividada, devido à associação anterior. Ocasionalmente faz uma dívida para sanar outra	Não consegue atender plenamente à 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 ainda 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 às legislações necessárias e possibilitando o acesso às documentações exigidas a seus associados
Asprodil	Produção de leite pasteurizado	O foco é na melhoria da renda dos associados por meio da agregação de valor dos produtos	As ações da associação no campo social não têm surtido efeito junto a seus associados	Preocupa-se em minimizar os resíduos decorrentes de suas atividades. Não tem realizado investimentos na área ambiental junto a seus produtores	Local de fácil acesso aos produtores. Não disponibiliza a coleta do leite nas propriedades	Não dispõe de ações a seus produtores neste quesito. Atende às 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 e frutas, entre outros, ou seja, as cooperativas se organizam para tentar comercializar todos os produtos de seus associados.

A questão econômica, como pode ser observado, 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. Quanto ao fator político, a pesquisa identificou que as ações realizadas pelas cooperativas se restringem, na maioria dos casos, a orientar seus cooperados a atender as legislações pertinentes e, também, a tirar o licenciamento ambiental. 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, entre outras opções na forma de uma previsão para o futuro. Já com relação a avaliações futuras, não existe um termo em comum nas organizações senão o seu fortalecimento, ofertas de mais produtos, participar dos programas públicos que incentivam a produção. Assim percebe-se que o ponto de vista é otimista e que as organizações possuem uma visão de melhoria, o que consequentemente é revertido em benefícios a seus cooperados.

Quadro 5 – Matriz TOWS Previsões e Avaliações do Futuro (Passo 3)

Organização Cooperativa	Previsões	Avaliações
Creditag	Expansão no número de cooperados para 5.000 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	Término 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, por exemplo, o iogurte.
Asprodil	Crescimento no número dos associados. Término das adequações estruturais da organização	Programas do governo, como o PAA e o 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. Quadro de colaboradores	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
Coopaprolim	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, vêm avaliando muito	Burocracia existente em algumas políticas públicas. Os laticínios concorrentes que são contrários à organização dos produtores, seja em cooperativa ou associação. O baixo preço do produto e a variação do preço na seca e nas águas
Cooperleite	A agregação de valor por meio da pasteurização. venda conjunta garante um ganho melhor	Falta de recursos para investimento. Acúmulo de funções sobre uma única pessoa. Necessidade de aquisição de caminhão com câmara fria para transporte do leite. Poucos produtores vinculados à organização. Venda a prazo.	Venda de produtos ao município através do Pnae	O endividamento da organização
Asprodi	A agregação de valor por meio 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 por meio da industrialização e diversidade de produtos oferecidos aos cooperados, o acesso a diferentes mercados, antecipação de créditos e no reconhecimento que as organizações possuem pelo tempo de sua atuação 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 ligação com o 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, a concorrência com os laticínios. 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 revela o Quadro 7, buscando levantar de que forma está sendo conduzida a gestão da organização. No tocante à coordenação e organização das atividades a maioria das organizações considera que atende a este quesito satisfatoriamente, apesar de alguns detalhes que atrapalham em determinados 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 algumas questões, pela sobrecarga de funções, por exemplo, mas no geral este ponto encontra-se atendido. No tocante a instrumentos de controle algumas têm 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 (Forças e Fraquezas – Passo 4)

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	Para seu gestor, a cooperativa tem conseguido desenvolver os objetivos propostos nesta área	O capital humano reduzido afeta as finanças da organização com uma carga alta de trabalho para poucas pessoas	Tem conseguido desenvolver os objetivos propostos nesta área	Tem conseguido desenvolver os objetivos propostos nesta área
Coopercacaoal	Para seu gestor, a cooperativa tem conseguido implementar, apesar das limitações financeiras, sendo um dos critérios que recebeu maior pontuação	Tem conseguido implementar, apesar das limitações	Tem conseguido implementar, apesar das limitações	A organização tem deixado a desejar, sendo que é reconhecida a necessidade de maior atenção a mesma	A cooperativa tem conseguido implementar, apesar das limitações, sendo um dos critérios que recebeu maior pontuação
Cooaprolim	De acordo com seu gestor, a cooperativa tem conseguido implementar o planejamento realizado	De acordo com seu gestor, a cooperativa tem conseguido implementar o planejamento realizado	De acordo com seu gestor, a cooperativa tem conseguido implementar o planejamento realizado	De acordo com seu gestor, a cooperativa encontra-se no meio do caminho, necessitando ainda de melhorias em seus instrumentos para o acompanhamento das ações	Considera-se com ótimo atendimento, pelos produtos ofertados e a agregação de valor desenvolvida
Cooperleite	Atende parcialmente, devido ao acúmulo de funções pelo presidente	Tem conseguido implementar parcialmente	Tem conseguido implementar parcialmente	Tem conseguido implementar parcialmente	Foco da organização, sendo que a mesma possui como atividade principal a industrialização dos produtos, não está totalmente atendido, mas busca-se atender totalmente futuramente.
Asprodil	Tem conseguido atender, 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, busca coordenar suas atividades para melhor atender a seus associados	Tem conseguido atender, busca coordenar suas atividades para melhor atender a seus associados	Tem conseguido atender, 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 com as cooperativas e seus cooperados. 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 a 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. Entre as estratégias propostas encontram-se a busca por parcerias, investimento na organização, fidelização dos cooperados, desse modo esperando-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 a maiores retornos aos produtores e consequentemente às organizações. Também é comum o interesse de divulgar as informações sobre o cooperativismo, buscando sensibilizar os produtores e demonstrar os benefícios deste sistema e com isso aumentar o número de cooperados.

Quadro 8 – Estratégias Geradas a Partir da Matriz (Passo 5)

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
Coopercacoal	Incentivo à liberação de licenças ambientais Fortalecimento da parceria com a Creditag. Agilizar 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, 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. Incentivar a adesão ao PAA, que tem ajudado bastante seus produtores	Manter o trabalho desenvolvido até o momento, com o fornecimento de insumos e outros itens a preço menores. Buscar parcerias que auxiliem na melhoria das ações da cooperativa	Usar o Pronaf, PAA e Pnae, que ajudam os produtores a ingressar em novos mercados. Disseminar o cooperativismo em parceria com outras organizações. Utilizar o excedente da venda dos produtos pra finalizar a indústria de pasteurização	Disseminar o cooperativismo por meio de parcerias com outras instituições. Aumentar o número de cooperados
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 à venda conjunta realizada por meio da organização pode possibilitar melhores negociações na venda, com isso geram-se ganhos maiores, que podem ser investidos na organização e melhorar a saúde financeira da cooperativa	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 a órgãos públicos por intermédio dos programas disponíveis
Asprodil	O fornecimento de produtos para a merenda escolar por meio 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 podem atrair mais produtores

Fonte: Dados da pesquisa.

O último quadrante que relaciona as fraquezas e ameaças (WT) procura minimizar ambas as situações prejudiciais à organização. Neste sentido não houve um ponto comum entre as organizações, observando-se que as estratégias sugeridas encontram-se em investir em pessoal, contenção de despesas, aumentar o número de cooperados, melhorias estruturais, disseminação da educação cooperativa, entre outras ações que beneficiem as organizações. O próximo passo trata de fazer escolhas estratégicas e planos de contingência, os quais encontram-se no Quadro 9.

Quadro 9 – Escolhas estratégicas (Passos 6 e 7)

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 9 são demonstradas as escolhas entre as estratégias sugeridas no passo 6, a saber: SO, ST, WO, WT, visando a possibilitar decisões que beneficiem a organização. Observa-se que entre as estratégias comuns entre as organizações encontra-se o correto aproveitamento das políticas públicas disponíveis por meio dos programas Pronaf, PAA e Pnae, as demais possuem particularidades pertinentes a cada caso. Desse modo recomenda-se às organizações que atentem para as possibilidades que melhor atendem às 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, entre 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 para realizar as adequações necessárias a cada caso.

As informações obtidas mediante a aplicação da Matriz TOWS, com pequenas diferenças, contemplam, no geral, dificuldades similares, como escassez de recursos, falta de sensibilização dos produtores com relação ao sistema cooperativista, burocracia que atrapalha o acesso a políticas públicas. Têm-se, ainda, forças ou oportunidades parecidas, tais como a redução dos custos dos produtores por meio da venda de insumos e



outros itens pela cooperativa a um preço menor, agregação de valor nos produtos, seja mediante a venda conjunta ou da industrialização, apoio em licenciamentos, entre outros.

## CONCLUSÃO

De posse das informações apresentadas considera-se que o objetivo proposto foi atingido, uma vez que foi possível realizar uma análise das estratégias de sustentabilidade das organizações cooperativas no estado de Rondônia. Observou-se que mesmo com ações que beneficiam os produtores, as cooperativas encontram diversas barreiras, como o excesso de burocracia, falta de recursos, falta de informação sobre o sistema cooperativista no Estado, entre outras.

Das cinco organizações pesquisadas a maioria pertence ao ramo de produção agropecuário, com ênfase na agricultura familiar, apenas uma do ramo financeiro. Vale ressaltar que as cooperativas têm buscado meios para melhorar o atendimento a seus cooperados, no entanto muitas vezes encontram limitações de recursos ou matéria-prima escassa, 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.

Entre as estratégias que vêm 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 por meio das ações da cooperativa, agregação de valor ao produto em razão da pasteurização, permitindo inclusive a venda a programas como o PAA e Pnae. São necessárias, no entanto, estratégias que divulguem o cooperativismo no Estado, posto que se observou essa dificuldade, 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 mais bem trabalhado pelas organizações cooperativas, tendo em vista que este é, em muitos casos, a sua razão de existir. Mesmo neste quesito, contudo, ainda se encontram 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, por exemplo, atenção na parte de assistência técnica aos produtores, possibilitando melhor desempenho nas propriedades.

No quesito social, as cooperativas buscam pela melhoria da qualidade de vida dos seus cooperados, mas os dados da pesquisa revelaram que estes não são totalmente atendidos. Há muito a ser feito para que a parte social venha ser considerada como satisfatória na maior parte das organizações, dado que apesar de algumas tentativas nesse intuito, pouco foi alcançado. Neste sentido a melhoria na qualidade de vida dos produtores tem apenas sido atendida devido à parte econômica ter tido uma melhora por meio das ações das cooperativas e das políticas públicas existentes.

Nas óticas territorial e política apresenta-se um relativo atendimento a estas dimensões, seja mediante as obrigações de legislação (político) ou ainda visando à praticidade logística das atividades (territorial), no entanto ainda se encontra em fase de aperfeiçoamento, não conseguindo atender aos produtores em sua totalidade. É evidente que melhorias são necessárias em todas as dimensões, mas já se percebe um indicativo de que se tem buscado estratégias para melhorá-las. Afinal, grande parte dos produtores tem desfrutado de algum tipo de benefício por meio 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, a maioria dos produtores revelou que não existem ou não se conhecem estratégias por parte das cooperativas que contemplem esta dimensão. Isso pode demonstrar que o Estado ainda carece de incentivos que beneficiem os produtores neste quesito e que as próprias ações ou estratégias das cooperativas não têm conseguido atender aos clamores dos produtores, ou mesmo orientá-los na correta utilização dos recursos naturais em suas propriedades.

Nas informações levantadas, na literatura e nos resultados dessa pesquisa, pode ser observado que o conceito de cooperativa sustentável ainda não foi encontrado. Nesta pesquisa, apesar de todos os casos analisados atenderem a algumas das dimensões da sustentabilidade, nenhuma abrangeu todas as 5 dimensões pesquisadas. Como limitações do estudo ressalta-se que os resultados devem ser interpretados com cautela, considerando suas limitações, especialmente metodológicas, como o tamanho da amostra.

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 às dimensões ambiental, territorial e política.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. *Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária*, v. 29, n. 1, p. 1-21, jan./ago. 1999.
- ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento Sustentável, qual a estratégia para o Brasil. *Revista Novos Estudos*, n. 87, p. 97-113, 2010.
- BENINI, E. A.; BENINI, E. G. As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária. *Organização & Sociedade*, v. 17, n. 55, 2010.
- BOTELHO FILHO, Flávio B. (org.). *Agricultura familiar e desenvolvimento territorial – contribuições ao debate*, Brasília: Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, v. 5. n. 17, 2005.
- ERDOĞAN, Eda Balkaş; AKBULUT, Nesrin Tan. Sustainability activities in innovation process of turkishgsm operator with its corporate social responsibility projects. *Иновациивобразованието*, p. 22, 2016.
- ESTEVAM, 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, 2013.
- 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 (RCC)*, v. 11, n. 1, 2013. ISSN 2177-4153.
- FLORES, Shana, S.; MEDEIROS, Rosa M. V. Desenvolvimento territorial sustentável: uma abordagem sobre sustentabilidade na agricultura. ENCONTRO DE GRUPOS DE PESQUISA “AGRICULTURA DESENVOLVIMENTO REGIONAL E TRANSFORMAÇÕES SOCIOESPACIAIS”, 5., 2000, Santa Maria. *Anais [...]*. 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.
- GOOGLE MAPS. *Google MyMap*. 2019. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*. v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.
- 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*, v. 14, Issue 1, p. 47-56, 2000.
- RUOCCO, Paulo; PROCTOR, Tony. Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 12, Issue 9, p. 24-29, 1994.
- SACHS, Ignacy. Brasil rural: da redescoberta à invenção. *Estudos Avançados* [on-line], v. 15, n. 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*. 2008, 118p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Unir, Porto Velho, 2008.
- SOARES, Joélcio G.; LÖWEN SAHR, Cicilian Luiza. Ação coletiva, cooperativismo e turismo: estudo de caso da Comunidade Menonita de Witmarsum (Paraná/Brasil). *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, v. 14, n. 1, 2016.
- VILPOUX, Olivier François (org.). *Sustentabilidade e agricultura familiar*. 1. 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 European*, v. 99, Issue 1, p. 9-22, 1999.
- WEIHRICH, Heinz. The TOWS Matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*. v. 15, Issue 2, Apr. 1982.

## NOTAS

- 1 Uma versão deste trabalho foi apresentado no 19º Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente – Engema, USP, São Paulo/SP, 2017.
- 2 Um dos principais argumentos em defesa do cooperativismo, e da própria economia solidária, seria seu caráter distinto de uma empresa capitalista convencional, justificado por ser uma organização baseada no trabalho e não no capital, buscando maximizar tanto aspectos econômicos como sociais (BENINI; BENINI, 2010).
- 3 As cooperativas trabalham principalmente com leite; outras produções agropecuárias incluem café, frutas, entre outros; as cooperativas se organizam para tentar comercializar todos os produtos de seus associados.