



## ACCIONES ESTRATÉGICAS DE SOSTENIBILIDAD SOCIOECONÓMICA Y AMBIENTAL: ESTUDIO DEL ESLABÓN PRODUCTOR DEL SECTOR DE LA CARNE

Recibido: 15/06/2013

Aprobado: 21/10/2013

<sup>1</sup>Márcia Cristiane Gruba

<sup>2</sup>Ivan de Souza Dutra

<sup>3</sup>Maristela Ribeiro de Melo Stock

### RESUMEN

En el curso de las nuevas necesidades de la sociedad y del medio ambiente, para que los sectores económicos actúen con la sostenibilidad, las cooperativas agroalimentarias del sector de la carne (CASC) enfrentan desafíos de gestión y de estrategia para lograr un mejor desempeño. Con vistas a estos desafíos en diferentes eslabones de la cadena productiva, fueron realizados algunos estudios en una CASC, entre ellos ese artículo, con el objetivo de verificar si hubieron acciones de sostenibilidad socioeconómica o ambiental utilizadas por los productores de carne bovina que signifiquen estrategias con la COOPERALIANÇA, y consecuentemente, resultados organizacionales, y si son preponderantes con el ambiente. La metodología está caracterizada por el estudio del caso, las entrevistas realizadas de manera semi-estructuradas y en profundidad con los dirigentes del eslabón productor de la cadena, además del análisis del discurso. Entre los resultados más importantes, se constató influencias de otros eslabones de la cadena productiva en acciones estratégicas pro sostenibilidad, que no son voluntarias y están influenciadas por el macro ambiente inter organizacional, mientras que las sociales son estimuladas por las políticas públicas. También se verificó la inexistencia de programas de sostenibilidad y acciones estratégicas de largo plazo, siendo que hubo cooperación y responsabilidad entre los eslabones, por intereses de "gana-gana" que aumentaron el comprometimiento y facilitaron sus funciones inter-organizacionales, aunque no se ha encontrado informaciones de interés de conciliación entre los resultados organizacionales y la sostenibilidad socioeconómica y ambiental. Con estos resultados se comprobó la adherencia del abordaje de la ecología organizacional.

**Palabras-clave:** sostenibilidad, estrategia en ecología organizacional, cooperativa agroindustrial.

<sup>1</sup> Estudiante de Maestría en Administración (Universidad Estadual do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO) Integrante del Grupo de Pesquisa e Estudos em Estratégia Organizacional – GEO/UNICENTRO, Brasil.

E-mail: [grubayang@hotmail.com](mailto:grubayang@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doctor en Administración (Universidad de São Paulo - USP), Brasil  
Profesor de la Universidad Estadual de Londrina –UEL y del Programa de Postgrado en Administración – PPGA/UEL.

E-mail: [ivandutra@uel.br](mailto:ivandutra@uel.br)

<sup>3</sup> Estudiante de Doctorado en Economía Social - Universidad de Valencia, España

Investigadora del GEO/UNICENTRO

E-mail: [stella\\_stock@brturbo.com.br](mailto:stella_stock@brturbo.com.br)



## **AÇÕES ESTRATÉGICAS DE SUSTENTABILIDADE SOCIOECONÔMICA E AMBIENTAL: ESTUDO DO ELO PRODUTOR DO SETOR DE CARNE**

No curso das necessidades emergentes da sociedade e do meio ambiente para que os setores econômicos atuem com sustentabilidade, as cooperativas agroalimentares do setor de carne (CASC) enfrentam desafios de gestão e estratégia para obterem o melhor desempenho. Com vistas a esses desafios em diferentes elos da cadeia produtiva, foram realizados alguns estudos em uma CASC, entre eles este artigo, com o objetivo de verificar ações de sustentabilidade socioeconômica ou ambiental utilizadas pelos produtores de carne bovina que signifiquem estratégias com a COOPERALIANÇA, e consequentes resultados organizacionais, e se são preponderantes com o ambiente. A metodologia está caracterizada pelo estudo de caso, as entrevistas realizadas de maneira semiestruturadas e em profundidade com dirigentes de negócios do elo produtor da cadeia, além da análise de discurso. Dentre os resultados mais importantes, foram constatadas

influências de outros elos da cadeia produtiva em ações estratégicas pró-sustentabilidade, que não são voluntárias e são influenciadas pelo macroambiente interorganizacional, sendo as sociais estimuladas por políticas públicas. Também se verificou a inexistência de programas de sustentabilidade e ações estratégicas de longo prazo, havendo cooperação e responsabilidade entre os elos, por interesses de “ganha-ganha”, que aumentaram o comprometimento e facilitaram suas funções interorganizacionais, ainda que não se tenha encontrado informações do interesse de conciliação entre resultados organizacionais e sustentabilidade socioeconômica e ambiental. Com esses resultados constatou-se a aderência à abordagem da ecologia organizacional.

**Palavras-chave:** sustentabilidade, estratégia em ecologia organizacional, cooperativa agroindustrial

### **STRATEGIES AND SOCIOECONOMIC AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY: STUDY OF THE PRODUCER SEGMENT OF MEAT INDUSTRY**

#### **ABSTRACT**

In the course of the emerging needs of society and the environment for the economic sectors act with sustainability, agrifood cooperatives of meat industry (CASC) face management and strategy challenges to achieve better performance. Approaching different links of the production chain, some studies were conducted in a CASC, including this article, in order to verify if there were strategic economic, social or environmental sustainable actions from COOPERALIANÇA's meat producers, its consequent organizational results and influence from the environment. The methodology was characterized by case study and the interviews with business leaders of the link chain producer were semi-structured. A content analysis was done. Among the most important results, influences from other links in the supply chain were found in strategic pro-sustainability action, which are not voluntarily made by

producers and are influenced by interorganizational macroenvironment. Social activities were stimulated by public policies. It was also found a lack of long-term sustainability programs and strategic actions but cooperation and accountability occurred between the links, mostly because of interests of win-win that increased commitment and facilitated their interorganizational functions. However it was not found information in the interest of reconciliation between organizational outcomes and socioeconomic and environmental sustainability. With these results it was found adherence to the organizational ecology approach.

**Keywords:** sustainability, organizational ecology theory and strategy, agribusiness cooperative



## 1 INTRODUCCIÓN

Algunos eventos de carácter ambiental fueron los responsables por los cambios en la gestión de las organizaciones, entre ellos la contaminación, la degradación del medio ambiente, el calentamiento global y la explotación de los recursos naturales de manera desordenada. Actualmente uno de los desafíos de las organizaciones está en conciliar la utilización de los recursos existentes de manera ponderada con una gestión responsable y estrategias efectivas con el fin de no comprometer la continuidad de los negocios, preservando el medio ambiente en el que operan.

Estas tendencias que permean los negocios, las cuales contribuyeron para el surgimiento de un concepto sistémico, buscan establecer relaciones de equilibrio entre los agentes que interactúan económica, social y ambientalmente en un mismo contexto, es decir, se refieren a la utilización de los recursos económicos y ambientales de manera sostenible.

A pesar de ser un concepto relativamente joven, el desarrollo sostenible debe satisfacer a las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer a las necesidades de las generaciones futuras (Comisión Brundtland - Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Frente a eso, la visión de largo plazo se puede tomar como uno de los principios básicos de la sostenibilidad, es decir, los intereses de las futuras generaciones deben ser analizados.

Desde entonces, la sostenibilidad ha ganado importancia en el contexto organizacional, pero se requiere que los recursos sean conciliados con esta nueva visión, incluso integrando algunas de sus acciones estratégicas. Ya en el ámbito cooperativista, el concepto pasó a integrar efectivamente sus principios (líneas orientadoras por las cuales las cooperativas llevan sus valores a la práctica) desde su última revisión en 1995, propuesto por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Las cooperativas son consideradas una asociación de personas con un objetivo común. Monzón (2003, p. 25) señala que “más allá de la matriz teórica que clasifica a las cooperativas por sus funciones mercantiles, agrupa las cooperativas en grandes bloques”. Para efectos de ese artículo se estudió las cooperativas agroalimentarias que actúan en el sector de la carne.

En el panorama mundial, ocurrieron algunos cambios en Europa Occidental que afectaron a las cooperativas agroalimentarias del sector de la carne (en adelante CASC) en Brasil, precisamente la adopción de medidas sostenibles por empresas de alimentos, perjudicando la



exportación de carne bovina *in natura* debido a las cuestiones ambientales y sanitarias. Tales exigencias son acciones externas a las CASC, es decir, el medio en el que opera la organización determina las acciones que deben ser realizadas, lo que se puede inferir que el ambiente influye en la formulación estratégica, estableciendo cambios y exigiendo flexibilidad de actuación para que puedan permanecer en actividad.

Entre las corrientes de estudiosos de la estrategia, esa observación puede apuntar para la perspectiva de la escuela ambiental, descrita en la de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005), lo que contribuyó al mejor desarrollo de la estrategia al distinguir algunas corrientes de la formulación de la estrategia.

Aún en el campo de la administración, investigadores como Zaccarelli (1971), Zaccarelli y Fischmann (1977), Hannan y Freeman (1977) buscaron desarrollar una relación entre la organización y el ambiente, en un abordaje denominado ecología de las organizaciones, la cual la estrategia que envuelve la organización es determinada por el ambiente externo a ella. Por lo tanto, esa perspectiva es de la escuela ambiental, diferente de aquella de la escuela del *design* o de la escuela de planificación en que la formulación de la estrategia es prescriptiva, de acuerdo con Mintzberg et al. (2005).

La confrontación entre las diferentes escuelas de la estrategia son temas de interés en el campo del conocimiento de los estudios organizacionales y motivo de debates entre los estudiosos. Particularmente, la búsqueda para comprender si y como ocurrieron acciones estratégicas de sostenibilidad socioeconómica y ambiental en una CASC, y el cuestionamiento sobre cual escuela de estrategia puede mejor explicarlas, fue motivo del trabajo de Gruba, Dutra y Stock (2012).

Así, con la propuesta de avanzar en esa comprensión, específicamente de la cadena productiva, se realizó una investigación en una CASC, localizada en Guarapuava, en el estado de Paraná, en Brasil, denominada Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão (COOPERALIANÇA), y que tuvo como problema de investigación la siguiente cuestión: ¿Existen acciones de sostenibilidad socioeconómica resultantes de estrategias ambientales en el eslabón productor de una CASC? El objetivo fue verificar se hay acciones de sostenibilidad económica o socio-ambiental utilizadas por los productores de bovino en alianza estratégica con a COOPERALIANÇA que signifiquen estrategias con consecuentes resultados organizacionales, y si están preponderadas por el ambiente.

Para alcanzar los objetivos se consideró importante investigar los eslabones de organizaciones con las que la CASC posee vínculo. Por lo tanto, para que se pueda alcanzar la





sostenibilidad, se supone que la CASC y otros eslabones auxilién al productor para la utilización de acciones sustentables en la producción, sean ellas exigidas o no por el ambiente externo.

Frente a esta contextualización, de la necesidad de adoptarse acciones de sostenibilidad, así como las estrategias utilizadas para obtener esos resultados bajo la influencia del medio, seguirán secciones de revisión de literatura sobre estrategia ambiental, además de conceptos fundamentales relacionados a las cooperativas, la metodología utilizada, la caracterización de la organización estudiada (COOPERALIANÇA), los análisis y discusiones y, finalmente, las consideraciones finales.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTRATEGIAS AMBIENTALES**

Desde la década de 1950 hubo un considerable incremento en la investigación, los estudios y en el volumen de la literatura sobre estrategia, debido al reconocimiento de su importancia para las organizaciones, con la verificación de las distintas corrientes de pensamiento y el surgimiento de varias escuelas de este asunto. Hay, por lo tanto, varios conceptos relacionados a la estrategia, la mayoría vinculados a las prácticas de gestión y otros en distintas perspectivas organizacionales.

Mintzberg et al. (2005) ponen a la luz las diez escuelas de meta-estrategia, creando un grupo de corrientes con la propuesta de comprender la formulación estratégica de cualquier organización.

En la corriente ambientalista que orientó ese estudio, algunos autores brasileños, como Zaccarelli (2000, p. 73), consideran la influencia que el ambiente manifiesta en las organizaciones, y describen la estrategia como algo que: "[...] tiene relación con las decisiones acerca de las interacciones con los oponentes, para las reacciones impredecibles, que comprende: a) acciones y reacciones que involucran los aspectos del negocio, b) la preparación para obtener ventajas en las interacciones". Ya Mintzberg y Quinn (1991) destacan que la estrategia "[...] es un modelo o plan que integra los objetivos, políticas y acciones secuenciales de una organización en un todo coherente".

Una de las visiones más influyentes y popularizadas entre las organizaciones sobre la formulación de la estrategia son aquellas basadas en las escuelas del *design* y de la planificación



(Mintzberg et al., 2005). Chandler (1962, p. 13) define la estrategia como siendo la “[...] determinación de las metas y objetivos básicos y de largo plazo de una empresa; y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos”, y para Ansoff (1977, p.52) la “[...] estrategia es un conjunto de reglas de toma de decisión en condiciones de desconocimiento parcial. Las decisiones estratégicas se refieren a la relación entre la empresa y su ecosistema”.

Por otro lado, de la escuela ambiental, Zaccarelli (1971), Zaccarelli y Fischmann (1977), describen la estrategia bajo el punto de vista de la organización como parte integrante del ambiente, proveniente de un abordaje sistémico denominado “ecología de empresas”. Los dos autores traen, de esa manera, la perspectiva de la “ecología de las organizaciones”, es decir, el estudio del ambiente de las organizaciones, y tiene como finalidad entender los fenómenos que las organizaciones producen cuando actúan en conjunto y son influenciadas por factores macro ambientales en todos sus aspectos. Más tarde Hannan y Freeman (1977, p. 231) desarrollaron sus estudios con el mismo abordaje y publicaron la “Ecología Poblacional de las Organizaciones”, cuando afirmaron que “[...] los líderes de las organizaciones de hecho formulan estrategias y las organizaciones de hecho se adaptan a contingencias ambientales”. Frente a esa corriente se verifica que las organizaciones sufren influencias del ambiente en el sector donde actúan que, además de eso, actúa como principal determinante su permanencia en el mercado, consecuentemente determinando la formulación estratégica.

Con el fin de responder positivamente a las tendencias del mercado, las organizaciones forman alianzas estratégicas que para Hitt, Ireland y Hoskisson (2001) tienen como objetivo no oponerse a la dominación del mercado, sino unir fuerzas con la intención de reducir el poder de mercado de las organizaciones competidoras, proporcionando a los socios perfeccionar recursos y capacitaciones, y sirven de base para las futuras ventajas competitivas, teniendo como principal objetivo expandir la empresa en el mercado.

Dado lo anterior, hay mucha discusión acerca de la dicotomía entre cooperar y competir, además de factores macro ambientales determinantes de las acciones estratégicas que son utilizados por las organizaciones para satisfacer las demandas del medio. Como se puede constatar, existen cambios en el escenario económico resultantes de la oferta limitada de los recursos naturales, que buscan el equilibrio para los negocios y la optimización de los recursos disponibles. Por eso, la cuestión de la sostenibilidad económica, social y ambiental deja de ser una elección y pasa a ser una condición de supervivencia, pues esta necesidad viene generada por las nuevas exigencias mercadológicas, sociales y gubernamentales.



### **3 ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD**

De acuerdo al expuesto en la sección anterior, los expertos tratan de establecer relaciones de equilibrio entre los agentes que interactúan económica y socialmente en el mismo entorno. Para que eso fuera posible, el concepto de sostenibilidad ha sido ampliamente divulgado y discutido en las organizaciones capitalistas y cooperativas.

Entre los estudiosos del tema se destacan a Elkington (2001) y Savitz y Weber (2006). Elkington (2001, p. 74) afirma que las corporaciones están delante de un desafío y de una oportunidad. Para él "el desafío es desarrollar una economía global sostenible, una economía en que el planeta la puede sostener indefinidamente". También tuvo su trabajo reconocido con la formulación de la teoría denominada Triple Bottom Line (3BL) o triple cuenta de resultados, pues involucra a las organizaciones y a la sostenibilidad. Para ser sostenible una organización debe ser económicamente viable, socialmente justa y ambientalmente responsable.

Aún de acuerdo con el autor supracitado el concepto de sostenibilidad está siendo desarrollado en el decurso de los pilares social, económico y ambiental. El pilar social puede ser visto como un capital para la organización en la forma de capital humano, salud, además del desarrollo de habilidades y de la educación. El segundo pilar, conocido como económico, es representado por el lucro, luego en este pilar la sostenibilidad económica busca abordar un desarrollo a largo plazo. El pilar ambiental a su vez evalúa el capital natural, también visto como capital natural crítico, busca mantener la vida y la integridad del ecosistema; y capital natural y renovable o sustituible, en el cual busca reubicar y recuperar ecosistemas y aumentar los productos sustitutos.

Por su vez, Sachs (2000, p. 86) sostiene en sus estudios que el concepto de sostenibilidad comporta dimensiones más complejas, descritas en el **Cuadro 1**.



**Cuadro 1 – Dimensiones de la sostenibilidad según Sachs (2000)**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Sostenibilidad social	mejora de la calidad de vida de la población, equidad en la distribución de la renta y disminución de las diferencias sociales, con la participación y la organización popular.
Sostenibilidad económica	públicos y privados, regularizar el flujo de inversiones, la compatibilidad entre los patrones de producción y consumo, equilibrar la balanza de pagos, acceso a la ciencia y la tecnología.
Sostenibilidad ecológica	el uso de los recursos naturales debe minimizar el daño a los sistemas de soporte de la vida: reducción de residuos tóxicos y de la polución, reciclaje de materiales y energía, conservación, tecnologías limpias y de mayor eficiencia y normas para la protección adecuada del medio ambiente.
Sostenibilidad cultural	el respeto de los distintos valores entre los pueblos e incentivo a los procesos de cambio que acogen a las especificidades locales.
Sostenibilidad geográfica	equilibrio entre el rural y urbano, equilibrio de las migraciones, descentralización de las metrópolis, adopción de prácticas agrícolas más inteligentes y no agresivas a la salud y al ambiente, la gestión sostenible de los bosques y la industrialización descentralizada.
Sostenibilidad política	en el caso de Brasil, la evolución de la democracia representativa a los sistemas participativos y descentralizados, construcción de espacios públicos comunes, una mayor autonomía de los gobiernos locales y la descentralización de la gestión de los recursos.
Sostenibilidad ambiental	conservación geográfica, equilibrio de los ecosistemas, erradicación de la pobreza y la exclusión, respeto a los derechos humanos y la integración social. Abarca todas las dimensiones anteriores a través de procesos complejos.

Fuente: Elaborado por los autores

Desarrollando estudios en el mismo tema, Savitz y Weber (2006, p. 18) abarcan tres medidas de sostenibilidad, son ellas: social – solo habrá sostenibilidad social al desarrollarse prácticas laborales, alcanzar la justicia social generando renta y oportunidades, por medio de los derechos humanos; económico – para ser económicamente sostenible debe generar retorno de la inversión (ROI), pagar impuestos, evitar problemas en los flujos monetarios y generar puestos de trabajo; ambiental – la sostenibilidad ambiental busca mantener la calidad del aire, del agua, y de la energía y no comprometer las bases de los recursos, renovables o no renovables.

Inciendo en lo anterior, las medidas de sostenibilidad permiten observar la importancia, para el tema en estudio, del desarrollo de las acciones que las organizaciones deben tomar con el fin de generar condiciones favorables a las futuras generaciones.

#### **4 COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS**

La cooperación entre las organizaciones puede ser entendida como una estrategia en la forma de alianza, que según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008, p.247) es el momento "[...] en que las empresas combinan algunos de sus recursos y capacitaciones para crear una ventaja competitiva", también con el objetivo de fortalecer la capacidad de desarrollo y de nuevos productos, además de compartir recursos y reducir los costes asociados con el desarrollo de nuevas tecnologías o penetrar en nuevos mercados.





Para Lago y Silva (2011, p. 33), la cooperación “[...] está en la esencia del ser humano. Este aspecto es demostrado en comunidades desde la prehistoria, como forma de supervivencia, a través de la seguridad o exploración de un territorio común y la búsqueda de las necesidades básicas como alimento y habitación”. Dando un salto en la historia, se verifica que el cooperativismo surge con la premisa de la cooperación que, según Ricciardi y Lemos (2000, p. 59), “[...] no condena la riqueza, pero fomenta su uso en beneficio de todos”.

Tales conceptos dieron origen al sistema cooperativista que, de acuerdo con la ACI (entidad internacional para representar el cooperativismo, constituida en 1895), surgió en el año de 1844 con la primera cooperativa formada por un grupo de tejedores en la ciudad de Manchester, Inglaterra.

Los principios del movimiento cooperativista, presentados en el **Cuadro 2** son directrices para que se lleven sus valores a la práctica.

**Cuadro 2 – Principios Cooperativistas**

Principios	Descripción
I - Adhesión voluntaria y libre	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas aptas para utilizar sus servicios y asumir las responsabilidades como miembros, sin discriminaciones sociales, raciales, políticas y religiosas y de sexo.
II - Gestión democrática	Las cooperativas son organizaciones democráticas, controladas por sus miembros, que participan activamente en la formulación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto).
III - Participación económica de los miembros	Todos contribuyen igualmente para la formación del capital de la cooperativa, el cual es controlado democráticamente.
IV - Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas, de auxilio mutuo, controladas por sus miembros.
V - Educación, formación e información	Las cooperativas promueven la educación y la formación de sus miembros, de los representantes electos y de los trabajadores, de forma que éstos puedan contribuir, eficazmente, al desarrollo de sus cooperativas.
VI - Interooperación	Las cooperativas sirven de forma más eficaz a sus miembros y dan más fuerza al movimiento cooperativo, trabajando en conjunto, a través de las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
VII - Interés por la comunidad	Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por los miembros.

Fuente: Organización de las Cooperativas Brasileñas – OCB (OCB, 2012)

Estos mismos principios se puede relacionar con las dimensiones de sostenibilidad presentadas por Sachs, como ejemplo, la sostenibilidad social se la puede percibir en los principios I, V, VI y VII, la sostenibilidad económica en los principios II, III y VII y la sostenibilidad ambiental en los principios V y VII. De acuerdo con Cháves y Monzón (2008, p. 45) “en general, puede afirmarse que la gran mayoría de cooperativas poseen un núcleo identitario común basado en el origen histórico del cooperativismo y en la aceptación, con



diferentes niveles de intensidad, de los principios cooperativos” que están relacionados a los valores que originó el movimiento y que sostienen a las cooperativas hasta los días actuales.

Se presenta, en ese momento, los conceptos de cooperativa a nivel mundial y nacional (Brasil). Para la ACI es una “asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas comunes, sociales y culturales y aspiraciones a través de una empresa de propiedad colectiva y democráticamente controlada”. Ya para la OCB (amparada por la Ley n° 5.764 de 1971 que define la Política Nacional del Cooperativismo) y de acuerdo con Figueiredo (2000, p. 51), se trata de “una sociedad de, por lo menos, veinte personas físicas, con un interés en común, económicamente organizada de forma democrática, esto es, con la participación libre e igualitaria de los miembros, que prestan servicios, sin fines de lucro”.

En sus estudios, Pinho (1982, p. 239) afirma que “las cooperativas son organizaciones de personas que buscan, en bases democráticas, atender a las necesidades económicas de sus miembros prestándoles servicios”.

Para Bialoskorski (1998, p. 03), cooperativa significa “un emprendimiento diferente de las empresas encontradas en la economía y que objetivan resultados y lucro”. Se observa que para el autor tales organizaciones se fundamentan en los valores primarios y tienen como objetivo el desarrollo social y el bienestar de las personas involucradas.

Ricciardi y Lemos (2000, p. 62) consideran las cooperativas “[...] una asociación entre aquellos que buscan atender a sus necesidades comunes [...]”. Con el fin de satisfacer tales necesidades surgieron cooperativas en los más diversos sectores de la economía, sin embargo, para el desarrollo de ese estudio se trató, específicamente, de las CASC.

En resumen, hay que destacar que la libre adhesión, la singularidad del voto y la distribución de los excedentes, conforme a las operaciones realizadas por el cooperativista, demuestran que la cooperativa es distinta de las sociedades civiles y mercantiles, pero también susceptible a los cambios del mercado.

En ese sentido, algunos cambios ocurrieron en las CASC, un hecho observado por Carfantan (2009), en que las empresas de alimentos en Europa Occidental fueron motivadas por el tema de la sostenibilidad en la producción para satisfacer a las tendencias del mercado. Como consecuencia, el Brasil dejó de ocupar un lugar destacado en este mercado de abastecimiento de carne bovina *in natura* debido a las cuestiones ambientales y sanitarias. Para que pudiese retomar, el país necesitó adoptar algunas prácticas sostenibles, así como la aplicación de la legislación y normativas ambientales y sanitarias. La legislación ambiental "trata del manejo adecuado de los recursos naturales en la propiedad rural, de acuerdo con las leyes ambientales y



las técnicas recomendadas para la conservación del suelo, la biodiversidad, los recursos hídricos y el paisaje", y la sanitaria "trata de las medidas preventivas y curativas de control sanitario recomendadas para el buen rendimiento del rebaño, asegurando la producción de alimento seguro y saludable" (Valle, 2011, p. 23-47).

De acuerdo al expuesto, se permite observar que el sistema cooperativo puede ser entendido como una posibilidad viable para lograr las dimensiones de sustentabilidad.

## **5 METODOLOGÍA**

Una característica de la naturaleza del trabajo es lo de generar nuevos conocimientos, útiles para el avance de los estudios organizacionales. Para ello se han utilizado procedimientos metodológicos, los cuales fueron enumerados de acuerdo con algunos aspectos de clasificación para el método que, según Yin (2005), es un estudio de caso y puede ser visto como una investigación empírica, que investiga un fenómeno en su contexto real, es decir, contemporáneo y que puede ser entendido como una estrategia de investigación flexible.

Para el mismo autor, el estudio de caso también puede ser clasificado como exploratorio, pues fue realizado después del hecho ocurrido, conocido como *ex post facto*. De esa manera la unidad de análisis de la investigación está inserta en la cadena productiva del sector de carne, particularmente en el eslabón productor de la COOPERALIANÇA, con sede en el estado brasileño de Paraná. La investigación se originó de datos primarios seleccionados directamente con los participantes del negocio, y es clasificada como transversal, o sea, fue realizada una única vez en determinado momento del tiempo (*cross-section*).

Con relación a los procedimientos utilizados, hubo la combinación de la investigación bibliográfica, documental, y entrevistas de campo grabadas, elaboradas directamente con los participantes del negocio y realizadas por los investigadores, además del análisis de las entrevistas y del análisis observacional.

Las entrevistas fueron caracterizadas como de profundidad y semi-estructuradas (Godoy, 2010), cuyo objetivo es la comprensión de los significados atribuidos por los encuestados a las preguntas formuladas.

De esa manera, y desde el punto de vista del enfoque del problema, la investigación fue caracterizada como cualitativa. Según Godoy (1995) implica la obtención de datos descriptivos, y busca entender los acontecimientos proporcionando una comprensión amplia de lo que se



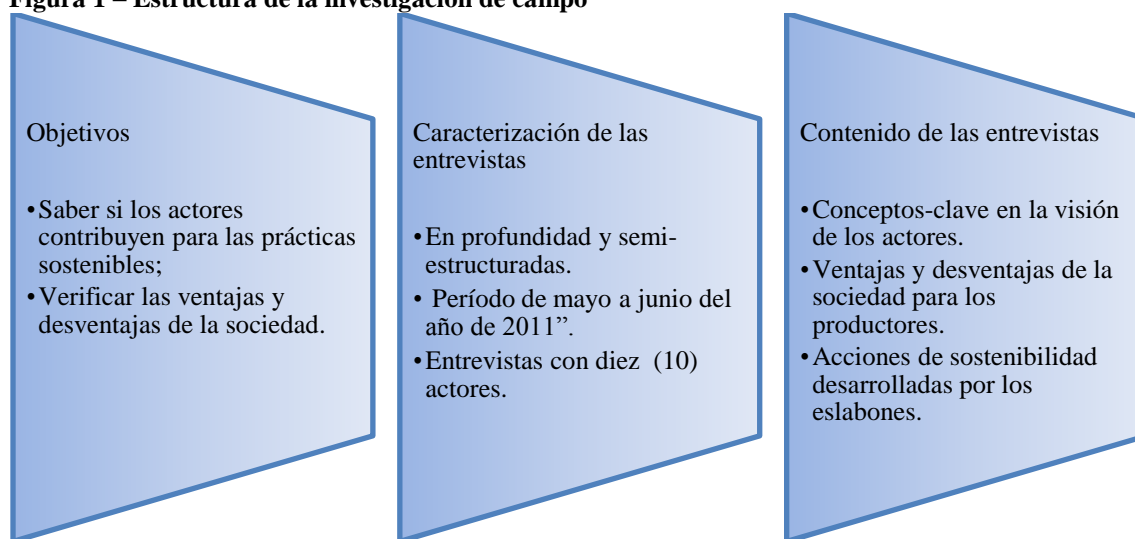
estudia, y el análisis de lo que acontece alrededor de todos los datos, luego todos son examinados, momento en que se busca entender como tales fenómenos se manifiestan en las diversas actividades y procedimientos.

El análisis de los resultados está de acuerdo con Silva (2010), que trata del procedimiento de las descripciones de los hechos, separándolos en discursos, en el lenguaje del entrevistado, transcritos en unidad de contenido, clasificando así todos los participantes vinculados a la categoría o grupo de contenido y, por fin, describiendo la afirmación del discurso. De esa manera, a priori, fueron establecidas tres categorías genéricas del discurso: cooperación; estrategia; sostenibilidad.

La elección de la COOPERALIANÇA y del eslabón productor como unidad de análisis se justificó por el hecho de ser una cooperativa y poseer como base directrices que orientan su actuación, como el interés por la comunidad, es decir, buscan el desarrollo sostenible de las comunidades a que pertenecen, y también porque inició sus actividades en el mismo período en que el Brasil dejó de actuar en el mercado europeo por cuestiones ambientales y sanitarias.

Para auxiliar en la presentación del apartado fue desarrollado un esquema, que representa los aspectos abordados en la investigación de campo, demostrado en la Figura 1.

**Figura 1 – Estructura de la investigación de campo**



Fuente: Elaborada por los autores

Para el desarrollo de este artículo fueron entrevistados aquéllos que se encuentran vinculados con la COOPERALIANÇA, obedeciendo al criterio cualitativo respecto a significancia o representatividad de las personas en la toma de decisión en los negocios involucrados, entre ellos: el presidente de la CASC, dos gestores (responsables por los proyectos



de ganado bovino y ovino, respectivamente), el técnico responsable del Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), el propietario de uno de los mataderos, el zootecnista responsable del sacrificio de los animales, una empresa que comercializa los productos y tres productores, de los cuales dos de ellos participaron en la alianza mercadológica anterior a la formación de la cooperativa, lo que facilitó la obtención de informaciones sobre el desarrollo del negocio y su constitución. Del tercer productor se logró obtener información sobre su asociación en la cooperativa, las dificultades en atender los requisitos determinados por la CASC y, finalmente, identificar las estrategias utilizadas para atender esas necesidades y para la continuidad de su participación en el negocio.

## **6 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA**

La COOPERALIANÇA es una CASC ubicada en la región central del estado del Paraná, Sur del Brasil, que ha surgido de una alianza mercadológica, y que tiene valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, solidaridad, honestidad, transparencia, respeto y compromiso entre sus socios. A principios de la década de 1990, los productores de ganado bovino participaban de un proyecto perteneciente a otra cooperativa agroalimentaria de la misma región. Esa cooperativa, después un período de análisis de la actividad, resolvió abortar el proyecto de ganado bovino, debido a la baja rentabilidad y decidió centrarse en su actividad principal, la agricultura.

Para los productores de ganado bovino (ganaderos) fue un problema, pues tenían una estructura para la creación del ganado, con confinamiento, pastos e instalaciones diversificadas. De ese modo, en los años de 1996/97, los ganaderos se unieron a fin de organizar la producción, lo que se observa un cambio en términos estratégicos impuestos por el ambiente, cuando se han enfrentado a muchas dificultades.

En 1998 el EMATER celebró una reunión en la región, presentando un proyecto de ganadería intensiva (de corta duración), en el que estos productores adhirieron, iniciándose así la sociedad entre productores de ganado bovino y EMATER. Los primeros trabajos fueron entrenamientos específicos para la producción de la carne bovina y el cuidado en el manejo animal.

Después de los ajustes, en el mes de septiembre de 2000, se formalizó la constitución de un conjunto de negocios que se autodenominaron Alianza Mercadológica compuesto por siete



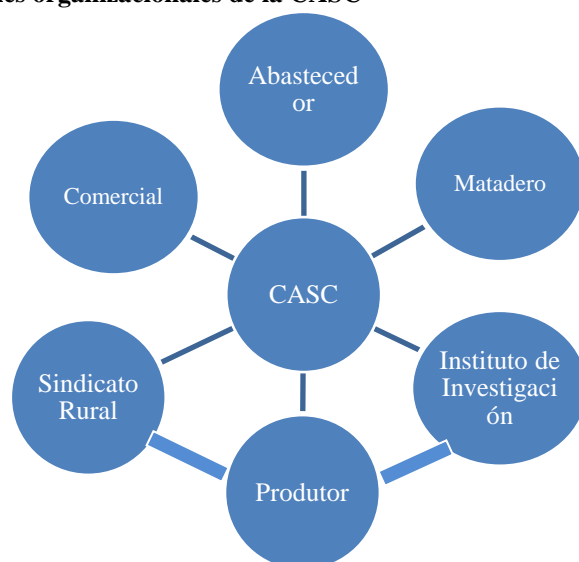


productores, siete minoristas, un matadero, y una empresa que administraba los negocios. Esa alianza, no planeada, fue el resultado de articulaciones y alineaciones empresariales alrededor de un proyecto del gobierno con la EMATER, en que han fomentado, en algunas regiones, la organización de productores para la creación de ganado bovino y asociaciones. La alianza fue reconocida por el estado del Paraná como un modelo, pues su objetivo siempre fue producir con calidad y regularidad, garantizando rentabilidad al productor y a todos los socios. En 2007 la Alianza Mercadológica pasó a ser una cooperativa agroalimentaria.

Para la constitución de una cooperativa en Brasil, se exige un número mínimo de 20 personas físicas, y la CASC en cuestión contaba con apenas 12, luego fue necesaria una fusión con un grupo de productores de ganado ovino, que en la época contaba con 21 productores, permitiendo así la fundación de la COOPERALIANÇA, contando con 33 cooperativistas, que inició sus actividades como una CASC en diciembre de 2007, desarrollando tanto los proyectos de ganado bovino como el de ganado ovino.

La cooperativa tiene como principales socios (*shareholders*), identificados en ese estudio como eslabones organizacionales, tanto personas físicas como jurídicas, presentados en la **Figura 2**.

**Figura 2 – Eslabones organizacionales de la CASC**



Fuente: Elaborado por los autores

La CASC presentada tiene como misión “la búsqueda permanente del valor de la carne producida, industrializada y comercializada por los socios, y producir un producto de alta calidad para el consumidor final” y como visión “ser referencia nacional en la producción de carne de calidad y gestión cooperativista” (COOPERALIANÇA, 2010).

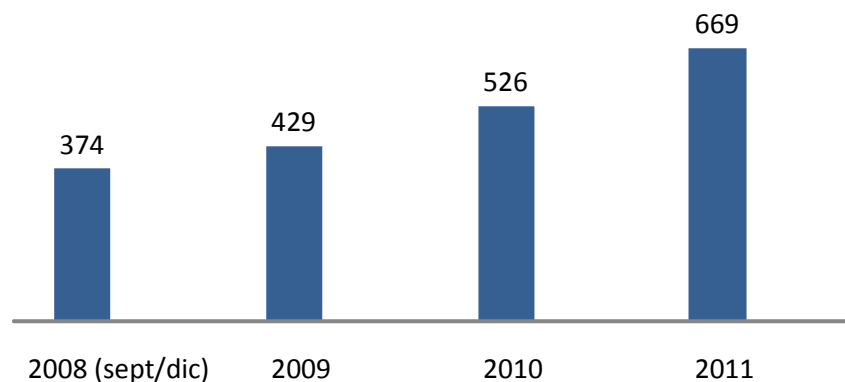
Actualmente, la COOPERALIANÇA cuenta con 78 cooperativistas, el proyecto de



ganado bovino cerró el año 2011 con un total de 41 cooperativistas, 2 mataderos, siendo que uno de ellos administrado por la propia cooperativa, dado que uno no es suficiente para la capacidad productiva, y aproximadamente 25 establecimientos de comercialización. Además de los productos resultantes de los proyectos de ganado bovino y ovino, la CASC comercializa insumos y ofrece el servicio de flete para el transporte de los animales hasta el matadero y hasta el local donde los productos son comercializados. En ese estudio se objetivó, específicamente, el sector de carne de ganado bovino.

A continuación, la **Figura 3** presenta el número promedio de animales bovinos sacrificados, a cada año, desde la constitución de la CASC, con excepción de 2008, que se debe considerar el periodo de cuatro meses, de septiembre a diciembre, en razón de que la cooperativa, aunque su fundación fue en el 2007, tuvo su registro oficial en julio de 2008 y solamente a partir de esa fecha se contabiliza su producción.

**Figura 3 – Promedio anual de bovinos sacrificados**

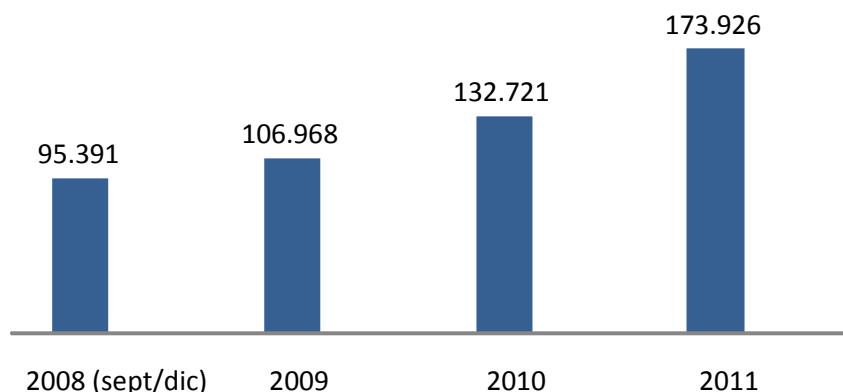


Fuente: COOPERALIANÇA, 2011

Al observarse los datos presentados en la **Figura 3**, se verifica un aumento significativo en la producción de la CASC, es decir, considerando períodos de 12 meses, del 2009 al 2010 hubo un incremento de un 22,78% de bovinos sacrificados, y en el periodo 2010 al 2011 fueron 27,04% de bovinos sacrificados. La **Figura 4** presenta la media (kg) de carne por mes referente a la cantidad de bovinos sacrificados.



**Figura 4 – Media de la producción de carne respecto a los bovinos sacrificados en el mismo período**



Fuente: COOPERALIANÇA, 2011

Al relacionarse la **Figura 3** a la **Figura 4**, se observa que para el promedio de 374 animales sacrificados en el 2008 se generaron 96.391 kilos de carne al mes, ya el promedio de 429 animales sacrificados registraron un promedio de 106.968 kg de carne. Esos datos permiten verificar un crecimiento de 24,08% del 2009 respecto al 2010, en comparación con el 2010 y el 2011, cuyo crecimiento fue del 31,05%, un aumento significativo de la producción de la carne bovina.

Ese hecho puede ser resultado de las acciones conjuntas entre el productor y los otros eslabones de la cadena productiva. Los animales sacrificados pasan por un riguroso control durante el confinamiento. El zootecnista y los veterinarios son los responsables por el control de calidad, por lo cual son evaluados la edad, el índice de gordura y la dentición de leche. En el caso de que el producto (ganado bovino) no esté en los patrones de calidad establecidos por la CASC, implica la desclasificación del animal, que será vendido por el precio de animal común.

Los animales son evaluados de acuerdo con los elementos de clasificación obligatorios establecidos por la CASC, son ellos: híper precoz son novillos con edad alrededor de 14 meses; súper precoz son los de 15 meses; ya los precoces los de 19 meses. Los productos de estos animales son considerados nobles y por lo tanto, poseen un valor añadido.

La búsqueda de la calidad, tanto de los productores como de la CASC, se refleja en los ingresos: cuando comparado el año 2011 al ejercicio anterior se observa un aumento del 7,26%.

## **7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

De acuerdo a lo expuesto, se observa que el surgimiento de la COOPERALIANÇA y el periodo en que entra en el mercado, las sociedades con los mataderos, abastecedores, comercios,



sindicato rural y EMATER, ocurrieron por influencia del ambiente, una vez que los productores necesitaron mantenerse unidos, articularse y alinearse para el desarrollo de sus negocios y buscar alternativas para solucionar los problemas relacionados con el sacrificio y la venta de los animales, de logística y las presiones de mercado.

Al medirse la fuerza de la relación de los eslabones analizados (eslabón productor, instituto de investigación, sindicato rural y matadero, presentados en la **Figura 2**), con los conceptos-clave, se observa que pueden ser considerados fuertes, debido al mismo entendimiento y línea de acción que tienen.

Cuanto al eslabón productor, específicamente, se pudo constatar que los productores estaban unidos por cooperación antes de la formación de la cooperativa, y todos buscaban un objetivo común: ser referencia nacional en producción de carne, descrito en la visión de la cooperativa.

Otras evidencias que comprueban esa unión pueden ser observadas con la salida de la cooperativa de insumos, que actuaba en el proyecto de ganado bovino, y desistió del mercado de carnes para reducir su cartera de productos. En ese momento, los productores que trabajaban en sociedad con esa cooperativa decidieron continuar con la sociedad entre ellos y con el desarrollo del proyecto de ganado bovino. Hubo otro factor crítico, la dificultad en la comercialización del producto, pues los productores entregaban los animales para el sacrificio en un matadero de la región y el mismo realizaba la venta del producto, lo que acabó generando problemas, pues habían obstáculos para colocar ese producto en el mercado debido a la falta de calidad y, cuando eran comercializados, muchas veces no recibían el valor correspondiente a la venta.

Así que, para resolver el problema de la calidad, los productores asociados buscaron a la EMATER que les auxilió con técnicas de confinamiento, en la organización de la propiedad, en la optimización de la producción, además de aportar para la especialización de los colaboradores y de los propios productores, y también visitas técnicas para el mejor manejo de los animales. Se observa que fueron acciones o actitudes que tuvieron como objetivo responder a las influencias del ambiente externo.

Además, también desarrollaron sociedad con el matadero, administrándolo, y con empresas que comercializaban la carne. Actualmente, comparten informaciones y prácticas adoptadas en las propiedades que presentan resultados positivos en la producción.

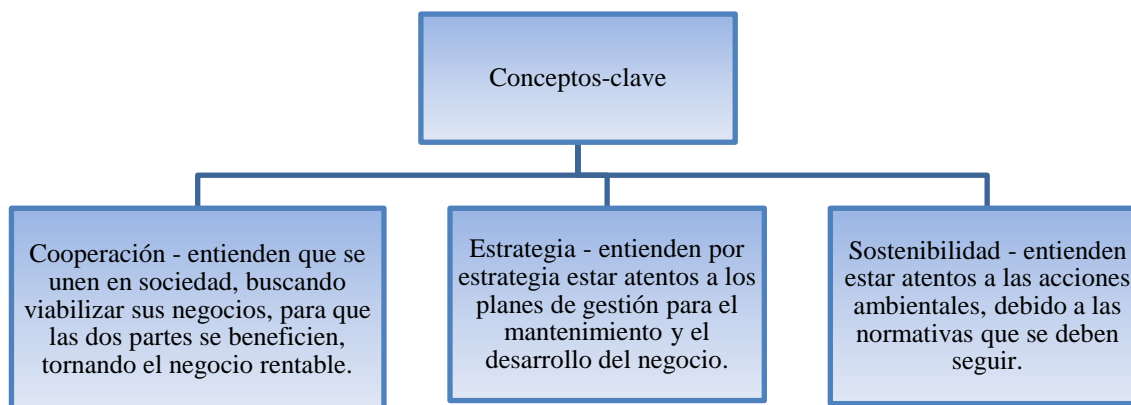
En resumen, los eslabones que componen la COOPERALIANÇA son importantes para su éxito, una vez que trabajan en sociedad, pero se puede observar que el eslabón productor es



significativo, una vez que de él depende gran parte del negocio.

Durante las entrevistas, una de las preguntas realizadas buscaba saber lo que los participantes de los eslabones entrevistados entendían por los principales conceptos-clave, de acuerdo a lo presentado en la Figura 5.

**Figura 5 – Conceptos según los participantes**



Fuente: Elaborado por los autores

En los conceptos utilizados por los participantes de la CASC se observa que pueden ser considerados fuertes, debido al mismo entendimiento y línea de acción. El concepto de cooperación es lo más visible, pues hace parte del cotidiano de la cooperativa.

Cuanto al segundo concepto (estrategia), es interesante observar como el concepto de formulación estratégica de los entrevistados está estrechamente vinculado a la corriente de la planificación. Sin embargo, los estudiosos de estrategia de la escuela ambiental sostienen que la racionalidad estratégica o la formulación estratégica están en las decisiones de riesgo de los gestores, y no con la planificación o su elaboración. En ese caso, la idea de un plan estratégico serviría para ‘pre-pensar’ en las futuras decisiones, que pueden alterarse cuando llegue el momento adecuado. Puesto que el ambiente fue determinante, como se ha evidenciado, en los momentos cruciales los dirigentes involucrados en los negocios tomaron decisiones estratégicas, influenciados por el ambiente, aunque no se han dado cuenta de ello.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental en concreto, ocurrieron más debido a las políticas y procedimientos a que están legalmente reglamentados, y por los criterios exigidos en el negocio que por una directriz generada en el íntimo organizacional.

Se buscó también durante las entrevistas verificar las ventajas y desventajas de la sociedad. Los productores la evaluaron como una sociedad que presenta más ventajas, pues para





ellos la cooperativa es un bien propio (considerado un factor principal que les mantiene interesados en la sociedad, que puede ser observado en los principios cooperativistas, y ser cooperativista les permite más estabilidad en el negocio), reciben asistencia del sindicato rural y de la EMATER, y por eliminar los intermediarios del proceso, pues es la COOPERALIANÇA quien administra el sacrificio de los animales y la comercialización del producto. Ese dominio de los negocios esenciales de la cadena productiva son calidades de una actuación de conjunto, que es exitosa cuando se origina de la articulación y alineación de los involucrados para mejorar la calidad y la productividad, aumentando el valor y la rentabilidad, que resulta en fenómenos y resultados organizacionales alcanzados por el conjunto, y que no serían alcanzados si actuaran individualmente.

Esto proporciona una mayor competitividad para esas organizaciones en el entorno de la CASC, que actúan como un sistema, caracterizando un conjunto estratégico. Así, pudieron implementar estrategias de conjunto, por ejemplo, para incentivar el productor en la aplicación de las leyes y normativas ambientales, y por lo tanto no se tradujeron en actitudes sostenibles voluntarias, calificando la estrategia de grupo y no la estrategia individual.

Otro punto destacado se refiere, específicamente, a la organización de la propiedad, que da el destino correcto a los residuos y a la utilización del agua. Por ser una actividad intensiva (animales en confinamiento), hay una gran producción de residuos que son llevados a los depósitos y después tratados y utilizados como fertilizantes en los pastizales. Cuanto a la utilización del agua, se percibe que su uso es controlado (los animales reciben el agua en los cojos), además de la preocupación con los bosques de ribera y con la no contaminación de los ríos. De acuerdo con uno de los productores las acciones de sostenibilidad son “cuidados ambientales efectuados para la preservación, se cumple las leyes y normativas” evidenciando también que están más preocupados en cumplir las directrices legales y gubernamentales.

Para alcanzar ese equilibrio en la propiedad los productores participaron de entrenamientos/capacitaciones realizados por el Sindicato Rural de Guarapuava y por la EMATER, así como de conferencias, exposiciones, visitas en las propiedades de los propios cooperados, y visitas técnicas para el mejor manejo de los animales. Se observa que fueron acciones o actitudes que tuvieron como objetivo responder a las influencias del ambiente externo.

Otra cuestión relacionada con las acciones de sostenibilidad ambiental se puede observar en el desempeño de la Secretaría de Agricultura del Estado de Paraná (SEAB), que es el



responsable por la inspección del correcto destino de los embalajes de los defensivos agrícolas, que deben ser limpiados de acuerdo con las normas y entregados en los locales indicados. La SEAB es también responsable por la aplicación de las normas en los mataderos, principalmente las relacionadas con la higiene del local.

En ese sentido, no se ha detectado en las entrevistas acciones específicas de reutilización o racionalización del agua y energía en el matadero que es gestionado por la COOPERALIANÇA, lo que permite afirmar que, aunque una acción sostenible pudiera ofrecer beneficios (como la reducción de costes y la generación de más puestos de trabajo) solamente se las implementan para cumplir con las leyes y normativas exigidas.

Algunas acciones de sostenibilidad socioeconómica y ambiental fueron detectadas en el eslabón productor en conjunto con la CASC, y pueden ser verificadas en el

**Cuadro 3.** Entre las acciones realizadas por los productores en conjunto con la COOPERALIANÇA se puede destacar la donación al hospital de la región. Tal acción, se refleja en la reducción de impuestos, de acuerdo con la legislación brasileña.

**Cuadro 3 – Acciones de sostenibilidad socioeconómica y ambiental en la COOPERALIANÇA**

	<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>
Sostenibilidad socioeconómica	Contribución de 1% del total de la compra de insumos. Donación de animales (cordero).  Motivación de los colaboradores.  Mejoras de la calidad y la productividad animal.	Donar al hospital de la región en el año 2010. Promover el consumo de la carne de cordero (evento “Noche del Cordero”). Mantener sus colaboradores trabajando en el campo. Aumentar la rentabilidad.	El hospital utilizó para fines de reforma de la enfermería. Los resultados financieros del evento son revertidos para una institución religiosa.  Participación (porcentual) en los resultados.  Crecimiento de la receta operacional del 47% (2011) en comparación con el año anterior.
Sostenibilidad ambiental	Manejo correcto de los residuos.  Distribución de agua a los animales en cojos. Cumplimiento de Leyes y normativas y directrices legales y gubernamentales.	Destinar y tratar correctamente los residuos derivados del confinamiento. Controlar el uso y el no desperdicio del agua. Preservar los bosques de ribera y no contaminar los ríos.	Utilización en los pastizales, reducción de costes con fertilizantes y disminución de daños ambientales. Utilización racional del agua suministrada a los animales. Se cumple las leyes y normativas y directrices legales y gubernamentales.

Fuente: Elaborado por los autores

Otra acción de orden social verificada fue la promoción de eventos en conjunto con un restaurante que compra la carne de la cooperativa. El evento denominado “Noche del Cordero”, se promueve el consumo de la carne de cordero, cuyos resultados financieros son revertidos para una institución religiosa. La cooperativa hace la donación de la carne y el restaurante la elabora.



Es una acción de alcance comunitario (sociedad), sin embargo se observa que la misma tiene como objetivo la promoción del producto en la región, o sea, son consideradas estrategias de marketing.

Cuando cuestionados sobre las acciones de sostenibilidad socioeconómica los gestores de la COOPERALIANÇA justificaron que, ante al poco tiempo que se constituyó formalmente para operar en el mercado, desde diciembre de 2007, y del bajo capital, de inversión y giro, no posee proyectos de sostenibilidad en marcha, pues se verificó que su primer paso fue lo de promover la mejora de los ingresos de los pequeños productores, con la organización de la cadena productiva. Sin embargo, en el análisis analítico se verificaron algunas acciones sociales, bien como los resultados económicos (de rentabilidad) obtenidos en el 2011 y que generó un crecimiento de la receta operacional, debido al aumento del volumen de productos comercializados, con retorno para los cooperativistas, promoviéndolos económicamente.

La sociedad del productor con la COOPERALIANÇA y el éxito en los resultados, hizo que éstos cooperados necesitasen más colaboradores para mantener la calidad del producto. Sin embargo, fue verificada la dificultad en mantener esas personas trabajando en el campo y siguiendo las normas de producción, debido a las reglas rígidas que deben ser seguidas, y también porque en Brasil las personas buscan por empleos en las ciudades (zonas urbanas), creyendo que es más ventajoso financieramente. En consecuencia, algunos de los productores utilizaron estrategias para motivar sus colaboradores a permanecer trabajando en el campo, por medio de estímulos como un porcentaje en la participación de los resultados, además de otros beneficios.

Al analizarse las acciones de sostenibilidad ambiental se observó que son aplicadas apenas aquellas de orden obligatorias, por lo tanto, no se puede decir que son acciones estratégicas sino de respuestas a las demandas del ambiente.

En relación a lo expuesto, es importante destacar que en algunos casos, como ya se ha presentado en la revisión de literatura y verificado anteriormente, el ambiente es lo que determina las acciones en las que se puede formular la estrategia, o sea, la estrategia es un proceso reactivo al ambiente según propone la corriente estratégica ambiental. Para algunos investigadores como Bertero y Caldas (2007), Ecologistas Organizacionales, consideran que el ambiente es el factor predominante, es decir, impone la supervivencia y longevidad de las organizaciones, en este sentido la formulación estratégica es establecida por el ambiente, a los gestores basta aceptarlas, pero la mayoría de los gestores no tienen facilidad de reconocer que



eso ocurre de esa manera, porque la causa de las decisiones estratégicas son mejor observadas a largo plazo; y la constatación de la actuación del ambiente puede ser mejor visualizado en décadas.

Además de las acciones de sostenibilidad, otro punto que puede ser observado se refiere a los resultados económicos y de mercado. En cuanto a esa observación y relacionándola con los cambios de comportamiento en Europa, se observó que existen consumidores que buscan productos de empresas responsables. Sin embargo, en el mercado brasileño, no es una elección tomada por la mayoría. Eso quizá explique el motivo por el cual se encontró pocas acciones de sostenibilidad socioeconómica y ambiental.

Otra cuestión que puede ser resaltada es la aplicación de acciones sostenibles cuando relacionadas a los resultados financieros, con el fin de evaluar alternativas que podrían generar, por ejemplo, la reducción de costes. Por lo tanto, se observa que la adopción de acciones de sostenibilidad, en un primer momento, depende de inversiones, pero puede resultar en un retorno económico, además de ser ambientalmente sostenible.

## **8 CONSIDERACIONES FINALES**

En el estudio de caso propuesto se buscó examinar si existen acciones de sostenibilidad socioeconómica o ambiental utilizadas en el eslabón productor (creadores de ganado bovino), así como en los demás eslabones en alianzas estratégicas con la COOPERALIANÇA, si éstas signifiquen estrategias con consecuentes resultados organizacionales, o si tales estrategias son predominantes por el ambiente.

Los resultados obtenidos del análisis muestran las algunas conclusiones.

Los productores sufrieron influencias de otros eslabones como sindicato rural y EMATER.

Las acciones de sostenibilidad socioeconómica y ambiental son impuestas por el ambiente, como ejemplo, los acontecimientos que condujeron al surgimiento de la COOPERALIANÇA, las leyes ambientales y sanitarias y los principios cooperativistas.

Las acciones de sostenibilidad socioeconómicas y ambientales no son realizadas voluntariamente, sino de forma involuntaria, pues solo acontecen debido a las necesidades para mantener la calidad del producto y la viabilidad del negocio.

La COOPERALIANÇA realizó prácticas sociales, pero resultantes de incentivos gubernamentales y promociones del producto, con el uso de estrategias de marketing.

No se ha detectado acciones específicas de reutilización o racionalización del agua y energía en



el matadero que es gestionado por la COOPERALIANÇA.

Se observa el éxito del negocio debido a la unificación de los conceptos de sociedad y estrategia en los eslabones de la COOPERALIANÇA, esto significa que existe cooperación entre ellos, y que el desarrollo pleno de sus responsabilidades facilita la realización de las funciones del otro eslabón.

Por lo tanto, se observó que para que viabilicen sus negocios, los diferentes socios, empresas y negocios que compone la cadena de operaciones de la COOPERALIANÇA se han vinculado por imposiciones del ambiente y por intereses de “gana-gana” que generan una limitación de los negocios y aumento del compromiso entre ellos.

No se puede concluir sin antes poner de relieve un hecho importante. Aunque se permita afirmar la importancia de los resultados financieros de la COOPERALIANÇA, no se han generado formulaciones estratégicas de largo plazo en lo que atañe a las acciones de sostenibilidad socioeconómica y ambiental. Esas acciones podrían o deberían suceder en toda la cadena de producción, que comienza con los productores, pasando por los mataderos y empresas minoristas. Al mismo tiempo, se verificó estrategias puntuales de la COOPERALIANÇA que resultaron en acciones de sostenibilidad en el eslabón productor, incluso cuando exigidas por el ambiente.

Estos resultados fueron analizados frente a la propuesta de Gruba et al. (2012), que fue lo de entender cual escuela estratégica podría mejor explicar, en el campo de los estudios organizacionales, las acciones estratégicas en el contexto organizacional presentado. La escuela ambiental en Mintzberg et al. (2005) alcanzó mejor adherencia de que las escuelas del *design* o de la planificación, así como otras prescriptivas, debido a la preponderante influencia del ambiente en las decisiones estratégicas. Ante la revisión de la literatura, el abordaje de la ecología poblacional (Zaccarelli, 1971; Zaccarelli y Fischmann 1977; Hannan y Freeman 1977) se ha demostrado el adecuado para esa comprensión.

Lamentablemente, no se obtuvo información sobre la intención de conciliar los resultados organizacionales y la sostenibilidad.

El estudio, por ser *exploratorio*, no busca apuntar resultados generales, pero si de disponer de un caso organizacional que pueda contribuir a los debates sobre las necesidades organizacionales de resultado y desempeño frente a las necesidades de sostenibilidad, en lo que respecta a los aspectos inhibidores y propulsores de esa dimensión. En ese sentido no fueron estudiadas variables específicas, lo que también puede ser considerado una limitación de la





investigación, pero que se justifica por la naturaleza del estudio propuesto, puesto que tales variables se confundirían en el contexto organizacional y macro ambiental.

Por otro lado se apuntan cuestiones interesantes, como por ejemplo, ¿Sólo hay acciones sostenibles cuando son impuestas por el ambiente externo?, ¿Existirían acciones de sostenibilidad social, caso no hubiesen los incentivos del gobierno?, ¿Será que adoptar acciones de sostenibilidad tendría un impacto significativo en los resultados financieros, o sería una formulación estratégica impuesta por el ambiente?, ¿Es más conveniente atender a las exigencias ambientales en el corto plazo que buscar formulaciones estratégicas en el largo plazo?, que pueden servir de hipótesis para estudios de investigación de pretensiones de generalización de la temática en el conocimiento.

## REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1997). *Estratégia empresarial*. São Paulo, SP: Mc Graw-Hill.
- Bialoskorski Neto, S. (1998, November). Governança e perspectivas do cooperativismo. In I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. PENZA/FUNDACE/FEARP-USP (pp. 17-35). Retrieved from: [http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos\\_bialoskorski\\_i\\_workshop\\_coop\\_1998.pdf](http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_bialoskorski_i_workshop_coop_1998.pdf).
- Brundtland, G. H. (1987). *World commission on environment and development. Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 8-9.
- Caldas, M. P., & Bertero, C. O. (2007). *Teórica das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Carfantan, J. Y. (2009). A sustentabilidade da pecuária de corte brasileira: uma alavanca para reconquistar o mercado europeu. In Workshop Pecuária Sustentável. São Paulo (16). Retrieved from: <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/sustentabilidade/a-sustentabilidade-da-pecuaria-de-corte-brasileira-uma-alavanca-para-reconquistar-o-mercado-europeu-video-slides-e-artigo-56824/>
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, (4).
- Chaves Ávila, R. C., & Monzón Campos, J. L. (2008). Panorama de la investigación en economía social. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1), 29-55.
- Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão (COOPERALIANÇA) (2010). *RELATÓRIO 2010*.



- Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão (COOPERALIANÇA) (2011). RELATÓRIO 2011.
- Elkington, J. (2001) Canibais com garfo e faca. São Paulo, SP: Makron.
- Figueiredo, R. M. (2000) Dicionário prático de cooperativismo. Belo Horizonte, MG: Mandamentos.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Godoy, A. S. (2010). Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (pp. 115-146). São Paulo, SP: Saraiva. doi: 10.1590\_S0034-75901995000200008.
- Gruba, M. C., Dutra, I. D. S., & Stock, M. R. D. M. (2011). As cooperativas agroindustriais do setor de carne em face dos resultados empresariais e da sustentabilidade socioambiental: reflexões em perspectiva estratégica. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)* - ISSN 2177-4153, 9(2), 111-124.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977) Ecologia de população das organizações. In: Caldas, M. P., & Bertero, C. O. & Caldas, M. P. (org.) (2007) *Teoria das organizações* (pp. 154-190). São Paulo, SP: Atlas.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, South-Western College.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008): *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo, SP: 2. ed. Cengage Learning.
- Lago, A. & Silva, T. N. da. (2010): *Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário*. Porto Alegre, RS: SESCOOP.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005): *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Monzón Campos, J. L. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *Ciriec-España*, (44), 9-32.



Organização das Cooperativas Brasileiras OCB. Cooperativismo. Retrieved from: [www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br).

Pinho, D. B. (1982). Economia e cooperativismo. São Paulo: Saraiva.

Ricciardi, L., & Lemos, R. J de. (2000): Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo, SP: LTr.

Sachs, I. (2000). Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond.

Savitz, A. W., & Weber, K. (2006): The triple bottom line: how today's best run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too. San Francisco: Jossey Bass.

Silva, A. B. (2010). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: Godoi, C. K. Org(s). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. p. 267-297. São Paulo, SP: Saraiva.

Valle, E. R. do (Ed.) (2011) Boas práticas agropecuárias: bovinos de corte: manual de orientações. 2. Ed. Revista ampliada. Campo Grande, MS: Embrapa Gado de Corte. ISBN 85-297-0203-4.

Zaccarelli, S. B. Ecologia de empresas (1971). Caderno de Administração da USP, 4(2), 1971.

Zaccarelli, S. B., & FISCHMANN, A. A. (1977) Ecologia de empresas. Revista de Administração, 12(1), 45-60.

Zaccarelli, S. B. (2000): Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo, SP: Saraiva.

Yin, R. K. (2005): Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: 3 ed. Bookman editorial