

## A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA DA COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI A PARTIR DE VALORES ORGANIZACIONAIS E PRINCÍPIOS COOPERATIVOS

João Carlos Britto<sup>1</sup>, Jane Márcia Mazzarino<sup>2</sup>, Júlia Elizabete Barden<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo avalia a relação da concepção da estratégia de produção e comercialização de produtos orgânicos da Cooperativa Vinícola Garibaldi (Coviga), com seus valores organizacionais e princípios cooperativos. Para tanto, foram realizados estudo bibliográfico, com levantamento documental, e entrevistas em profundidade com os sujeitos proponentes da estratégia e seus principais implementadores na cooperativa, além de produtores de uvas orgânicas cooperativados. Como resultado, pôde-se identificar que os valores e princípios foram os norteadores da tomada de decisão estratégica que resultou em ganhos econômicos e socioambientais.

**Palavras-chave:** Estratégia. Valores organizacionais. Sustentabilidade. Cooperativismo. Estudo qualitativo.

- 
- 1 Doutorando em Ambiente e Desenvolvimento pelo Centro Universitário UNIVATES. Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2001). Especialista em Gestão Universitária (2006) e Especialista em Administração Estratégica (1996), ambas pelo Centro Universitário UNIVATES. Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas do Alto Taquari (1994). Professor do Centro Universitário UNIVATES.
  - 2 Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2005), com estágio doutoramento na Universidade Nova de Lisboa (UNL). Mestra em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2001). Graduada em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1991). Professora adjunta do Centro Universitário UNIVATES. Atua no Programa de Pós-Graduação Ambiente e Desenvolvimento (mestrado e doutorado) e nos cursos de graduação em Comunicação Social da Univates.
  - 3 Doutora em Economia com ênfase em Economia do Desenvolvimento pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009). Mestrada em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1999). Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul (1995). Atualmente é professora e pesquisadora do Centro Universitário UNIVATES.

# THE STRATEGY DESIGN OF THE WINE COOPERATIVE *GARIBALDI* BASED ON ORGANIZATIONAL VALUES AND COOPERATIVE PRINCIPLES

**Abstract:** This article discusses the relationship between the strategy of marketing and production of organic products in Garibaldi Wine Cooperative (COVIGA) and its organizational values and cooperative principles. The research was carried out through bibliographic study, documented survey and in-depth interviews with the proponents of the strategy and its main implementers, as well as the organic grape farmers from the cooperative. As a result, it was observed that the values and principles of the Cooperative guided the decision-making strategy that resulted in economic, social and environmental gains.

**Keywords:** Strategy. Organizational values. Sustainability. Cooperativism. Qualitative study.

## 1 INTRODUÇÃO

Um tema recorrente nos estudos sobre estratégia diz respeito à atenção que os tomadores de decisão precisam dedicar ao ambiente e às suas transformações. Desde os manuscritos de Sun Tzu a respeito da “Arte da Guerra” à noção das empresas como sistemas abertos, essa preocupação está manifesta. Quanto maior é a competição na área de atuação empresarial, mais relevante é essa compreensão, pois as mudanças ambientais, como as alterações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e aquelas referentes ao meio natural, afetam a competitividade e, por consequência, as decisões estratégicas organizacionais. Por isso, conforme Bignetti e Paiva (2002), esse tema tem sido objeto de vários estudos na área de estratégia.

A literatura especializada sobre o assunto, principalmente o quadro teórico de referência da teoria institucional, indica, **porém**, que a competitividade empresarial depende também “de uma conduta socialmente valorizada e aceita, que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que atua” (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, texto digital).

As organizações operam sob diversos níveis de pressões, entre elas as ambientais, que são tanto de caráter técnico quanto institucionais, de acordo com a natureza de suas atividades, do segmento de atuação e do nível de referência ambiental que consideram. Essas pressões influenciam suas escolhas estratégicas, moldando a forma de competir e, consequentemente, os aspectos estruturais das organizações.

A dimensão ambiental externa explica, no entanto, uma parcela da competitividade, pois, do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está também relacionada à capacidade dos gestores da organização de compreender e realizar a gestão dos recursos simbólicos. A atenção dos gestores aos valores, estabelecidos e constituídos socialmente, pode lhes garantir legitimidade no contexto de atuação (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, texto digital).

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) entendem que a conduta tem relação com a escolha e a implementação das estratégias empresariais, pois estas são legitimadas perante os *stakeholders* a partir da imagem e da adequação organizacional aos valores e às normas estabelecidas para os diversos atores no contexto em que ocorre a competição. Portanto, as

estratégias e as ações adotadas frente às pressões ambientais decorrem de interdependência entre padrões e valores organizacionais e do contexto ambiental externo.

Um dos valores que é comumente aceito por diferentes atores do contexto organizacional, e legítima a tomada de decisões estratégica, é o da responsabilidade ecológica. De acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002, texto digital), a responsabilidade ecológica:

Fundamenta as estratégias organizacionais que intentam o desenvolvimento de alternativas produtivas que preservem o meio ambiente e reduzam o impacto ecológico. Seus indicadores revelam as ações organizacionais no sentido de preservar o meio ambiente: uso de material e de matéria-prima ecologicamente corretos, adoção de tecnologias de tratamento de resíduos e apresentação de certificações ambientais.

Nesse sentido, a atividade produtiva e comercial de produtos que promovem a sustentabilidade, como os orgânicos, toma corpo como uma estratégia adequada a um modelo de desenvolvimento empresarial que seja capaz de gerar riquezas, assim como a melhoria da qualidade de vida de produtores e consumidores, enquanto impede a degradação do meio ambiente decorrente do uso de agrotóxicos. Foi essa a possibilidade que a Cooperativa Vinícola Garibaldi (Coviga) identificou para criar valor sustentável à sua atividade vitivinícola.

A Cooperativa Vinícola Garibaldi situa-se no município de Garibaldi, Rio Grande do Sul, cidade de imigração italiana produtora de uvas na região da Serra Gaúcha. A Serra Gaúcha, além de ser o principal polo produtor de vinho brasileiros, com cerca de 90% da produção (IBRAVIN, 2014, texto digital), também concentra a produção de suco de uva do país (EMBRAPA, 2003, texto digital; MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2014, texto digital).

O objetivo deste estudo é discutir a tomada de decisão estratégica de produção e comercialização de sucos e vinhos orgânicos a partir da ótica da influência dos valores organizacionais e, por consequência, dos princípios cooperativos.

O estudo demonstra sua relevância quando identifica-se que a Serra Gaúcha é uma região em que o uso de agroquímicos tomou grandes proporções, gerando um problema crônico de intoxicações em produtores rurais (FARIA; FASSA; FACCHINI, 2007), mas a estratégia da Cooperativa Garibaldi gerou um efeito benéfico, colaborando para a região também se tornar referência em produção de orgânicos.

Além disso, no Brasil, grande parte de pequenos municípios mantém interdependência direta e indireta de sua economia com as atividades agropecuárias organizadas em cooperativas de produtores rurais (HOLF et al., 2011).

Este estudo utiliza-se de método qualitativo, com pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Na interpretação utilizou-se a análise de conteúdo.

## **2 ESTRATÉGIA E OS VALORES ORGANIZACIONAIS**

O termo estratégia organizacional é um dos mais utilizados na literatura referente à gestão, estando presente em discursos de dirigentes organizacionais e dos governantes

públicos. Porém, a partir dos diversos sentidos em que o termo é utilizado, é possível perceber que não existe uniformidade em seu significado.

A confusão em torno dos seus significados levou Mintzberg (1987) e Porter (1996) a discorrerem sobre essa questão na tentativa de elucidação conceitual. Porter (1996), em seu artigo “*What is strategy?*”, trouxe contribuição significativa para explicar as diferenças entre estratégia e eficiência operacional, visto que esses conceitos são frequentemente confundidos. Para o autor, a estratégia consiste em fazer algo diferente ou de maneira diferente dos demais competidores, enquanto que a eficiência operacional consiste em atividades organizacionais que buscam atingir as melhores práticas, ou seja, a eficiência das operações. Mintzberg (1987) preocupou-se em descrever o termo estratégia<sup>4</sup> a partir dos diferentes significados que a palavra pode assumir, a saber: *play* (jogo), *ploy* (estratagema/trama), *position* (posição), *pattern* (padrão) e *perspective* (perspectiva).

Importante entender que a formação das estratégias organizacionais difere conforme o grau em que elas são realizadas, a partir de ações conscientemente planejadas ou decorrentes de algum fato não previsto (NICOLAU, 2001). Portanto, o posicionamento estratégico de uma organização pode resultar ou não do cumprimento de planos previamente estabelecidos. Mintzberg e Waters (1985) classificaram as estratégias realizadas em emergentes ou deliberadas. Enquanto que as estratégias deliberadas são definidas como aquelas que se realizam a partir de um plano previamente definido, por meio de um processo controlado, as estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas na ausência de um plano ou diferente do que está intencionalmente planejado.

Dessa forma, a definição de estratégia deliberada está centrada na direção e controle organizacional a partir do planejamento, enquanto que a estratégia emergente decorre do inusitado e da aprendizagem. Isso significa que, a partir de uma ação desencadeada, é possível obter efeitos que são considerados nas decisões e ações subsequentes, de maneira que o conjunto convergente das ações realizadas, ao longo do tempo, configurar-se-á em uma estratégia (NICOLAU, 2001).

As estratégias emergentes tanto podem ser geradas por um único tomador de decisão ou por um núcleo de dirigentes, ou também a partir das pessoas dos diversos níveis das estruturas da organização (MINTZBERG; WATERS, 1985). “Podem desenvolver-se de todas as formas menos usuais, à medida que as pessoas interagem, aprendem, se ajustam mutuamente, lutam e desenvolvem consensos” (MINTZBERG, 1990a: 152, in NICOLAU, 2001).

Diante dos diferentes significados e formas de conceber as estratégias, pode-se compreender o motivo pelo qual ainda há confusão em torno da compreensão do termo “estratégia” (MARKIDES, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). De

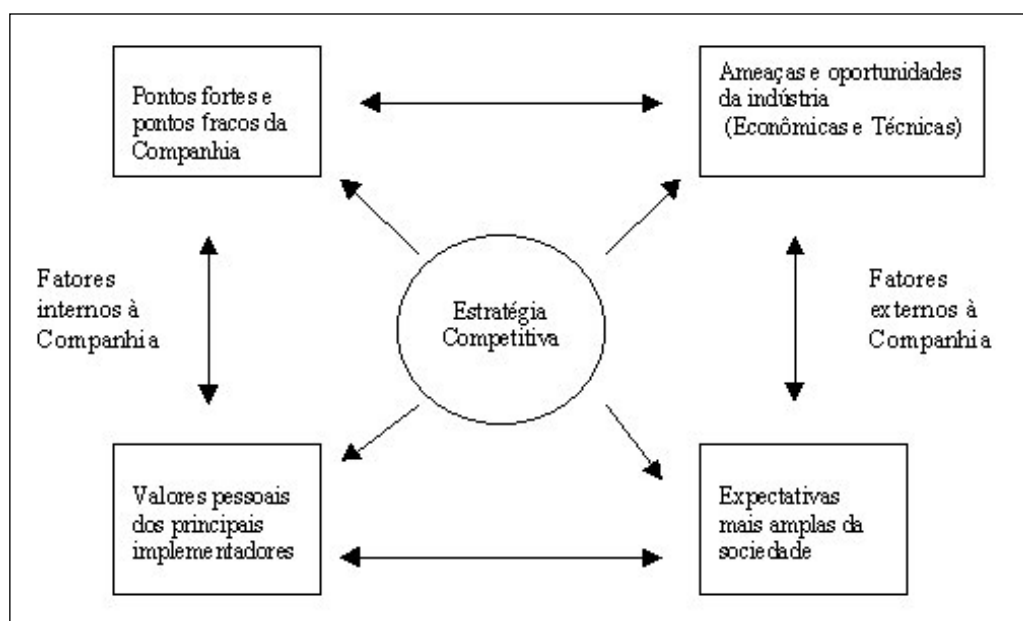
---

4 Além de o termo ser utilizado com diferentes significados, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) identificaram 10 escolas de pensamento sobre a concepção das estratégias. Dessas, três são definidas como prescritivas, pois sugerem os passos ou formulação para a elaboração da estratégia: do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento. Além disso, seis escolas são classificadas como descritivas, pois se preocupam em entender como se formam as estratégias: a Empreendedora, a Cognitiva, da Aprendizagem, do Poder, Cultural e Ambiental, e uma é mista (prescritiva e descritiva), a Escola da Configuração.

qualquer maneira, a estratégia de cada empresa é única (GHEMAWAT; LEVINTHAL, 2000; MARKIDES, 2004), seu sucesso ou fracasso depende de uma série de variáveis contidas nos ambientes externo e interno (FERNANDES; BERTON, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002. NICOLAU, 2001; PORTER, 1986).

Para avaliar as diversas variáveis contidas nos ambientes interno e externo, foi desenvolvida, na década de 1960, nas escolas americanas de negócios, a análise SWOT, que combina as forças e fraquezas internas das organizações com as oportunidades e ameaças contidas no ambiente externo (GHEMAWAT, 2000). Porém, Porter (1986) sugere que, além dessa combinação, outras variáveis, como as expectativas mais amplas da sociedade e os valores pessoais dos principais implementadores, podem influenciar a formação das estratégias. Todos esses elementos sintetizam-se na Figura 1.

Figura 1 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada



Fonte: Porter (1986, p. 17).

Entre os fatores externos encontram-se as expectativas atuais da sociedade, que refletem sua preocupação crescente com questões sociais e ambientais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; OLIVEIRA, 1984; PORTER, 2011; PORTER; KRAMER, 2006; PORTER; KRAMER, 2011; PORTER; VAN DER LINDE, 1995a, 1995b). Em decorrência disso, várias empresas buscam comunicar de diversas maneiras sua preocupação socioambiental (MENDES, 2011). As empresas brasileiras, principalmente aquelas de grande porte, têm aderido ao índice BM&FBOVESPA de sustentabilidade empresarial, a fim de demonstrar valores organizacionais éticos e sustentáveis (NUNES et al., 2010). Isso porque a confiança que a sociedade deposita nas empresas é proporcional à sua preocupação com questões relativas à responsabilidade social e gera, assim, algum tipo

de retorno (OLIVEIRA, 1984). Esse retorno deriva do comportamento do consumidor, que passa a recompensar, na decisão de compra, empresas socioambientalmente responsáveis (GARCIA et al., 2009, texto digital).

Além das expectativas da sociedade, a Figura 1 sugere a relevância dos valores pessoais dos principais implementadores na configuração das estratégias. Para Hofstede (1980), isso ocorre porque a escolha da estratégia é definida pelos gestores, que são influenciados fortemente pelos seus valores pessoais na tomada de decisão. Para Daft (1999, p. 244), “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”, ou seja, a concepção da estratégia não ocorre por um processo meramente racional. Dessa forma, “os sistemas de valores são factores seguidamente a ter em conta na escolha entre as alternativas propostas” (NICOLAU, 2001, p. 10).

Por isso, a implementação da estratégia também pode ser entendida como um processo social e político. De fato, é necessário que todas as pessoas pertencentes a uma organização sintam-se comprometidas com a escolha da estratégia para que se efetive uma configuração na qual a cultura organizacional e suas capacidades estejam encaixadas e ativadas (MILLER, 1986).

O comprometimento dos indivíduos passa por seus valores, por suas prioridades axiológicas, pois suas concepções daquilo que é bom para si próprios, para a sociedade e para as empresas em que trabalham guiam seus comportamentos (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). No entanto, o comportamento individual deve acontecer por meio de formas aceitáveis para o resto do grupo, surgindo daí os princípios e os valores que norteiam o comportamento do indivíduo (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Na mesma linha de pensamento de Daft (1999), a respeito da cultura organizacional, Tamayo e Schwartz (1993) indicam que os interesses e desejos do indivíduo exercem influência na raiz dos valores organizacionais. Esse indivíduo pode ser o dono, o fundador, um gestor ou alguma outra pessoa que exerça influência na organização. É possível que seja também um grupo, ou até o conjunto dos membros de uma empresa. É dessa maneira que os valores se configuram como um dos principais componentes de uma organização, pois são elementos da cultura, parte importante na definição e orientação do funcionamento das empresas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Tamayo e Gondim (1996) ressaltam que os valores organizacionais são elementos basilares que possibilitam conhecer a realidade organizacional, pois proporcionam respostas cognitivas prontas às situações que se apresentam no cotidiano organizacional. São crenças valorizadas, enfatizadas e aceitas como princípios que orientam a vida da organização, guiam o comportamento dos seus membros. São determinantes da sua rotina diária e da tomada de decisão, já que orientam a vida da pessoa e constituem uma ideologia, que determina a forma coletiva de pensar, de agir e de sentir.

A propósito, Machado-da-Silva e Fernandes (1998) defendem a ideia de que os dirigentes de cada empresa, frente à possibilidade de propor estratégias organizacionais, percebem o contexto ambiental no plano que mais se aproxima da sua trajetória e de sua lógica interior, que se refere, em última análise, aos esquemas interpretativos dos seus

gestores. No entanto, os atores dos diferentes níveis organizacionais, que vão operacionalizar as estratégias, podem ter conjuntos de crenças e valores, ou seja, uma estratégia pode ser compreendida de diversas maneiras, a partir da carga simbólica contida em um ambiente organizacional. “Tais conotações decorrem da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental” (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, texto digital). Por isso, Tamayo, Mendes e Paz (2000) sugerem que os valores compartilhados de uma organização é que influenciam as formas de pensar e agir dos gestores e demais atores institucionais.

Pode-se concluir então que, além das diferentes interpretações dos dirigentes quanto aos contextos ambientais externo e interno frente aos quais a estratégia é formulada, internamente nas organizações também surgem diferentes interpretações a respeito de uma estratégia devido à diversidade simbólica dos atores envolvidos nas variadas esferas da empresa. No entanto, as similaridades na forma de pensar e agir é que vão refletir os valores organizacionais e moldar os comportamentos individuais e coletivos relativos às estratégias escolhidas pelos gestores. A partir daí, é possível compreender a concepção de uma estratégia em que os valores e princípios cooperativos e a causa ambiental se materializam concomitantemente.

### **3 VALORES ORGANIZACIONAIS E A RELAÇÃO COM O AMBIENTE NATURAL E SOCIAL**

Para relacionar valores organizacionais e princípios cooperativos à questão ecológica, o modelo conceitual de análise proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000), denominado de “Inventário de Valores Organizacionais”, mostra-se propício por conter elementos de classificação, que permeiam as relações coletivas e individuais a partir dos valores organizacionais. O modelo foi construído a partir de dimensões bipolares: a autonomia (individualismo) *versus* o conservadorismo (coletivismo), a hierarquia *versus* o igualitarismo e o domínio *versus* a harmonia.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) entendem que as empresas e demais organizações se deparam, da mesma forma que o indivíduo e que as sociedades em geral, com questões que devem ser resolvidas de maneira satisfatória com vistas à sua sobrevivência, as quais eles sintetizam no seu modelo.

Para cumprir seu papel frente às três dimensões que propõem, as organizações estabelecem alguns padrões de comportamento e definem valores para expressar os princípios que regem seu cotidiano. Ao reconhecerem essas necessidades básicas e desenvolverem respostas para sua satisfação, as organizações e seus membros representam, de maneira consciente, essas necessidades como valores e metas a serem atingidas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Assim, o modelo tridimensional proposto configura-se conforme segue:

#### **a) Autonomia *versus* conservadorismo**

Uma questão com a qual se deparam as organizações se refere às relações entre cada indivíduo e o grupo organizacional. As propostas apresentadas pelas organizações

para solucionar esse problema podem se estabelecer em um contínuo determinado pela autonomia e o conservadorismo. Em algumas instituições, são enfatizados os interesses do grupo. Nessas, os interesses individuais não são percebidos de maneira diferente daqueles do grupo. A conciliação de metas e interesses individuais e coletivos é algo complexo.

Os valores inerentes aos interesses do grupo voltam-se à necessidade de manutenção dos usos, costumes, das estruturas de poder etc. Esses valores enfatizam a manutenção da cultura organizacional. Nesse caso, os comportamentos que possam causar alguma perturbação às normas e às tradições aceitas pela empresa são mal vistos. Os valores desse polo dimensional são entendidos como sociocêntricos. No polo oposto dessa dimensão, estão os valores que percebem o funcionário como sendo uma entidade autônoma, licenciado para buscar a satisfação de seus próprios interesses e fixar suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Esse tipo de organização atribui grande importância à criatividade individual, assim como seus gestores consideram a responsabilidade individual como um elemento benéfico à empresa.

Nesta dimensão, duas formas de autonomia se evidenciam: o individualismo e o conservadorismo. Nas organizações em que imperam os valores atinentes ao conservadorismo, não há incentivo para o desenvolvimento da iniciativa dos colaboradores nem à criatividade. Isso ocorre porque os dirigentes organizacionais defendem a ideia de manutenção da tradição, da utilização de soluções já testadas no passado, mesmo que para problemas atuais. Em contraponto, nas organizações em que imperam os valores de autonomia dos colaboradores, a ênfase está na inovação, no estímulo da criatividade dos indivíduos, na experimentação de propostas inovadoras para a solução de problemas e na busca de novas soluções para executar o trabalho e de produção.

#### b) **Hierarquia *versus* igualitarismo**

Nesta dimensão, o problema organizacional abordado é o da estrutura. Uma organização é um sistema aberto e estruturado, portanto, sem a solução estrutural ela não funciona e não pode sequer existir. A estrutura define formalmente um sistema social para cada organização. A partir desse sistema, surgem as funções de cada indivíduo e as relações internas, seja entre os indivíduos ou entre as diversas unidades estruturais. Há necessidade de criar normas e papéis que regem o relacionamento entre os indivíduos do grupo.

As organizações modelam então uma solução que pende da hierarquia ao igualitarismo. A hierarquia serve como uma tentativa de garantir o comprometimento individual com a missão de cada empresa. Nela imperam os valores de influência e autoridade, fiscalização, supervisão, poder social, entre outros. A ênfase dos valores, nesse caso, está voltada à legitimidade dos cargos, do poder e dos papéis sociais na organização.

No polo oposto desta dimensão, impera a opção de uma estrutura baseada na igualdade, em que a preocupação com o bem-estar organizacional e o individual está no mesmo nível. Normalmente, esse tipo de organização valoriza a gestão participativa e existem poucos níveis hierárquicos. Cada indivíduo é importante e reconhecido como uma pessoa qualificada e responsável para desempenhar as funções inerentes ao seu cargo. Nesse polo, os valores organizacionais predominantes são a igualdade de tratamento e de oportunidades, a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade.



### c) **Harmonia versus domínio**

As organizações existem em um contexto social e situam-se em um ou mais locais geográficos. Elas inserem-se em mercados que têm características particulares e têm concorrentes definidos. No caso de organizações industriais, elas necessitam de matéria-prima para elaborar seus produtos e precisam implantar sistemas para tratar os resíduos decorrentes das suas atividades. Em decorrência de suas escolhas, elas disputam com outras empresas a clientela do segmento. Assim, a organização precisa definir sua relação com o meio físico e social.

As soluções encontradas por elas encontram-se entre dois polos:

- a) a tentativa de se afirmar a partir da dominação do mercado, dos recursos materiais destinados à produção, da tecnologia inerente ao desenvolvimento das suas atividades e do conhecimento específico necessário para sua área de atuação. Os valores que permeiam essa dimensão referem-se ao domínio da empresa sobre os ambientes físico e social, por isso, as organizações se esforçam para obter o controle e a exploração do meio ambiente. Essa atitude visa a satisfazer seus interesses e a dominar o mercado;
- b) a tentativa de harmonização da empresa com o ambiente. Nesse conceito, predominam os valores de proteção da natureza, da cooperação e da integração harmoniosa, tanto com a natureza quanto com as outras instituições. As organizações que priorizam os valores de harmonia procuram se desenvolver e obter sucesso nos seus negócios por meio da interação com a natureza sem agredir-la promovendo valores ecológicos, a paz, a tolerância e a cooperação.

Assim, nesta dimensão, o modelo sugere que a análise possa ser feita entendendo o comportamento das organizações nas quais, em um polo, os valores que predominam levam a organização à busca do sucesso mesmo às custas da degradação do meio ambiente, em uma interação com a natureza que pode ser violenta e desequilibrada, sendo suas relações com as demais instituições definidas prioritariamente pela vontade de domínio de mercado, a partir dos seus produtos e das suas marcas. No outro polo, busca-se a harmonia com as questões ecológicas ambientais e a cooperação com as demais organizações.

As duas primeiras dimensões do modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) demonstram a influência dos valores organizacionais nas relações internas das organizações. No entanto, a terceira, que sugere os polos de harmonia ou domínio, explica a relação das organizações com o ambiente externo, seja com a natureza ou com as demais organizações. As estratégias sempre apontam para a relação das organizações com o ambiente em que estão inseridas, portanto, esta dimensão é utilizada para tentar elucidar as influências dos valores organizacionais e os princípios cooperativos na tomada de decisão estratégica da Coviga, de produzir e comercializar vinhos e sucos a partir da produção de uvas orgânicas.

## **4 OS PRINCÍPIOS E VALORES DO COOPERATIVISMO**

O movimento cooperativista surgiu em 1844, em decorrência da busca de resultados econômicos e sociais, para minimizar os efeitos negativos de uma economia socialmente excludente. Naquele momento, foram estabelecidos os princípios que regulam a atividade

cooperativa. Embora tenham sofrido alterações ao longo do tempo, esses princípios mantêm sua essência (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2011). Os sete princípios do cooperativismo consistem em: associação voluntária e aberta, controle democrático de seus membros, participação econômica, autonomia e independência, educação, cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA, 2012, texto digital; OCERGS, 2013, texto digital).

A associação voluntária e aberta pode ser entendida como a possibilidade de associação às cooperativas para todos aqueles que apresentem condições de utilizar seus serviços e queiram aceitar as responsabilidades de associado, sem discriminação de gênero, raça, condição social, preferência política ou credo religioso.

O controle democrático dos membros ocorre a partir da sua participação ativa e direta, seja no estabelecimento de diretrizes políticas ou na tomada de decisões. Enquanto nas cooperativas de primeiro grau pratica-se a igualdade de direito (um membro, um voto), nos demais níveis os critérios de votação poderão ser estabelecidos segundo a representação dos associados por um determinado número de delegados devidamente credenciados.

A participação econômica dos membros se dá a partir do controle democrático da cooperativa e da contribuição igualitária ao capital, em que uma parte do capital social constitui propriedade comum da cooperativa. A Assembleia Geral pode fixar limitada compensação ao capital subscrito como condição ao membro que se associa à cooperativa (quotas-partes), assim como benefícios aos cooperados na proporção de suas transações com a cooperativa. As cooperativas poderão, ainda, criar outras contribuições para fundo de reserva, desenvolvimento das atividades da cooperativa ou outras iniciativas aprovadas pelos associados.

A autonomia e a independência decorrem do entendimento adotado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) de que a cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender a suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, por meio do autocontrole da gestão de sua organização. Se houver entendimento da necessidade de apoio de outras organizações, inclusive considerando governos, ou captação de recursos de fontes externas, devem ser assegurados a autonomia e o controle democrático da cooperativa por seus próprios associados.

Outro aspecto necessário à manutenção e ao desenvolvimento das cooperativas que se destaca se refere aos âmbitos da educação, treinamento e informação dos associados, dos representantes eleitos, dos executivos e empregados da cooperativa para que eles possam, efetivamente, contribuir de maneira qualificada. Além disso, a natureza e os benefícios do cooperativismo devem estender-se ao público, em especial aos jovens e aos líderes da comunidade.

O princípio da cooperação entre cooperativas reza que o trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em múltiplos níveis, fortalecem o movimento cooperativo e atendem os cooperados de maneira mais efetiva.

Quanto ao princípio da preocupação com a comunidade, os cooperados devem aprovar políticas específicas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

Além desses princípios, a ACI reforçou a necessidade e a importância dos valores da honestidade, dos mecanismos democráticos de consulta e da transparência das informações aos associados, da responsabilidade social e da associação voluntária das pessoas para se auxiliarem mutuamente e economicamente. A ACI salientou a premência atual de direcionamento do modelo cooperativo para o desenvolvimento sustentável, a valorização das pessoas, a participação consciente dos associados, a defesa da ecologia e a perfeita interação da cooperativa ao seu entorno, nos aspectos econômicos, políticos e sociais (OCB, 2012).

Essa interação se justifica pois o segmento econômico representado pelas cooperativas é um dos que mais têm crescido no Brasil e no mundo. Porém, em alguns casos, esse crescimento pode estar sendo realizado de forma não sustentada. Isso se deve a deficiências no conhecimento dos seus negócios, na evolução de seus mercados, na capacitação profissional de seus executivos e nos modelos de gestão aplicados por elas. Ferreira e Braga (2007) chamam a atenção para o fato de que, apesar de alguns dos argumentos de ineficiência das cooperativas serem convincentes, algumas conseguem crescer em mercados altamente competitivos. Atribui-se esse destaque às atitudes estratégicas da administração. De acordo com Ferreira e Braga (2007, p. 35):

Pode-se observar a existência de diversas estratégias que norteiam o ajustamento competitivo das cooperativas: integração vertical e horizontal; alianças estratégicas, como acordo ou parceria, *holding* e *joint venture*; concentração ou enfoque, como formação de centrais, união de cooperativas e fusões; e diversificação de negócios e de produtos.

Segundo Machado (2006, apud SPAREMBERGER et al., 2013, texto digital), para terem sucesso nas suas atividades, as cooperativas devem acompanhar as tendências de mercado e, constantemente, avaliar a gestão e as condições de sustentabilidade. Devem estimular o entendimento dos associados de que o sucesso ou insucesso de um é o de todos, sendo cada parte essencial para o conjunto. Cada cooperado é responsável pela organização e, portanto, deve respeitar e cumprir os princípios do cooperativismo, com a finalidade de proporcionar o bem dos próprios associados. O êxito de uma cooperativa envolve, portanto, as dimensões econômica e social, sem ferir as diretrizes da lei que define o cooperativismo.

#### **4.1 O cooperativismo e a vitivinicultura**

O sistema cooperativista vitivinícola gaúcho iniciou em 1911, a partir de uma proposta governamental para qualificar a produção vinícola, pois os agricultores italianos, naquela época, não demonstravam capacidade técnica suficiente para tanto. Havia também a necessidade de formar uma associação dos produtores, com o objetivo de racionalizar a distribuição da riqueza, concedendo aos agricultores uma função preponderante no processo econômico. Stefano Paternó, considerado um homem culto, experiente e um brilhante orador, foi o agente contratado pelo governo federal com a finalidade de implementar a mentalidade cooperativista na região e orientar a implantação das cooperativas. Para tanto,

visitava os povoados e as vilas fazendo palestras sobre o cooperativismo. Como resultado, foram criadas cooperativas em Garibaldi, Caxias do Sul, Guaporé, Bento Gonçalves e em Alfredo Chaves. Nessa mesma época, Paternó conseguiu um empréstimo para importar maquinário e contratar enólogos estrangeiros, com a finalidade de qualificação técnica e industrial dos produtos (SANTOS; CONSTANTINO, 2010). Essa soma de fatores é que levou o Rio Grande do Sul ao pioneirismo no cooperativismo na vitivinicultura. “A vitivinicultura na Serra Gaúcha é pioneira no cooperativismo no Brasil, com a fundação da Cooperativa Vinícola Garibaldi nos anos 1920<sup>5</sup> e, posteriormente, da Cooperativa Vinícola Aurora” (MIELE; ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 334).

O sistema cooperativo ligado à vitivinicultura desenvolveu-se no início do século XX, mas, de acordo com o presidente da Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul – Fecovinho (TRICHES, 2008, p. 81):

As cooperativas gaúchas, após serem atingidas por uma crise de grandes proporções na década de 1990, causada entre outros fatores por adulterações de produtos, má gestão administrativa e as consequências referentes à baixa qualidade da uva recebida, começaram a ensaiar uma recuperação nos últimos anos, com melhorias nas relações entre cooperativado e cooperativa.

Para tanto, ações foram implantadas para desligar cooperativados com comportamentos oportunistas. Primeiro, com maior controle do cadastro dos cooperativados e com punições e expulsões para aqueles que desviavam parte ou a totalidade da sua produção e, segundo, incentivando a produção de uvas com maior qualidade e a produção de variedades adequadas ao clima e ao solo (TRICHES, 2008). Enquanto que os mecanismos de controle estão relacionados com as informações referentes ao desempenho de cada membro, os mecanismos de incentivo são instrumentos para conciliar o autointeresse de cada membro com os objetivos da organização. Assim, ao buscar atingir suas próprias metas, os membros acabam contribuindo para o atingimento das metas organizacionais (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 35).

Com o passar do tempo, as cooperativas agropecuárias aumentaram seu porte e também a complexidade de suas atividades, mas ainda permanece o dilema sobre qual é o equilíbrio entre as lógicas econômica e social (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2011). Isso porque, quando concorrem com outras organizações, são denominadas de “empresa cooperativa” e, nesse caso, os resultados econômicos são fundamentais. Na relação com seus associados, as cooperativas são analisadas sob a ótica da “solidariedade cooperativa” e, assim, os princípios cooperativos devem ser sempre observados (PEDROZO, 1995, apud SILVA; GONÇALVES; DIAS 2011).

Sparemberger et al. (2013) entendem que as cooperativas são empresas que diferem das empresas de capital, porém, elas devem implementar suas estratégias individuais para possibilitar sua atuação no mercado competitivo, preservando, contudo, suas particularidades. No segmento vitivinícola, por exemplo, uma estratégia fundamental está

---

5 De acordo com os registros da cooperativa Vinícola Garibaldi, ela foi fundada em 22 de janeiro de 1931.

na elaboração de produtos conforme as necessidades e demandas do mercado consumidor, cada vez mais exigente e aberto a alternativas competitivas (MIELE; ZYLBERSZTAJN, 2005).

É possível perceber, então, que as cooperativas, embora tenham particularidades diante das demais sociedades mercantis, principalmente por seus valores e princípios norteadores, têm alguns problemas similares às demais empresas. Assim, o estudo dos valores pessoais e organizacionais que as envolvem aponta para a relevância de sua análise, especialmente no que diz respeito a seus reflexos na condução dos negócios (DELFINO; LAND; SILVA, 2010, texto digital; MACÊDO et al., 2005) e as soluções propostas para esses problemas que enfrentam.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Os métodos utilizado foram o descritivo, objetivando-se testar as relações causais (COLLIS; HUSSEY, 2005), e estudo de caso, pois buscou descobrir os motivos, as causas que levaram a cooperativa analisada a desenvolver seu entorno com a produção de uvas orgânicas, assim como as motivações dos produtores da Serra Gaúcha a aderirem ao programa. Estudo de caso, segundo Yin (2001), é o método adequado para aprofundar a compreensão de determinada realidade, porque possibilita a compreensão mais extensa do fenômeno. Após pesquisa bibliográfica e documental, realizou-se pesquisa de campo.

Selecionaram-se como informantes dirigentes, gestores e técnicos da Cooperativa Vinícola Garibaldi, além de produtores de uvas orgânicas. Ficou definido que os sujeitos da pesquisa deveriam ser: o presidente da cooperativa, o diretor administrativo, o gerente agrícola, o gerente de produção, o gerente de *marketing*, o gerente comercial, o enólogo, a contadora, que também é gestora responsável pelas questões financeiras, e produtores rurais cooperados e não cooperados, mas que integram o sistema produtivo orgânico naquela região.

Procedeu-se a triangulação dos dados empíricos com os dados aferidos em fontes documentais internas, além de *sites* e estatísticas de órgãos oficiais, para entender as motivações e os impactos da estratégia.

Para o tratamento de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo qualitativa realizada com o auxílio do *software* QSR NVivo 10<sup>6</sup>, além de documentos, relatórios internos e os balanços disponibilizados pela cooperativa.

## 6 ANÁLISES

### 6.1 A estratégia emergente: motivações da tomada de decisão

A Cooperativa Vinícola Garibaldi, foi fundada em 22 de janeiro de 1931 por 73 produtores. Sua matriz produtiva sempre esteve baseada na venda a granel de vinhos

---

6 O QSR NVivo é um *software* de tratamento de dados qualitativos, que permite agrupar as falas de entrevistados, de acordo com palavras-chave, citadas por diferentes sujeitos da pesquisa.

de baixo preço. No ano 2000, Oscar Ló, atual presidente, assumiu o cargo sabendo das necessidades dos associados, mas com uma herança de endividamento de empréstimos de refinanciamento, situação que deve perdurar até 2025.

O ano 2000 foi o início de uma nova fase. Naquele ano, a partir da iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Garibaldi, um grupo de produtores de uvas conhece o trabalho da Organização Não Governamental (ONG) Centro Ecológico de Ipê, e alguns decidem centrar suas atividades na produção de orgânicos. Posteriormente, a Prefeitura de Garibaldi e a ONG realizaram convênio para desenvolver a produção agroecológica no município. Esse convênio atraiu alguns produtores, e dentre eles estavam três agricultores que entregam suas uvas orgânicas para a Coviga.

O que ocorre a partir daí é que os técnicos agrícolas da empresa levam a questão ao recém-empossado presidente da cooperativa para que decida o que fazer com aquela produção. Oscar Ló entendia que deveria tentar algo diferente com relação àquelas uvas, principalmente porque era uma oportunidade de aumentar a renda dos cooperados. Ele decidiu produzir um lote de vinhos orgânicos, analisar suas características, partindo do princípio de que poderia ser comercializado como um produto diferenciado e, caso a estratégia não desse certo, as perdas seriam pequenas. “A demanda veio na área técnica [...] uva orgânica e tal o que vamos fazer com essa uva? [...] A área comercial já se posicionou meio que contrária porque não vai ter apelo, o mercado não paga mais por conta disso e aquela história, né”. O principal foco da estratégia, era fazer um produto que as demais vinícolas não tinham, para abrir novos mercados aos demais produtos da linha convencional. O presidente da Coviga relata, então, sua decisão:

Vamos fazer, o investimento é pequeno, o risco é pouco, vamos apostar, então foi meio que uma decisão, meio que de cima para baixo... Vamos apostar, mas pensando assim naquela época também a valorização da uva... A renda da uva era um pouco menor a uva tinha menos valorização. Nós imaginamos aí... A Cooperativa ainda tem dificuldade mas tinha mais dificuldade financeira que hoje... A gente pensou em dois aspectos, uma alternativa quem sabe para dar um pouco mais de renda para o produtor porque pequena família, pequena propriedade, renda pequena e um produto diferenciado no mercado que naquela época a Garibaldi só trabalhava com vinho a granel e vinho de mesa, filtrado doce, produtos populares né, era uma forma de repente de criar um produto diferente... Dois aspectos que eu me lembro que a gente pesou e vamos apostar, o investimento não é muito grande, muito alto, vamos apostar, foi mais ou menos assim...

Em 2001, houve a produção de 2.900 garrafas do primeiro produto orgânico, o vinho tinto de mesa da marca Da Casa, elaborado com as uvas do tipo Bordô e Isabel. O lote foi totalmente comercializado no próprio varejo da Coviga e, em 2002, a produção passou a ser de 30 mil garrafas, começando o vinho orgânico a ser comercializado também em grandes redes varejistas do Brasil. Esse foi o primeiro sinal de que a estratégia teria sucesso. Em 2003, surge a Lei nº 10.831/2003, que regula o sistema orgânico de produção, e no ano de 2005, por questões de mercado, a cooperativa adere ao selo de conformidade da EcoCert, empresa francesa de certificação de produtos orgânicos, que também atua no Brasil.

A EcoCert certifica as unidades produtoras como aptas à produção de orgânicos, realiza visitas periódicas nas propriedades para inspecionar as videiras, colhem amostras do solo e folhas dos parreirais para investigar posteriormente em seus laboratórios se há algum tipo de resíduo de agroquímico. Os relatórios produzidos pela EcoCert são avaliados posteriormente por um conselho formado por agricultores, processadores, acadêmicos, técnicos e representantes de consumidores.

Com a adoção do selo de certificação de produção orgânica, surgiu uma gama de novos produtos na linha. A produção de suco de uvas orgânico em iniciou em 2005 e a do vinho branco e do espumante doce, no ano de 2006. Com o sucesso da estratégia, os ganhos econômicos da cooperativa foram se intensificando e, desde então, ela adota a sustentabilidade como foco da sua estratégia.

Com a confiança gerada a partir do acerto da estratégia de oferecer ao mercado um produto diferenciado, orgânico, a cooperativa resolveu também investir em outros produtos de maior valor agregado, como os espumantes e vinhos finos, além do suco de uva integral. Esse novo portfólio de produtos resultou em destaques como as distinções obtidas por três anos consecutivos no *ranking* realizado pela Associação Mundial de Jornalistas e Escritores de Vinhos e Licores (WAWWJ). Em 2013, 2014 e 2015, o Garibaldi Espumante, da Cooperativa Vinícola Garibaldi constou na listagem dos 100 melhores vinhos do mundo. No ano de 2015, o vinho Garibaldi espumante *prosecco Brut* também obteve destaque, ficando entre os 10 melhores vinhos do *ranking* da Associação (SALOMÃO, 2014; WAWWJ, 2015, texto digital).

A partir das suas convicções, a cooperativa definiu sua visão estratégica como: “Ser referência em cooperativismo nos aspectos de sustentabilidade, dinamismo e competitividade”. A sustentabilidade também passa a integrar a missão da empresa: “Agregar valor ao produto do cooperado respeitando os princípios da sustentabilidade na elaboração de vinhos, espumantes e sucos, proporcionando a satisfação das pessoas”.

Os valores que regem as estratégias e ações da cooperativa também explicitam aspectos voltados à sustentabilidade, assim como sua preocupação em destacar que as questões socioambientais são centrais no negócio. A cooperativa destaca valores como: cooperação; sustentabilidade, esta pensada em suas facetas social, ecológica e econômica; transparência em seus aspectos éticos; e responsabilidade nas ações. Além disso, a comunidade, a agroecologia, a saúde, a história, a inovação e a preocupação com as pessoas são, também, aspectos relevantes entre os princípios da Coviga.

A influência dos valores da sustentabilidade na tomada de decisões fica melhor evidenciado na fala do diretor-geral da cooperativa (2013):

A sustentabilidade apareceu muito forte no planejamento, ela faz parte da nossa visão, faz parte da nossa missão, está dentro das marcas estratégicas da organização, está dentro dos princípios da Garibaldi explicitados, definidos e validados tanto por parte da executiva da Garibaldi quanto do associado. Isso foi divulgado em reuniões de núcleos e o conselho participou disso, então, o assunto sustentabilidade se confirmou no planejamento estratégico. Então hoje a gente insistentemente fala, e eu acho que está ficando bem forte na cultura interna, né. Quando se fala de qualquer iniciativa, a gente já está pensando assim, bom é econômico, socialmente está atendendo aos meus princípios aqui como cooperativa,

não agride o meio ambiente, está dentro de um conceito ecologicamente correto, se eu responder esses três, ok, vamos em frente, senão a gente até repensa.

É possível identificar dois momentos em que a tomada de decisão estratégica ocorre de maneira distinta. O primeiro momento ocorreu no ano de 2000, com a emergência da estratégia, que levou a Coviga a produzir e comercializar o primeiro lote de produtos orgânicos, bem evidenciada na fala do presidente da cooperativa. O segundo momento é bastante posterior, ocorrendo em 2011, quando os valores da sustentabilidade passam a compor a filosofia do planejamento estratégico da organização de maneira deliberada.

## 6.2 Os valores da sustentabilidade materializados em ações

Algumas evidências apontam resultados dos valores da sustentabilidade na gestão, permeando as ações no que tange à racionalidade do uso da água na cooperativa, investimentos para tratar os efluentes, a reciclagem de materiais e as opções em energia.

A água das chuvas que ocorrem nos meses de outubro e novembro é armazenada em um reservatório para ser utilizada em época de safra, evitando extrair água dos poços. De acordo com o diretor-geral, “são iniciativas pequenas, mas fazem toda a diferença. Vamos guardar a água da chuva para usar na safra, há dois anos a gente está fazendo isso [...] em janeiro e fevereiro são épocas mais difíceis”.

Ele ressalta os investimentos realizados na estação de tratamento de efluentes para atender às questões legais, mas também com vistas a aumentar sua eficiência: “foram feitos investimentos enormes ali, então há questões legais, mas há questões que a gente pôde melhorar”.

Outro aspecto interessante refere-se às decisões a respeito da energia, como a troca da queima de óleo por gás natural e a opção pelo mercado livre de energia elétrica. Segundo relata o diretor da empresa:

Na decisão de utilizar o gás natural, foi decisiva a questão ecológica porque em termos financeiros, talvez não fosse tão interessante, mas ecologicamente falando é muito mais correto, pois não polui. Há dois ou três anos, se usava óleo pesado para gerar vapor com a finalidade de gerar pressão e hoje tudo é gás natural, tu não vês nada de fumaça aqui. Entramos num mercado livre de energia na virada deste ano (2012-2013) quando a gente optou pela comercializadora a gente optou por uma que tem fontes renováveis. Tudo isso a gente sabe, né, tem que de certa forma bater com o discurso porque se não tudo é bonito [...] sustentabilidade não sei o que [...] tem que fazer parte da cultura, né, não pode poluir.

Nesse aspecto, é importante salientar que, embora o primeiro lote de vinhos orgânicos tenha sido produzido e comercializado no ano de 2001, as ações da Garibaldi em prol da sustentabilidade são bem mais recentes e decorrem de dois aspectos: a) a influência dos resultados positivos da estratégia; b) os valores pessoais do diretor-geral influenciando as decisões, a partir do estabelecimento de um plano estratégico formal, tal qual sugerem Hofsted (1980) e Daft (1999). Esse fato fica melhor evidenciado na sua fala:

A minha história na Garibaldi também é recente assim, três anos e pouco de Garibaldi. A Garibaldi não tinha até então uma cultura de planejamento estratégico, de trabalhar



metodologicamente o planejamento, e a gente está conduzindo esse trabalho, essa iniciativa de mexer na cultura interna, melhorando a gestão e, inevitavelmente, entrou o planejamento estratégico nessa história. Em 2011, a gente começou a trabalhar forte o planejamento estratégico, de fazer os gestores pensarem a empresa, o que é esse negócio, para que a gente existe, onde é que a gente quer chegar, qual é o nosso foco, e está sendo muito legal isso, porque a sustentabilidade apareceu muito forte no planejamento.

Outra questão importante foi a ação da cooperativa em relação à geração de resíduos. O grande volume de geração de resíduos da vinícola ocorre durante o período da safra de uvas. O resíduo da uva, no passado, era destinado para incorporação ao solo, o que poderia gerar problemas quando colocado perto de nascentes, arroios ou em locais inapropriados. Para resolver essa questão, a cooperativa realizou acordos com uma empresa que recicla o produto, transformando-a em ração para animais. De acordo com o diretor-geral da cooperativa:

Isso podia ser um problema, pois não sabes o destino deste material que tu vais dar, perto de nascente isso pode estar perto de rios e contaminação, saiu daqui perdeu o controle, né, vai saber onde o produtor vai usar isso. Então, isso era um problema que a gente fez uma parceria com uma empresa de Camaquã para reciclagem desse produto. Eles estão licenciados para isso, para dar a destinação. Vão usar para ração animal por enquanto, mas estão fazendo investimentos, estão fazendo pesquisas muito fortes nisso para aproveitamento melhor, para fazer fibra, fazer farinha, fazer óleo da semente. Semana passada eles estavam aí relatando isso.

Na fala do diretor, transparece o esforço para o acultramento da questão da sustentabilidade: “Vamos guardar esse material, vamos reciclar, vamos aproveitar tudo que a gente puder usar de reciclável [...] é um trabalho de formiguinha, é um trabalho que é lento, não é de uma hora para outra que a gente muda a cultura interna, mas que já pelo menos está explícito”.

Os valores da sustentabilidade estão cada vez mais presentes, apesar de recentes, mas aparecem como algo ainda um pouco “**à parte**” do negócio principal da Garibaldi, diferentemente da atividade dos orgânicos que compõe o escopo de sua estratégia. Esta evidência aparece em algumas falas do diretor da cooperativa:

Isso faz parte da governança da cooperativa a gente tem reuniões mensais do Conselho... e poderia até buscar a ata das reuniões que a gente tratou desse assunto mostrando o planejamento estratégico, mostrando os aspectos da sustentabilidade e tendo a aprovação e a concordância do Conselho. Nestas reuniões a gente aborda assuntos como estes, além de mostrar qual é a situação da cooperativa, a gente trabalha também a divulgação como está o planejamento estratégico, o acompanhamento dos indicadores, o investimento que está sendo feito **mais à parte** da sustentabilidade.

Quanto aos orgânicos, embora sua participação seja pequena na composição do faturamento da Garibaldi, os ganhos econômicos e sociais são evidentes, principalmente no que se refere ao bem-estar dos cooperados, o que é evidenciado na fala do diretor da organização: “quando tu ouves de um produtor espontaneamente dizendo: ‘olha, eu não volto mais à produção convencional, questão de saúde e de bem-estar da minha família’, isso

tem um valor muito grande”. O quesito renda é evidenciado pelo presidente da Garibaldi: “[...] nesse produto eu encontro uma forma de valorizar mais, mas com argumentos, de forma convincente, ok, com o orgânico consigo vender mais caro, consigo agregar valor, e aí consequentemente eu posso valorizar também um pouco mais a matéria-prima”. Essa valorização é expressiva ao produtor, pois, de acordo com o diretor: “a gente paga as vezes o dobro para o associado pela uva orgânica. Dependendo do tipo de uva e da qualidade dela, chega a receber quase 100% mais do que uma uva comum normal”. Todos os produtores entrevistados confirmam os ganhos a maior no preço das uvas orgânicas e alguns também destacam os custos menores de produção, assim como os ganhos em relação à saúde, o que definem como qualidade de vida.

O principal ganho econômico gerado pela estratégia de produção e comercialização de produtos orgânicos não está no faturamento da cooperativa, mesmo que os produtos apresentem valor agregado maior, mas na imagem da cooperativa, pois, de acordo com o diretor da empresa:

Representam em torno de 5% ou 6% do faturamento total... agrega muito valor, isso que é interessante. A nossa venda de produto orgânico normalmente está em torno de 30% acima do produto integral normal, quer dizer que ele ajuda bastante na agregação de valor, mas ainda é um volume relativamente pequeno no negócio como um todo, claro que ajuda bastante, mas não chega a ser decisivo.

Eu diria que a contribuição do orgânico para a Garibaldi, especialmente, é a questão da imagem da empresa, por ele fazer parte do portfólio de produtos, poder fazer parte da estratégia da empresa dentro do conceito de sustentabilidade, que é o que a gente tem vendido forte lá fora. É fundamental em qualquer apresentação que a gente faz da Garibaldi. Sempre destacamos nosso cliente de orgânico com muito orgulho. É a nossa menina dos olhos.

Isso nos rende muito, assim como eu disse, é questão da imagem, da divulgação, do posicionamento de marca, até de geração de medidas espontâneas, muitas questões assim.

Essas informações foram corroboradas pela contadora da empresa e pelo gerente de *marketing*.

Finalmente, uma questão socialmente relevante, que também gerou ganhos econômicos, ocorreu por meio do respeito ao princípio da intercooperação. A Cooperativa Garibaldi precisava modernizar seu parque industrial para absorver o crescimento da produção, principalmente de sucos de uva e, em função das dívidas acumuladas, teve que utilizar recursos do seu caixa para imobilizações. No entanto, essa situação poderia ser mais agravante caso não obtivesse parcela de recursos externos por meio de empréstimo.

Esse empréstimo teve juros parcialmente subsidiados devido a uma ação social, pois a Coviga processa as uvas para a produção de suco orgânico da Cooperativa de Produtores Ecológicos de Garibaldi Ltda. – Coopeg. A cooperação entre as cooperativas é fundamental para a Coopeg, pois esta tem 47 associados. É uma cooperativa relativamente nova, pois sua fundação ocorreu em 2001. Essa cooperativa não teria condições econômicas para investir em uma planta produtiva do porte necessário para realizar a produção do suco de uvas orgânico. Dessa forma, pela prática da intercooperação, a Cooperativa Garibaldi teve ganhos econômicos a partir de uma ação social.

## 7 CONCLUSÕES

A estratégia da Cooperativa Vinícola Garibaldi de produzir e comercializar produtos orgânicos não foi deliberada, mas, sim, emergente, pois não estava planejada. Ela ocorreu devido à entrega de uvas orgânicas por parte de três produtores e, então houve a decisão de fazer o primeiro lote de vinho orgânico, o qual teve imediata aceitação do mercado. Posteriormente, o lançamento dos demais produtos orgânicos foi planejado em função do sucesso da comercialização dos vinhos.

A decisão de transformar o primeiro lote de uvas orgânicas em um produto diferenciado ocorreu por forte influência do objetivo maior de qualquer cooperativa, que é proporcionar uma vida melhor aos seus membros. No entanto, a decisão levou em conta dois fatores: a) a sustentabilidade econômica da cooperativa, que passava por grandes dificuldades financeiras e b) o baixo risco que envolvia a estratégia. Assim, pode-se concluir que a lógica que permeou a decisão foi a de tentar uma estratégia que gerasse ganhos compartilhados, econômicos para a Coviga e sociais com o aumento da renda aos cooperados. As questões ambientais ainda não eram determinantes.

Os ganhos econômicos da estratégia estavam pensados em termos financeiros, por ser um produto de maior margem devido ao valor agregado, e de imagem organizacional, por ser um produto ecológico. Os ganhos sociais estavam relacionados ao maior valor pago aos produtores, devido à possibilidade de vender os produtos com preço superior aos demais do portfólio da empresa.

É preciso destacar, no entanto, que a estratégia obteve sucesso porque há um segmento de mercado voltado ao consumo de produtos orgânicos, que na época não estava sendo suficientemente atendido. A iniciativa, por ser pioneira nesse tipo de produto, gerou uma vantagem competitiva para a Coviga. A compreensão desse sucesso passa pelos conceitos definidos por Miele e Zylbersztajn (2005), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), Oliveira (1984), Porter (2011), Porter e Kramer (2006, 2011) e Porter e Van der Linde (1995a, 1995b), que afirmam que, para uma empresa ser competitiva, ela deve elaborar seus produtos conforme as necessidades e demandas do mercado consumidor, o qual está aberto a alternativas consonantes aos produtos ecológicos.

Os valores ambientais que compõem a estratégia dos orgânicos surgiram quando três produtores entregaram as uvas orgânicas na cooperativa. No entanto, é preciso ressaltar que eles foram influenciados pelo trabalho dos pesquisadores do Centro Agroecológico de Ipê. Nesse aspecto, também é importante salientar o papel da gestão pública municipal de compor um acordo com o Centro Agroecológico para prestar assessoria técnica aos produtores que quisessem produzir orgânicos. Esse foi o fato gerador da produção de uvas orgânicas entregues à Cooperativa Garibaldi. Portanto, um fator externo determinou um reposicionamento.

Ao compor a estratégia, o presidente da cooperativa aliou os objetivos dos produtores aos objetivos da organização. Este fato está em consonância com os estudos de Zylbersztajn e Neves (2000) quanto aos incentivos para o atingimento de metas no sistema cooperativo, pois cada produtor, ao trabalhar para o atingimento das metas da cooperativa, atinge também suas metas individuais, e de Sparenberger et al. (2013) quanto à implementação

das estratégias em cooperativas, que devem estar alinhadas ao mercado, sem perder de vista as particularidades presentes na essência dos valores cooperativos.

Posteriormente, esses valores também foram incorporados na cultura da gestão da Coviga, permeando sua missão, seus valores e a visão estratégica formalizados no ano de 2011, quando as questões ambientais já estavam arraigadas nas decisões de negócios da cooperativa. No entanto, cabe ressaltar que até aquele ano a cooperativa não tinha um planejamento estratégico formalizado. Novamente, fica claro o pressuposto de Mintzberg e Waters (1985) para a formação da estratégia de maneira emergente.

Ao mesmo tempo, o movimento cooperativo mundial adota o modelo proposto pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) de sustentabilidade como uma de suas bandeiras (OCB, 2012), o que reforça os valores de defesa da ecologia já arraigados na Coviga.

As decisões atuais da cooperativa ocorrem a partir de análise que contém a tentativa de harmonização da empresa com o ambiente. Os valores de proteção da natureza, da cooperação e da integração harmoniosa, tanto com a natureza quanto com as outras instituições, propostos pelo modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) perpassam as decisões da Garibaldi, mas esses valores são posteriores à decisão de produção e comercialização de orgânicos.

A questão da cooperação com outras organizações ocorre naturalmente, pois um dos princípios cooperativos é o da intercooperação. A partir da prática desse princípio, houve acordo que resultou na possibilidade de a Coopeg produzir seus sucos de uva orgânicos nas dependências da Cooperativa Garibaldi. Esse acordo gerou ganhos econômicos compartilhados, pois a Coopeg não precisou investir em uma planta industrial, o que seria inviável para seu volume de produção, e a Coviga obteve financiamento para modernizar sua planta industrial com juros subsidiados pela prática considerada como desenvolvimento social.

Pode-se concluir, portanto, que os valores que influenciaram a conformação da estratégia de produção e comercialização de orgânicos não foram oriundos de um planejamento prévio, nem decorrentes de valores de harmonização com o meio ambiente, mas de uma estratégia emergente associada à tentativa de aproveitar uma oportunidade para colocar no mercado um produto com maior valor agregado, o que é fundamental para a manutenção de uma empresa e, também, para oportunizar aos cooperados uma renda melhor, um valor basilar do cooperativismo, desde os primórdios do movimento em 1844. Esse pensamento voltado ao ganho dos cooperados vai ao encontro da harmonização da organização com a esfera social, proposto pelo modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e da preservação da essência dos valores do cooperativismo (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2011).

Com os ganhos de imagem e econômicos diretos da produção e venda de orgânicos, mesmo que estes últimos não sejam expressivos para a Coviga, a questão da sustentabilidade ganhou força na cultura organizacional tornando-se um valor que permeia as atuais decisões de negócios.

## REFERÊNCIAS

- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 105-125, 2002.
- BRICKSON, S. L. Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 50, n. 4, p. 576-609, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Palgrave macmillan, [S.l.], 2013.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DELFINO, I. A. de Lira; LAND, A. G.; SILVA, W. R. da. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Juiz de fora, v. 3, n. 1, jul. 2010. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 12 out. 2015.
- EMBRAPA. **Vale dos Vinhedos: A Primeira Indicação Geográfica do Brasil**. 2003 Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/UvasViniferasRegioesClimaTemperado/indicacoes.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2014.
- FARIA N, FASSA A, FACCHINI L. Intoxicação por agrotóxicos no Brasil: os sistemas oficiais de informação e desafios para realização de estudos epidemiológicos. **Ciênc. saúde coletiva**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 25-38, 2007.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, v. 264, 2005.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.
- \_\_\_\_\_. Desempenho das cooperativas na indústria de laticínios do Brasil: uma abordagem por grupos estratégicos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 302-312, jul./ago./set. 2007.
- GARCIA, M. N. et al. Inovação no comportamento do consumidor recompensa às empresas socioambientalmente responsáveis DOI: 10.5585/rai.v5i2.291. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, Brasil, v. 5, n. 2, p. 73-91, fev. 2009. ISSN 1809-

2039. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79111>>. Acesso em: 17 set. 2015.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. [S.l.]: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P.; LEVINTHAL, D. Choice structures and business strategy. **HBS Comp. & Strategy Working Paper**, [S.l.], n. 01-012, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. [S.l.]: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOFSTEDE, Geert. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. **Organizational dynamics**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOLF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S.l.], v. 11, n. 1, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/public/upload/statistics/1384783926.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

JACOBI, P. **Meio ambiente e sustentabilidade**. O Município no século XXI: cenários e perspectivas. Cepam – Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal, [S.l.], 1999.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Eselvier, 2010.

MACÊDO, K. B. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, [S.l.], v. 8, p. 29-42, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. [S.l.], v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000300002>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MARKIDES, C. What is strategy and how do you know if you have one?. **Business Strategy Review**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 5-12, 2004.

MENDES, F. C. M. Relatórios de Sustentabilidade como Manifestações da Marca Institucional. **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Recife, PE – 2 a 6 set. 2011. Recife, PE, 2011.

MIELE, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 330-341, out./nov./dez. 2005.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic management journal**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 233-249, 1986.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Uva**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/uva>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. [S.l.], 2001.

\_\_\_\_\_. **The strategy concept 1: five p's for strategy**. [S.l.], 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. [S.l.]: Bookman, 2009.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate, and emergent. **Strategic Management Journal**, [S.l.], p. 257-272, 1985.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. [S.l.]: INDEG/ISCTE, 2001.

NUNES, J. G.; TEIXEIRA, A.J.C.; NOSSA, V.; GALDI, F.C. Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas ao índice BM&FBOVESPA de sustentabilidade empresarial. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 7, n. 4, p. 328-340, 2010.

OLIVEIRA, J. A. de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 24, n. 4, p. 203-210, 1984.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS). **História do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Conceitos e princípios**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/principios>>. Acesso em: 16 out. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Os princípios da Aliança Cooperativa Internacional** – ACI. Disponível em: <<http://www.peaunesco.com.br/coop2012/AIC.htm>> Acesso em: 25 ago. 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. [S.l.]: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **What is strategy?**. [S.l.], november, 1996.

\_\_\_\_\_. O Capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**, [S.l.], n. 88, p. 42-48, set./out. 2011.

PORTER, M. E. KRAMER; M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, [S.l.], jan./feb. p. 62-77, 2011.

\_\_\_\_\_. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, **Harvard Business Review**, [S.l.], dez. 2006.

PORTER, M. E., LINDE, C. Van Der. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995a.

PORTER, M. E., LINDE, C. Van Der. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 73, n. 5, p. 120- 134. 1995b.

SANTOS, S. R. dos; CONSTANTINO, N. S. de. **O cooperativismo vitivinícola em construção**: A primeira fase do movimento cooperativo no Rio Grande do Sul (1911-1914). V Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação, Porto Alegre: PUCRS, 2010.

SILVA, T. N.; GONÇALVES, W. M.; DIAS, M. F. P. Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S.l.], v. 12, n. 1, 2011.

SPAREMBERGER, A., BÜTTENBENDER, P. L., ZAMBERLAN, L., TURRA, D. L. **Contribuição do cooperativismo para o desenvolvimento regional**: o caso da coopervino. Disponível em: <[http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos\\_seleccionados/Seleccionados-V-Simposio/Asociativismo-empresas-e-innovaci%C3%B3n/21-CONTRIBUI%C3%87%C3%83O-DO-COOPERATIVISMO-PARA-O-DESENVOLVIMENTO-REGIONAL.pdf](http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-V-Simposio/Asociativismo-empresas-e-innovaci%C3%B3n/21-CONTRIBUI%C3%87%C3%83O-DO-COOPERATIVISMO-PARA-O-DESENVOLVIMENTO-REGIONAL.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2013.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, [S.l.], v. 31, n. 2, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores. **Psicología: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 78-92, 1993.



TRICHES, V. As transações entre segmentos da Cadeia Viti-Vinícola do Nordeste do Rio Grande do Sul: características e estágio atual. **Perspectiva Econômica**. São Leopoldo, RS, v. 4, n. 1, 2008.

WORLD ASSOCIATION OF WRITERS AND JOURNALISTS OF WINES AND SPIRITS – WAWWJ. Disponível em: <[http://www.wawwj.com/2015/\\_EN/ran\\_wine.php](http://www.wawwj.com/2015/_EN/ran_wine.php)>. Acesso em 12 out. 2015.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. 250 p.