

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MODELO DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS:  
O CASO DE DUAS COOPERATIVAS MISTAS DE  
LEITE E CAFÉ DE MINAS GERAIS**

**Luiz Marcelo Antonialli**

**Orientador: Prof. Dr. ADALBERTO AMÉRICO FISCHMANN**

**SÃO PAULO**

**2000**

Reitor da Universidade de São Paulo  
Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração  
Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Angelo

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MODELO DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS:  
O CASO DE DUAS COOPERATIVAS MISTAS DE  
LEITE E CAFÉ DE MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade  
de São Paulo como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Doutor em Administração.

**Luiz Marcelo Antonialli**

**Orientador: Prof. Dr. ADALBERTO AMÉRICO FISCHMANN**

**SÃO PAULO**

**2000**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Antoniali, Luiz Marcelo

Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais / Luiz Marcelo Antoniali. \_\_ São Paulo: FEA/USP, 2000.  
163 p.

Tese - Doutorado

Bibliografia.

1. Planejamento estratégico 2. Cooperativas 3. Estrutura organizacional 4. Leite 5. Café I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.401

A meus pais, Sylvio Luiz Antonialli e Maria Célia Domeniguette Antonialli ,  
que tornaram tudo possível .

A meus irmãos, Antonio Carlos, Regina Célia, Carmem Sílvia e Luiz Fernando,  
que acreditaram no êxito deste trabalho ,  
com carinho e respeito.

A minha esposa, Yolanda e meus filhos, Fábio e Renan,  
pelo apoio e compreensão ,  
com amor,

DEDICO ESTE TRABALHO

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann, pelo apoio, presteza, sabedoria e simpatia que sempre demonstrou durante a orientação.

Ao Prof. Dr. Décio Zylberstajn e Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury, pelas sábias contribuições que fizeram, na oportunidade do Exame de Qualificação.

A todos os colegas do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, especialmente: Edgard Alencar, José Geraldo de Andrade, Jovino Amâncio de Moura Filho, Juvêncio Braga de Lima, Ricardo de Souza Sette e Ricardo Pereira Reis, pelas sugestões que auxiliaram no aperfeiçoamento da pesquisa.

Aos colegas do Curso de Doutorado em Administração da FEA/USP, especialmente à Antônio Carlos dos Santos e Mozar José de Brito, pelo apoio e companheirismo compartilhados durante todos esses anos.

À Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) e aos Diretores, funcionários e cooperados das cooperativas estudadas, pela presteza, boa vontade e receptividade durante a coleta de dados para este trabalho.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), ao Departamento de Administração e Economia (DAE) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela oportunidade concedida para que eu pudesse cursar o Doutorado.

A todos que, de forma direta ou indireta, me ajudaram nesta jornada.

A Deus, pela dádiva da vida, pela saúde e pelas boas pessoas que tem colocado em meu caminho.

## RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar as influências do modelo de gestão nas estratégias de duas cooperativas mistas de leite e café da região sul de Minas Gerais. Especificamente, fez-se a análise externa do ambiente (ameaças e oportunidades) ao qual as cooperativas estão expostas e também a análise interna (pontos fortes e fracos) dessas organizações; investigou-se as articulações políticas entre as chapas envolvidas no último processo eleitoral; analisou-se o grau da influência da mudança de gestão na formulação e implementação das estratégias nas cooperativas, comparando-as com indicadores de eficiência financeira, econômica e social. Finalmente, foram levantadas as opiniões dos cooperados a respeito da validade dos princípios doutrinários que regem o cooperativismo e do modelo de gestão de suas cooperativas. Quanto à metodologia, a pesquisa classifica-se como descritiva conclusiva e, também na tipologia de estudos de casos. Adotou-se, para a coleta de dados, a triangulação de técnicas: entrevista pessoal, análise documental (parte qualitativa da pesquisa) e questionário estruturado (parte quantitativa) ao qual aplicou-se a análise discriminante para verificar as divergências nas opiniões dos cooperados considerando-se o porte de produtor rural. Optou-se por omitir os nomes das cooperativas para manter o sigilo tanto das organizações quanto dos entrevistados. Os resultados demonstraram que as principais ameaças do ambiente às cooperativas são: concorrência de produtos lácteos (principalmente com as multinacionais e o mercado informal de leite); concorrência com os distribuidores de insumos agropecuários; dependência das cooperativas em relação à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (Central Paulista), a qual estão filiadas e adaptação do modelo de gestão cooperativista ao regime capitalista. As principais oportunidades detectadas são: possibilidade de ampliação do mercado regional de produtos lácteos a ser explorado com as marcas próprias; boa localização geográfica das cooperativas no país (região sudeste); duplicação da rodovia Fernão Dias, o que deve ampliar o desenvolvimento do mercado regional e, finalmente, diversificação vertical na industrialização de café. Os entrevistados têm consciência de que as cooperativas estão expostas às influências ambientais, entretanto, há consenso que a resposta dessas organizações ao ambiente tem sido lenta e burocrática devido, principalmente, ao fato das decisões estratégicas serem tomadas de forma colegiada em esporádicas assembleias que, no geral, têm apresentado baixa participação dos associados. As articulações políticas que ocorreram na última eleição em ambas cooperativas, podem

ser consideradas como um momento crítico nessas organizações, provocando reflexos traumáticos em todos os envolvidos no processo (membros das chapas vencedora e perdedora, cooperados e funcionários). Após a eleição na Cooperativa MINAS-1, verificou-se que metade dos membros da nova Diretoria Executiva e Conselho de Administração havia participado em cargos diretivos nas duas gestões anteriores, o que contribuiu para a continuidade de todas as estratégias formuladas na gestão anterior que tiveram influências consideradas positivas, negativas e nulas. Na Cooperativa MINAS-2, após a eleição a chapa de oposição assumiu o poder. Nenhum dos membros da nova Diretoria Executiva e Conselho de Administração havia participado de cargos administrativos nas duas gestões anteriores. Devido a divergências ideológicas nessa transição, houve descontinuidade em algumas estratégias traçadas na gestão anterior, fato que julgou-se como influência negativa. Nas demais estratégias, as influências foram consideradas como positivas, negativas e nulas. Nesse sentido, verificou-se que houve relação entre a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos com a continuidade das estratégias das cooperativas. A comparação das estratégias com índices de eficiência financeira, econômica e social demonstrou que a Cooperativa MINAS-1 apresentou-se mais eficiente em relação a Cooperativa MINAS-2 devido, principalmente, a estrutura organizacional mais enxuta e menores custos administrativos. Por outro lado, a Cooperativa MINAS-2 mostrou-se mais eficiente na prestação de serviços. Os resultados da análise discriminante, considerando-se o porte de produtor rural, demonstrou que as opiniões do grupo dos mini e pequenos produtores divergiram do grupo dos médios e grandes produtores nas seguintes variáveis da pesquisa: o princípio da adesão livre deve ser eliminado; a cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados por volume e qualidade; a cooperação entre cooperativas deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos dos parceiros, seja outra cooperativa ou até mesmo uma empresa não cooperativa; o capital social deve ser corrigido com base nos juros de mercado e não em no máximo 12% ao ano; não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e ficam muito tempo na diretoria e, finalmente, o cooperado que não cumpre seu papel deveria ser excluído da cooperativa. Contudo, considerando o modelo de gestão das cooperativas, verificou-se que os fatores que mais influenciaram nas estratégias das cooperativas estudadas foram: o amadorismo gerencial dos dirigentes, a ausência de planejamento estratégico e, principalmente, as divergências políticas entre os grupos de interesse envolvidos na disputa pelo poder.



## ABSTRACT

The present research aimed at analyzing the influences of the management model on the strategies of two milk and coffee cooperatives in the southern region of Minas Gerais. Specifically speaking, an external analysis of the environment (threats and oportunities) in which cooperatives in general are exposed to was performed, as well as an internal analysis (positive and negative aspects) of such organizations; political articulations among the groups involved in the previous elections were investigated; the degree of influence of the change of the board, in formulation and implementation of the cooperatives' strategies, was analysed, related to financial, economical and social indicators. Finally, the cooperators' opinions about the validity of the principles which guide cooperativism, as well as their opinions about their own cooperatives' management model were raised. As for the methodology, the research is descriptive conclusive, and also in the typology of case study. As for the collection of data, three techniques were adopted: individual interviews, documental analysis (the qualitative part of the research), and structured questionnaire (the quantitative part) to which the discriminant analysis was applied aiming at verifying divergences in the cooperators' opinions considering the rural producer's size. The names of the cooperatives were omitted to protect both the organizations and the ones interviewed. The results showed that the main environmental threats to the cooperatives are: competition with dairy products (especially those produced by multinationals and the informal milk market); competition with agricultural input dealers; the cooperatives' dependence on the Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (Central Paulista) to which they are affiliated, and the adaptation of the management model to the capitalist regime. The main oportunities detected were: the possibility of enlargement in the region's market of milk products to be explored through the producers' own brand of products; convenient location of the cooperatives throughout the country's southeastern region; the improvement of the Fernão Dias highway, which should enhance the regional market development, and finally, the vertical diversification in the coffee industrialization. The ones interviewed are aware that the cooperatives are exposed to enviromental influences. There is, however, a consensus that the responses from those organizations to the environment has been slow and bureaucratic, due mainly to the fact that the strategical decisions are made in a collegiate manner, in sporadic assembly meetings which, in general, have presented low participation of associates. The political articulations that occurred in the last elections, in both cooperatives, may as well be seen as having caused critical moments in those organizations,

traumatically reflecting on everyone involved in the process (members of the winning and of the defeated groups, cooperators and employees). Following the elections at Cooperativa MINAS-1, it was verified that half of the members of the new Executive Board and Management Council had had directive job positions in the two previous administrations, which contributed to the continuity of the strategies formulated in the previous administrations whose influences were considered as positive, negative and nule. At Cooperativa MINAS 2, the oposition group took over. None of the members of the Executive Board and Council of Administration had had any administrative jobs at that cooperative during the two previous administration periods. Due to ideological divergences in the transition some strategies adopted by the previous administrators were not continued, which was considered as negative influence. As for the other strategies, the influences were considered as positive, negative and nule. In that sense, it was verified that there was a relationship between the directors' stability in their administrative positions and the maintainance of the cooperatives' strategies. The comparison of the strategies to financial, economical and social efficiency indexes has shown that Cooperativa MINAS-1 had a higher performance than that of Cooperativa MINAS-2 due to a smaller organizational structure and lower administrative costs. On the other hand, however, Cooperativa MINAS-2 proved to be more efficient as far as service rendering is concerned. The results of the discriminant analysis, considering the rural producer's size, showed that the opinions given by the mini-producers and the small-size producers' group diverged from those given by the medium and big producers' group in the following reasearch variables: the principle of free adhesion should be eliminated; the cooperative should develop new criteria as for the cooperators' payment based on volume and quality; the cooperation among cooperatives should be performed with basis on the partners' efficiency and strategical interests, be it or not another cooperative or even a non-cooperative entity. Capital stock should be updated with basis on market interests instead of the usual maximum of 12% a year; it is not advantageous, or even good for the cooperative, when groups take over the power and stay in charge for a long period of time and, finally, cooperator who fail to play his part should be excluded from the cooperative. However, considering the management models in the cooperatives, it was verified that the most influencial factors in the cooperatives investigated were: the directors' amateur managerial level, the absence of strategical planning, and, mainly, the political divergences among the interest groups involved in the dispute for power.

## ÍNDICE

Apresentação.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVAS, QUESTÕES, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	2
CAPÍTULO II: REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 A doutrina cooperativista.....	8
2.2 Estrutura organizacional e o modelo de gestão das cooperativas .....	18
2.3 Estratégia empresarial.....	31
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 Tipo de pesquisa .....	41
3.2 Objeto de estudo e amostragem .....	43
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	50
4.1 Histórico e estrutura organizacional das duas cooperativas estudadas.....	50
4.1.1 Histórico e estrutura organizacional da Cooperativa MINAS-1 .....	50
4.1.2 Histórico e estrutura organizacional da Cooperativa MINAS-2.....	55
4.2 Análise do ambiente das cooperativas estudadas.....	61
4.2.1 Características do ambiente externo em que atuam as Cooperativas MINAS- 1 e MINAS-2 .....	61
4.2.2 Análise externa: ameaças e oportunidades do ambiente às Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 .....	66

4.2.3 Análise interna: pontos fortes e fracos das cooperativas estudadas.....	70
4.2.3.1 Pontos fortes e fracos da Cooperativa MINAS-1 .....	70
4.2.3.2 Pontos fortes e fracos da Cooperativa MINAS-2 .....	72
4.3 Articulações políticas envolvidas na eleição das cooperativas estudadas .....	74
4.3.1 Articulações políticas na eleição da Cooperativa MINAS-1 .....	74
4.3.2 Articulações políticas na eleição da Cooperativa MINAS-2 .....	82
4.4 Influências da mudança de gestão nas estratégias das cooperativas estudadas.....	92
4.4.1 Influências da mudança de gestão nas estratégias da Cooperativa MINAS-1 .....	92
Estratégias - GESTÃO 1996/1999 .....	94
4.4.2 Influências da mudança de gestão nas estratégias da Cooperativa MINAS-2.....	100
4.4.3 Comparação das estratégias das Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 através de índices de eficiência financeira, econômica e social .....	117
4.5 Opiniões dos cooperados sobre os princípios doutrinários e o modelo de gestão das cooperativas estudadas.....	132
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149
ANEXOS .....	164

## LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1	Comparação entre a cooperativa e a empresa não cooperativa ..... 14
2	Evolução anual do número de associados, funcionários e técnicos, industrialização de produtos lácteos e serviços prestados pela Cooperativa MINAS-1 no período de 1994 a 1998 ..... 53
3	Evolução anual do número de associados, funcionários e técnicos, industrialização de produtos lácteos e serviços prestados pela Cooperativa MINAS-2 no período de 1994 a 1998 ..... 59
4	Rotatividade e renovação nos cargos eletivos da Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Cooperativa MINAS-1 ..... 74
5	Propostas divulgadas pelas chapas na campanha eleitoral de 1996 da Cooperativa MINAS-1 ..... 76
6	Rotatividade e renovação nos cargos eletivos da Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Cooperativa MINAS-2 ..... 83
7	Propostas divulgadas pelas chapas na campanha eleitoral de 1997 da Cooperativa MINAS-2 ..... 86
8	Estratégias da Cooperativa MINAS-1 e influências da mudança de gestão (Gestão 1993/1996 para a Gestão 1996/1999) ..... 94
9	Estratégias da Cooperativa MINAS-2 e influências da mudança de gestão (Gestão 1994/1997 para a Gestão 1997/2000) ..... 102
10	Índices para avaliação da eficiência financeira e econômica das cooperativas estudadas ..... 119
11	Índices para avaliação da eficiência social das cooperativas estudadas ..... 120
12	Índices de eficiência financeira, econômica e social da Cooperativa MINAS-1, calculados para o período de 1994 a 1998 ..... 121
13	Índices de eficiência financeira, econômica e social da Cooperativa MINAS-2, calculados para o período de 1994 a 1998 ..... 122
14	Assembléias na Cooperativa MINAS-1 e participação dos associados ..... 130
15	Assembléias na Cooperativa MINAS-2 e participação dos associados ..... 131

16	Frequência absoluta, média e desvio padrão das opiniões dos respondentes para cada variável da pesquisa .....	134
17	Grupos de cooperados classificados quanto ao porte de produtor rural e reclassificados após a análise discriminante .....	135
18	Resultados da análise discriminante para o porte dos cooperados.....	136

## LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Mudança de gestão na cooperativa e suas influências nas estratégias .....	6
2	Organograma da Cooperativa MINAS-1 .....	54
3	Organograma da Cooperativa MINAS-2 .....	58

## APRESENTAÇÃO

As cooperativas agropecuárias, maior segmento do cooperativismo brasileiro, vêm enfrentando dificuldades para se adaptarem à crescente competição entre as organizações. Para sobreviverem no mercado deverão ser eficientes e competitivas e, para isso, elas precisam rever seus princípios, profissionalizar sua gestão, reduzir custos, rever seus estatutos, imprimir critérios de eficiência e fidelidade no relacionamento com seus associados e, principalmente, evitar que interesses políticos interfiram nas decisões estratégicas e na eficácia econômica e social dessas organizações.

Nesse sentido, o grande desafio das cooperativas é encontrar o equilíbrio entre três diferentes níveis de interesses de seus associados: o econômico, o social e o político. No nível econômico, os interesses residem no crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa; no nível social, os interesses estão ligados ao leque de prestação de serviços no qual os associados e famílias possam ser beneficiados, e finalmente, no nível político, os interesses estão ligados tanto às disputas internas pelo poder como também à representatividade da cooperativa e de seus associados frente a sociedade. Contudo, administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas está perdendo espaço para seus concorrentes, pois não está conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos.

A presente pesquisa faz uma análise das influências do modelo de gestão nas estratégias de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais, procurando verificar o ambiente empresarial, as articulações políticas na eleição, suas influências nas estratégias e as opiniões dos cooperados sobre os princípios do cooperativismo e do modelo de gestão dessas organizações. A pesquisa está organizada em cinco capítulos: no Capítulo I apresenta-se o problema da pesquisa, objetivos, justificativas, questões, contribuições e limitações; no Capítulo II discute-se o referencial teórico que serviu de base à pesquisa; o Capítulo III apresenta a metodologia utilizada; no Capítulo IV desenvolveu-se a análise dos resultados e, finalmente, no Capítulo V apresentam-se as conclusões e sugestões. Na seqüência, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas para sustentar a pesquisa e os anexos que complementaram o trabalho.



## **CAPÍTULO I: PROBLEMA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVAS, QUESTÕES, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Quando um país atravessa períodos de crise, o cooperativismo aparece como um dos instrumentos capazes de contribuir para a busca de soluções para problemas políticos, econômicos e sociais de grupos de indivíduos.

Mesmo em sociedades competitivas, existe um mínimo de cooperação entre indivíduos e organizações, caso contrário seria impossível a convivência entre as pessoas. Essa cooperação mínima não significa sempre uma prática intencional que pode surgir de simples atitudes de acomodação à convivência e podem mudar conforme as circunstâncias ou interesses do momento, tanto de indivíduos, como de grupos. Tal cooperação pode acontecer de maneira informal e esporádica ou formal, quando um grupo de indivíduos resolve organizar-se e criar uma sociedade cooperativa para satisfazer suas necessidades (Ricciardi, 1996:p.15).

Na verdade, a cooperativa como forma de associativismo compreende um esforço de seus associados em aumentar sua participação social compartilhando de uma cultura comum. Para Ammann (1978), essa participação social é um processo mediante o qual as diversas camadas sociais tomam parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada.

O grande crescimento das cooperativas de produção brasileiras na década de 1980, segundo Silva (1994:p.7), foi decorrente não só da diversificação horizontal de suas atividades, mas também de um processo de verticalização, que possibilitou a incorporação de insumos (atividades a montante do processo produtivo) e o acesso a tecnologias de transformação, comercialização e distribuição de produtos (atividades a jusante). Tal crescimento exigiu das cooperativas um aumento de capital substancial, situação comum também a todas as grandes corporações não cooperativas que se dispuseram a integrar-se verticalmente desde a produção agrícola até a colocação do produto no mercado.

Nesse sentido, Zylbersztajn (1993:p.1) ressalta que as cooperativas agrícolas podem assumir importantes papéis na coordenação dos sistemas agroalimentares em complementação ao Estado.

Dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) apresentados por Silva (1994:p.19) comprovam que existiam, em 1993, 3.548 cooperativas que totalizavam 3,2 milhões de associados e 135 mil funcionários. No setor agropecuário, principal segmento do cooperativismo, existiam 1.393 cooperativas, reunindo 1,2 milhão de agricultores, com 86 mil funcionários. A autora, citando dados coletados pela Federação das Cooperativas de Trigo do Rio Grande do Sul (FECOTRIGO) e analisados pela Secretária de Agricultura e Abastecimento de São Paulo em 1990, revela que as cooperativas brasileiras ligadas ao setor agropecuário possuíam 600 indústrias e 300 unidades de beneficiamento, além de serem responsáveis por 75% da produção de trigo, 40% da produção de açúcar, 32% de álcool, 37% da soja, 41% da cevada, 50% da produção de suínos, 43% das exportações de lã e derivados, 52% da produção do leite sob inspeção federal, 25% do leite em pó integral e 42% do desnatado, 50% da manteiga, 35% dos queijos e 40% dos iogurtes. Esses dados procuram ressaltar a importância das cooperativas para a economia brasileira, principalmente aquelas que atuam no setor agropecuário.

Dados mais atualizados da OCB (1999:p.8) comprovam que o cooperativismo brasileiro em 1998 era representado por 5.102 entidades, das quais 1.408 estavam ligadas ao setor agropecuário. Comparando-se os dados, nota-se que num intervalo de cinco anos (1993/98) houve um aumento significativo de 43,8% do número total de cooperativas (1.554 organizações). No setor agropecuário esse aumento foi mais modesto totalizando 15 unidades (1,07%). Esse crescimento demonstra que o cooperativismo tem sido uma estratégia procurada na tentativa de minimizar os problemas sócio-econômicos de grupos de produtores.

Tratando especificamente do segmento leiteiro, constata-se no Anuário Milkbuzz (1999/2000) que a produção brasileira vem crescendo nos últimos anos: em 1994 ficou em torno de 15,8 bilhões de litros, aumentando em 1997 para 19,5 bilhões, havendo estimativas de que em 1999 fique em torno de 21,0 bilhões. O país possui diversas bacias leiteiras, sendo a maior localizada em Minas Gerais que vem contribuindo com cerca de 30% da produção nacional (Andrade, 1994; SEBRAE-MG, 1996; Jank, Farina e Galan, 1999).

No caso do segmento cafeeiro, segundo dados do Anuário Estatístico do Café (1999/2000), estima-se que a produção brasileira nos anos-safra 1998/99 ficará em torno de 34,5 milhões de sacas de 60 quilos em uma área colhida de cerca de 1,79 milhões de hectares. Minas Gerais irá contribuir com a maior parte dessa produção, com cerca de 20,3 milhões de sacas (59% da produção brasileira) colhidos em 771 mil hectares.

Um fato importante a ser mencionado é que a maior parcela tanto da produção de leite quanto de café de Minas Gerais é proveniente de produtores organizados em cooperativas.

Para se discutir a real importância dessas organizações, independente do segmento em que atuam, deve-se tomar por base seus princípios doutrinários e associativos. Essencialmente, a cooperativa é uma associação de pessoas que, em bases democráticas, se unem com o objetivo de atender certas necessidades econômicas fundamentais, manifestando duas dimensões básicas: de instituição política (interessada na organização e promoção social de seus membros) e, ao mesmo tempo, um empreendimento econômico (que se obriga a produzir algum bem ou serviço dentro de um grau relativo de eficiência econômica). Dessa forma, esta propriedade de articular, dentro de uma mesma organização, essas duas dimensões (a política e a econômica) confere às cooperativas seu caráter específico. Outro aspecto peculiar das cooperativas está a dupla condição do cooperado que é, ao mesmo tempo, dono e usuário do empreendimento.

O processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global vêm exigindo das cooperativas uma revisão de seus princípios doutrinários como forma de se adaptarem a esses novos tempos. A revisão em produtos, estratégias e estruturas administrativas são ações que visam aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações (Gramacho, 1997; Rodrigues, 1997).

A separação entre a propriedade e controle na gestão de cooperativas aliada à necessidade da profissionalização dos dirigentes é um tema muito discutido na atualidade. Tal discussão, encontra ainda maior fundamento quando o crescimento das estruturas cooperativas é seguido de aumento da complexidade de sua gestão, ao mesmo tempo que demanda gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas do

*agribusiness*<sup>1</sup>. Dessa forma, ainda existe forte propensão a manter o corpo gerencial formado por cooperados (Zylbersztajn, 1994; Silva, 1994; Bialoskorski Neto, 1997). Outra fonte de discussão e conflitos no sistema cooperativista é que as decisões tomadas na assembléia geral baseiam-se no princípio de “um cooperado - um voto”, independente da participação do cooperado no capital da cooperativa ou de seu movimento enquanto produtor. Isso coloca em igual poder de influência nas decisões, tanto um cooperado altamente produtivo quanto aquele outro com participação eventual nos negócios (Zylbersztajn, 1994:p.24).

Para disciplinar os conflitos de interesse nas cooperativas brasileiras, seu modelo de gestão é regulamentado por legislação específica do Governo Federal, processo que é particularizado em cada cooperativa através do estatuto social e outros documentos específicos.

O problema central da pesquisa fundamenta-se em que esse modelo de gestão das cooperativas, do ponto de vista do ambiente interno, pode provocar descontinuidade nas decisões estratégicas e influenciar tanto sua formulação quanto implementação. Este fato pode alterar as definições dos objetivos e metas de médio e longo prazo dessas organizações e, de certa forma, comprometer a eficácia das decisões estratégicas.

Do ponto de vista do ambiente externo, as conseqüências mais prováveis desse modelo de gestão para as organizações cooperativas podem ser: risco de perder competitividade no mercado, quando comparado com as organizações não cooperativas; possibilidade de entrada de novos concorrentes conquistando cooperados insatisfeitos; enfraquecimento do sistema cooperativista como um todo.

Na tentativa de ilustrar o problema da pesquisa, a Figura 1 procura esboçar o momento de ruptura provocado pelo processo eleitoral cíclico que é previsto no modelo de gestão das cooperativas e sua provável influência nas estratégias dessas organizações.

---

<sup>1</sup> O termo *agribusiness* é definido como o conjunto que envolve todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Envolve a produção e distribuição dos insumos rurais, as explorações nas fazendas, o armazenamento, atacado e varejo envolvidos no fluxo destes insumos até o consumo final. Inclui também, as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como Governo, associações e mercados futuros (Davis e Goldberg, 1957 e Goldberg, 1968).

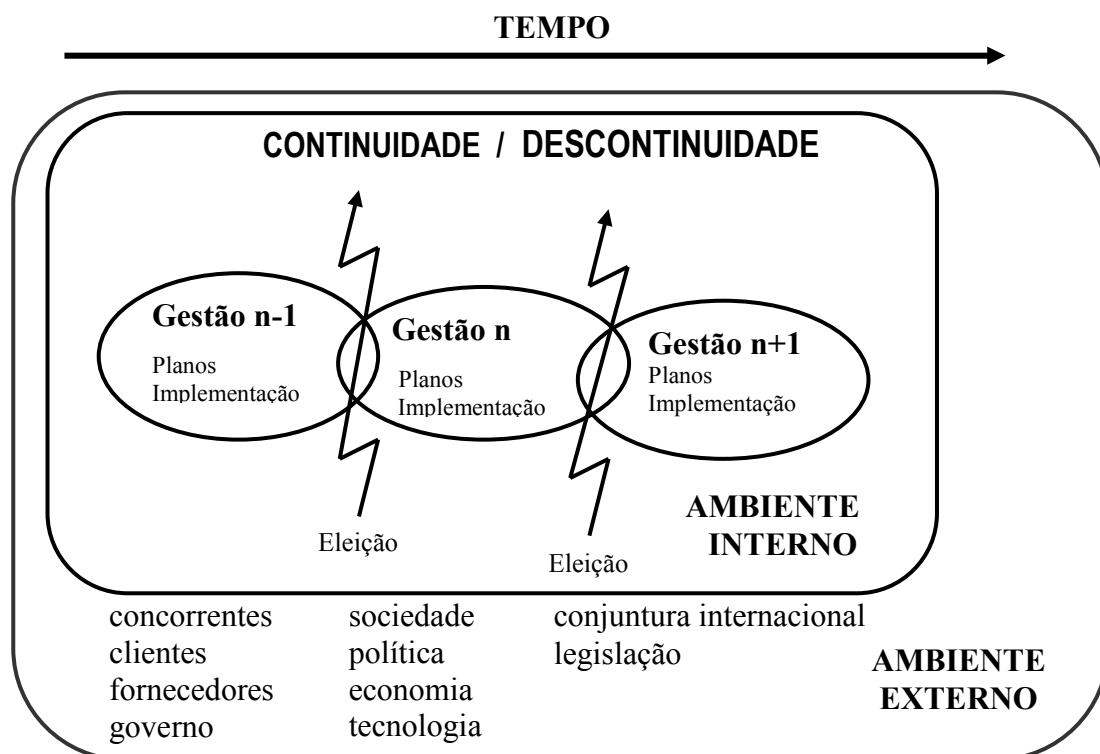


Figura 1: Mudança de gestão na cooperativa e suas influências nas estratégias.

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar as influências do modelo de gestão na formulação e implementação das estratégias de duas cooperativas mistas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais. Especificamente, procurou-se:

- analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades) ao qual as cooperativas estão expostas, bem como realizar a análise interna (pontos fortes e fracos) dessas organizações;
- investigar, sob diversos pontos de vista (membros da chapa vencedora, membros da chapa perdedora, cooperados e funcionários de médio e alto escalão) que articulações políticas ocorreram no último processo eleitoral das cooperativas estudadas;
- identificar o grau de influência da mudança de gestão na formulação e implementação das estratégias das duas organizações e compará-las através de índices de eficiência financeira, econômica e social;
- conhecer as opiniões dos cooperados a respeito da validade dos princípios doutrinários que regem o cooperativismo, bem como do modelo de gestão em vigor em suas respectivas cooperativas.

Considerando que o modelo de gestão cooperativista prevê eleições cíclicas, e que o mandato dos dirigentes não deve exceder a quatro anos, essa pesquisa levantou algumas questões relativas às cooperativas mistas de leite e café da região sul de Minas Gerais:

- a) as estratégias das cooperativas formuladas na gestão anterior tiveram continuidade na gestão posterior ou foram abandonadas, dando lugar a novas propostas da chapa vencedora na campanha eleitoral ?
- b) houve relação entre a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos com a continuidade das estratégias das cooperativas ?
- c) de que forma a mudança de gestão influenciou as estratégias das cooperativas estudadas ?

Os resultados da pesquisa poderão fornecer subsídios e contribuir para a reflexão e aprimoramento do modelo de gestão das cooperativas, ao procurar analisar criticamente os principais problemas envolvidos no processo e que podem influenciar tanto na formulação quanto na implementação das estratégias dessas organizações.

Espera-se que a pesquisa possa despertar a atenção dos dirigentes para a importância e necessidade de refletirem criticamente sobre a necessidade de reformulação das bases em que sustentam a estrutura organizacional e o modelo de gestão das cooperativas, como forma de aumentar a eficácia das decisões estratégicas e a competitividade dessas organizações.

A existência de poucas pesquisas sobre o tema reforça a importância deste trabalho, não somente com o objetivo de ampliar os conhecimentos, mas também considerando-se a tentativa de sistematizar o problema dentro da amplitude do estudo. A validade da pesquisa está limitada às peculiaridades das duas cooperativas estudadas, ambas localizadas na região sul de Minas Gerais, inseridas no segmento agropecuário, cujas atividades econômicas são a produção de leite e café.

## **CAPÍTULO II: REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo tem o propósito de levantar os conhecimentos científicos existentes a respeito do tema e definir o embasamento teórico para compreensão do problema investigado. O capítulo foi dividido em três tópicos básicos: a) doutrina cooperativista, b) estrutura organizacional e modelo de gestão das cooperativas, e c) estratégia empresarial. No primeiro, trata-se da doutrina cooperativista, abordando-se a origem do cooperativismo no âmbito mundial, seus princípios básicos e sua legitimação pela legislação brasileira onde são ressaltados, na visão crítica de alguns autores, alguns problemas e dificuldades que as cooperativas vêm enfrentando na tentativa de adequar-se à economia e à crescente competitividade entre as organizações. No segundo tópico, partindo-se da reflexão de que as organizações se comportam como sistemas políticos onde manifestam-se as relações de interesse, conflitos e poder, apresentam-se as bases legais que regulamentam a estrutura organizacional e o modelo de gestão adotado pelas cooperativas brasileiras, discutindo-se criticamente os problemas dele decorrentes. No terceiro e último tópico, trata-se da estratégia empresarial, buscando compreender as relações da organização com o ambiente, a fim de se estabelecer o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos desejados.

### **2.1 A doutrina cooperativista**

A doutrina cooperativista surgiu em 1844, com o movimento de um grupo de 28 tecelões ingleses do distrito de Lancashire, os quais fundaram uma cooperativa de consumo denominada “Rochdale Society of Equitable Pionners”, cujo objetivo era encontrar formas para melhorar sua precária situação econômica através do auxílio mútuo. Este fato simbolizou o início do movimento cooperativista que se alastrou por todo o mundo (Pinho, 1966; Pinho, 1982a; Oliveira, 1984; Maurer Júnior, 1970; César, 1977; Silva, 1994).

No âmbito mundial, o órgão representativo do movimento cooperativista é a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) sediada em Genebra (Suíça). Fundada em 1895, é classificada como uma ONG (Organização Não Governamental), conforme citado por Chomel (1993:p.137) e OCB (1996b), e congrega em 93 países, cerca de 236 organizações com aproximadamente 724,9 milhões de cooperados segundo ICA Database (1998).

No Brasil, o movimento cooperativista teve início no final do século XIX. São citadas, como primeiras iniciativas, a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira no estado de São Paulo (1891), a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro (1894), a Cooperativa de Consumo de Camaragibe em Pernambuco (1895), a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, em Campinas-SP em 1897, a Cooperativa de Consumo dos Funcionários Públicos de Ouro Preto-MG (1898) e, em 1913, surgiu a Cooperativa dos Empregados e Operários da Fábrica de Tecidos da Gávea, no Rio de Janeiro. As cooperativas de crédito surgiram no início do século, em 1902, no Rio Grande do Sul. Em 1907, surgiram as primeiras cooperativas agropecuárias, em Minas Gerais, inicialmente de produtores de café. Posteriormente, na região sul, surgiram cooperativas agropecuárias nas comunidades de origem italiana e alemã (OBC, 1996a e Pinho, 1982a).

Enquanto diretriz doutrinária, as cooperativas se propõem a ser uma solução simples e prática para os conflitos existentes: a do cidadão, que enfatiza o bem público e a responsabilidade social, e a do ator econômico, interessado na produção eficiente de bens ou serviços (Garcia, 1981:p.39).

O cooperativismo, segundo Pinho (1996), caracteriza-se por ser um sistema “econômico-social” que visa ao bem estar e a paz social, através da defesa dos interesses dos produtores e dos consumidores. As cooperativas são sociedades que não têm por objetivo somente o lucro. Qualquer que seja o cooperado, independente de seu poder econômico e político, tem o direito a somente um voto nas assembleias. As sobras, ao final de cada exercício social, são distribuídas aos cooperados, na razão direta de sua participação na entrega da produção e consumo. Esses fatores tornam o cooperativismo um sistema econômico-social que procura o interesse coletivo da produção e distribuição.

Dessa forma, ressalta Schulze (1987:p.50-51) que as cooperativas assumem essencialmente, devido aos seus princípios doutrinários, a dupla função de associação



(enquanto reunião de pessoas) e de empresa (enquanto reunião de capital). Por outro lado, os cooperados também assumem o duplo papel de dono e usuário do empreendimento. Diante dessas características peculiares, na maioria dessas organizações ocorre o processo de autogestão, pois são geridas pelos próprios donos ou usuários. Segundo o autor, o associado como gestor do empreendimento comum deve harmonizar a sua participação política (definição de objetivos e metas) com a sua participação econômica (capital e operações) e ambas com a capacidade gerencial da empresa em efetivar suas relações com o mercado. Dessa forma, a cooperativa, como um amplo espaço em que interagem um grande número de associados, resulta em um evidente espaço de poder, onde diferentes forças atuantes precisam ser coordenadas e disciplinadas no sentido de orientá-las para o cumprimento do objetivo da cooperativa, ou seja, prestar serviços aos associados.

O surgimento do cooperativismo é visto por muitos autores como um movimento de reação aos problemas econômicos e sociais que surgiram no século XIX com o advento do capitalismo na Europa. Ao abordarem a problemática cooperativista, o fazem com base nos aspectos doutrinários, além de incorporarem características de transformação a este movimento social.

Devido essa visão de que a cooperativa possui um duplo caráter, de sociedade de pessoas e de empresa, Fleury (1983:p.21-22) cita Henri Desroche que a define como uma associação de pessoas que possui três características básicas:

- 1) propriedade cooperativa: significa que os usuários da cooperativa são os seus proprietários e não aqueles que detêm o capital;
- 2) gestão cooperativa: implica na concentração do poder decisório nas mãos dos associados;
- 3) repartição cooperativa: significa que a distribuição do lucro da cooperativa (sobras líquidas) é feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações.

Tais características conferem-lhe o caráter de “empresa-associada” pois inclui: a associação voluntária de pessoas que constituem uma sociedade e um empreendimento comum pelo qual esta sociedade alcança seus objetivos.

A organização cooperativa dos produtores individuais, na opinião de Frantz (1985), expressa a retomada da capacidade competitiva, agora alicerçada em princípios

associativos, através dos quais cada um necessita orientar seu novo comportamento de associado. Da natureza dessa organização decorrem dois aspectos: o primeiro é que os indivíduos se associam com o propósito de organizar uma empresa comum; o segundo é que ela atenda aos interesses e às necessidades de suas economias individuais.

Segundo vários autores (Pinho, 1966; Pinho, 1982a; Oliveira, 1984; César, 1977; Silva, 1994, Bernardo, 1996), o cooperativismo moderno é explicado e fundamentado nos chamados “Princípios dos Pioneiros de Rochdale” que originalmente fizeram uso de 12 princípios. No início do século XX, muitas discussões filosóficas e doutrinárias objetivando a elaboração de uma doutrina cooperativista, levaram Charles Gide a destacar somente quatro princípios. Outros autores fizeram outras opções, porém, no Congresso de Paris, de 1937, a ACI selecionou sete princípios. Por fim, a mesma ACI, no Congresso de Viena, em 1966, utilizou o termo “princípio” para designar tanto as idéias quanto as práticas e enunciou os princípios que pudessem dar conta da realidade daquele momento e de um futuro previsível, que fossem essenciais à manutenção da verdadeira natureza e eficácia do sistema cooperativo. A legislação brasileira (Lei 5.764/1971), “rochdaleana” em sua base, legitima os princípios que foram acolhidos pela ACI em 1966, que são:

a) **adesão livre**: toda pessoa é livre para entrar ou sair de uma cooperativa no momento em que desejar, independente de religião, cor, raça, situação econômico-financeira, ou convicção política (artigo 4º, I e IX);

b) **controle democrático**: cada associado tem o direito de influenciar no gerenciamento de sua cooperativa, independente das cotas-parte que possua (cada pessoa um voto) e a assembléia geral é o órgão soberano (artigo 4º, V e VI);

c) **Retorno “pro rata” das operações**: as cooperativas são associações que não visam lucro. Elas se propõem à prestação de serviços aos seus associados e se, ao final do exercício social, as receitas forem superiores às despesas, estas sobras serão comunicadas à Assembléia Geral, onde será determinado se elas retornarão aos associados (proporcional ao seu movimento) ou serão destinadas a outros fins (artigo 4º, VII);

d) **juros limitados ao capital**: o associado investe na cooperativa com o objetivo de que esta lhe preste serviços e não especule. Portanto, é vedado às

cooperativas distribuírem qualquer vantagem ou privilégio, executando-se juros de até 12% ao ano sobre o capital integralizado (artigo 24°);

e) **desenvolvimento da educação**: a lei prevê que 5% das sobras líquidas de cada exercício social seja destinado ao Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), pois o movimento cooperativista crê que a educação pode prover um homem mais solidário e participativo (artigo 28°, II);

f) **intercooperação**: a cooperação entre cooperados deve se estender ao relacionamento entre cooperativas de segundo e terceiro graus, no âmbito local, estadual, nacional e internacional, aperfeiçoando e expandindo o sistema (artigo 8°).

Por apresentarem, em sua essência, ideais socialistas, alguns desses princípios vêm sendo modificados ou abandonados ao longo do tempo diante da necessidade de adaptação às transformações capitalistas.

Existem princípios polêmicos (controle democrático e adesão livre) que vêm sofrendo severas críticas e pressões para que sejam reformulados na tentativa de imprimir a racionalidade econômica e administrativa nas cooperativas, buscando eficácia interna e externa para alcançarem maior competitividade em relação às empresas não cooperativas (Jank e Nassar, 1995; Bernardo, 1996:p.128; Zylbersztajn, 1994:p.24; Zylbersztajn et al., 1999).

De acordo com Jank e Nassar (1995:p.24) e Jank (1997), muitas cooperativas agropecuárias estão enfrentando sérios problemas na atualidade e os três maiores são: perda dos melhores produtores para as empresas privadas, ausência de profissionalização dos quadros de dirigentes e falta de orientação para o mercado. Segundo os autores, tais problemas do cooperativismo passam por soluções relativamente radicais, que podem ser assim definidas:

- seleção de cooperados ativos, com base no grau de fidelidade, comprometimento e eficiência econômica;
- eliminação do critério de “livre entrada e saída” da cooperativa, definindo-se padrões rígidos de participação no negócio;
- profissionalização da gerência operacional, desenvolvendo sistemas rígidos de controle e avaliação, inclusive dos conselhos de administração e fiscal;
- desenvolvimento de alianças estratégicas com outras empresas e terceirizações;

- introdução de novos critérios de pagamento dos cooperados, ou valorizar o indivíduo que traz benefícios em termos de volume, qualidade e regularidade de entrega do produto;
- encontrar formas de acesso ao capital externo de risco visando a capitalização da cooperativa;
- entender corretamente e gerenciar o processo de diversificação dos negócios e de adição de valor ao produto;
- discutir novos critérios de votação em assembléia que favoreçam a continuidade do sucesso econômico e, em caso de sucessão, a harmonia das boas diretrizes.

Faria (1995:p.15), estudando cooperativas de leite, enfatiza as dificuldades do sistema dizendo que:

*“No mundo inteiro, o cooperativismo foi instituído para dar ao produtor mecanismos contra os abusos de mercado. Apesar disto, os produtores continuam encarando as cooperativas como inimigas, não são fiéis ao grupo a que pertencem e nem consideram como seu o investimento realizado pela cooperativa, uma tremenda distorção no significado do cooperativismo. A falta de espírito associativo, o baixo nível cultural, desinformação e a convicção de que o preço do leite é o ponto inicial e final dos problemas do setor leiteiro, promovem sérias distorções, desunião e revolta contra os agentes supostamente causadores do problema. A análise crítica pode tentar explicar a dificuldade de introdução de tecnologia, o medo de profissionalização, a estagnação dos índices de produtividade e, finalmente, a insatisfação generalizada dos produtores do segmento leiteiro”.*

Ao analisar as cooperativas de laticínios do estado de São Paulo e suas relações com os produtores, Fleury (1983:p.99-100) concluiu que são significativas as diferenças entre a cooperativa e a empresa privada, em termos de objetivos e modelo organizacional. Na empresa privada, atuando no mesmo setor, o objetivo lucro leva-a a se estruturar segundo o modelo de “racionalidade técnica” (sobre o qual não têm voz ativa os acionistas e sim os técnicos especialistas), modelo que procura propiciar as condições necessárias para realização do objetivo proposto.

Uma comparação mais detalhada entre cooperativa e empresa não cooperativa é apresentada no Quadro 1, no qual nota-se que são marcantes as diferenças nos objetivos

e estratégias. Na cooperativa, busca-se o equilíbrio entre o econômico e o social e na empresa não cooperativa a ênfase está na racionalidade econômica.

Neste sentido, ressalta Rodrigues (1997) que as cooperativas com suas características peculiares compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, e tem-no como o seu primeiro problema frente a globalização, pois elas terão que ser eficientes e competitivas. Isto implicará basicamente em aprimoramento da gestão, redução de custos, demissão de funcionários, demissão de maus cooperados e tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, eficiência e reciprocidade.

Com as pressões impostas nesse novo ambiente, seja pelo mercado, seja pela ação regulatória do Estado, o cooperativismo foi desafiado a adaptar-se urgentemente, antes que perdesse sua importância efetiva como sistema econômico de produção e ou de prestação de serviços. Para conseguirem sobreviver, as cooperativas tiveram que enfrentar o enorme desafio de agir como empresas privadas no mercado, além de terem que preservar suas relações com os cooperados, que são, ao mesmo tempo, donos, clientes e fornecedores (Dornelas, 1998:p.29).

Quadro 1: Comparação entre a cooperativa e a empresa não cooperativa.

<b>COOPERATIVA</b>	<b>EMPRESA NÃO COOPERATIVA</b>
1. É uma sociedade de pessoas	1. É uma sociedade de capital
2. Objetivo principal é a prestação de serviços	2. Objetivo principal é o lucro
3. Número limitado de associados	3. Número limitado de acionistas
4. Controle democrático: um homem um voto	4. Cada ação um voto
5. Assembléia: “quorum” com base no número de associados	5. Assembléia: “quorum” com base no capital
6. Não é permitida a transferência de cotas	6. Transferência das ações a terceiros
7. Retorno proporcional ao valor das operações	7. Dividendo proporcional ao valor das ações
8. Formação do patrimônio: capital social é divisível e o FATES é indivisível	8. Formação do patrimônio: através das operações mercantis
9. Relação da empresa com o mercado: existem dois mercados: cooperado e mercado propriamente dito (dificuldade no repasse de preços)	9. Relação da empresa com o mercado: um mercado (facilidade de repasse de preços)
10. Relação da empresa com o cliente: dimensão sócio-econômica (atende o associado inadimplente ou deficitário)	10. Relação da empresa com o cliente: dimensão eminentemente econômica em que o fator prioritário é o lucro (inadimplência = execução judicial)
11. Acumulação de capital: a) capital social (aumento de associados e cotas parte) b) sobras (aumentar significa onerar o associado) c) fundos	11. Acumulação de capital: a) ações para empresa de capital aberto b) lucros reinvestidos
12. Estratégia de crescimento: privilegia a horizontalização e posterior diversificação ou verticalização	12. Estratégia de crescimento: privilegia a verticalização e ou diversificação.

Fonte: Limberger (sem data) e Panzutti (1997) adaptado pelo autor.

Na opinião de Koslovski (1998:p.32-33), as cooperativas agropecuárias, para sobreviverem nesse novo ambiente competitivo, deverão desenvolver estratégias que permitam-lhe inserir-se nesse contexto de modernização, analisando três aspectos importantes: o mercado, a empresa e o campo. No tópico mercado, deverão analisar a concorrência na comercialização de insumos e na comercialização de produtos, para reduzir custos deverão utilizar plenamente as capacidades instaladas, estabelecer parcerias na aquisição de matérias-primas e aumentar a escala. No tópico empresa, deverão rever os aspectos organizacionais internos, gestão de recursos humanos, físicos e financeiros, processos e métodos de trabalho e sua otimização na busca da produtividade e da qualidade total; para isso, devem ser realizadas integrações, parcerias e fusões. No campo, as estratégias deverão contemplar o desenvolvimento dos cooperados, encarando-os como unidades produtivas descentralizadas da cooperativa, com gestão e capital próprios.

Jäger (1992:p.7-11), ao analisar algumas cooperativas agropecuárias brasileiras, apontou vários problemas que as colocam em dificuldades para sobreviverem numa economia de mercado, denominando-os de “quatro perigos” os quais são: ingerência política, desmotivação dos cooperados, ingerência dos concorrentes e, finalmente, o paternalismo. O autor acrescenta que o cooperativismo brasileiro, a longo prazo, precisa ponderar a situação dos interesses privados e assinalar o espaço existente na ordem política para a autonomia privada.

A crise da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC-CC), considerada uma gigante no segmento, abalou o sistema cooperativista e espalhou o medo e a desconfiança no sistema. A ameaça do efeito dominó colocou em xeque a credibilidade das cooperativas frente aos bancos e fornecedores e também lançou desconfiança no sistema cooperativista entre seus próprios associados (Síndrome..., 1993).

Para Marcovitch e Pereira (1996) e Bialoskorski Neto (1994), as causas da autoliquidação da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC-CC), decretada em setembro de 1994, foram muitas: falta de determinação dos cooperados em mantê-la viva; ausência de uma liderança forte que marcou outras épocas de sua história e a mesma coesão em torno de um projeto centrado em princípios e valores; fatores externos ligados à macroeconomia do país, principalmente a falência do Estado, o que obrigou as cooperativas a assumirem várias de suas funções; endividamento para investimentos em ativos imobilizados; gigantismo e quadro diretivo e de gerência com altos custos para a organização; cooperativa afiançou dívidas contraídas por seus associados junto

ao sistema bancário; falta de administração profissional e, finalmente, na pretensão de preservar mitos, como o da eficiência japonesa ou a da função social do Banco do Brasil, a cooperativa absteve-se de modificar dimensões críticas de sua administração, sendo as mais notáveis:

- a) desacoplamento da direção: o poder decisório afastou-se dos produtores e concentrou-se nas mãos dos diretores da Cooperativa Central;
- b) desarticulação da gestão financeira: excessiva confiança nos resultados de longo prazo, comprometendo o patrimônio líquido e a liquidez;
- c) falta de profissionalização da gestão: confiança e respeito aos dirigentes têm origem em razões históricas e culturais;
- d) demora na adoção de medidas corretivas: resistência à mudança, deixando prevalecer a lógica do poder em vez da valorização dos resultados.

De acordo com Jank (1997), as dificuldades que enfrentam as cooperativas são imensas. Muitas ainda não souberam separar “propriedade” e “controle”, o que leva a freqüentes atitudes populistas que resultam em decisões que agradam a maioria no curto prazo, mas prejudicam fortemente a sua inserção competitiva futura no mercado. Além disso, muitas têm dificuldades em orientar-se para o mercado. A cooperativa deve trazer a realidade do mercado para a tomada de decisão do cooperado, mudando o enfoque de “vender tudo que o cooperado produz” para “produzir o que o mercado está exigindo”. Nesse ponto, é fundamental a cooperativa saber identificar o seu core business (negócio essencial) e centrar-se exclusivamente nele. O autor enfatiza que é preciso romper definitivamente com mitos e tabus desastrosos que ainda prevalecem no meio, apresentando as cooperativas como entidades assistencialistas que devem prestar serviços sociais em vez de gerar lucros. Se corretamente desenvolvido, o cooperativismo é a melhor forma de produtores agropecuários, que são por natureza isolados, pulverizados e desorganizados, ganharem poder de mercado e de negociação em um ambiente econômico cada vez mais concorrencial e oligopolizado.

Entretanto, as mudanças na cultura cooperativista, necessárias para aumentar a competitividade dessas organizações, enfrentam resistências, tanto dos indivíduos como coletivamente. Para Ansoff (1990:p.219-220), quanto aos indivíduos, as resistências à mudança estão associadas à insegurança ou a ameaça da perda de poder. Já, no âmbito coletivo, as causas são de natureza cultural e política.

Tichy (1983:p.343-355) classifica as resistências à mudança em três tipos: resistência a mudança técnica, política e cultural. Cada um desses tipos possui causas específicas, tanto no âmbito individual como organizacional, exigindo processos de gerenciamento específicos. Os problemas ligados a resistência às mudanças políticas estão associados aos conflitos de interesses, por parte de indivíduos e grupos, na distribuição de poder e recursos dentro da organização.

Quanto às mudanças culturais, para Thévenet (1991:p.36), não é um fim em si, mas um meio eventual para que a empresa trate, da maneira mais eficaz possível, os seus problemas permanentes de interação com o ambiente e de desenvolvimento da coesão interna e o papel da administração é assegurar a resolução desses problemas. Para o autor, a cultura de toda sociedade humana evolui ao longo do tempo, entretanto, não se pode mudá-la porque não se pode fixar o objetivo para um ponto de chegada, nem os meios para se chegar a este futuro estado de cultura.

Naves (1999:p.80) considera que para introduzir mudanças na cooperativa, é necessário que todos compreendam o seu papel e o papel da organização de forma a criar uma nova proposta de participação. A autora acrescenta que:

*“ Apenas com a participação geral será possível desenvolver a flexibilidade, equipes autogeridas, obter melhor distribuição da informação e fortalecimento do processo de comunicação, facilitando a coordenação e modificando a própria estrutura organizacional. O maior desafio para as cooperativas é descobrir o sentido original e puro da cooperação para tentar superar os limites e restrições impostos pela sociedade capitalista”.*

Em resumo, a doutrina cooperativista compõe a base ideológica que rege o cooperativismo mundialmente. Na visão de Zylbersztajn et al. (1999), tal doutrina define o “código de comportamento” dessas organizações.

Por estarem sedimentadas em princípios doutrinários com ideais socialistas, as cooperativas apresentam problemas e dificuldades em adaptar-se ao regime capitalista vigente no país que vem pressionando e exigindo mudanças no “código de comportamento” dessas organizações para que se tornem mais competitivas. O conhecimento da doutrina cooperativista serviu para a compreensão dos dois casos analisados na presente pesquisa.



## **2.2 Estrutura organizacional e o modelo de gestão das cooperativas**

Morgan (1996:p.152) defende a idéia das organizações se comportarem como sistemas políticos, em que claramente se manifestam as relações entre interesses, conflitos e poder. A política nasce quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente; essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos.

No mesmo sentido, Fischer (1989:p.71) trata das relações entre poder e cultura organizacional ao discutir as formas de poder e os mecanismos que o legitimam. Segundo a autora, o caráter do poder passa a ser estritamente relacional, ramificado através das formas regionais e locais que se materializam nas práticas organizacionais cotidianas, ultrapassando os limites dos regulamentos, das normas e das próprias regras do direito constituído. O poder está embutido nos padrões culturais vigentes, está presente em todas as esferas da instituição, atinge diferentes agentes organizacionais e é por eles manipulado nas disputas de interesses e influências. Esse poder “capilar” está inserido no próprio corpo da organização e se exercita através das práticas de coerção disciplinar que garantem a coesão mediante as relações de pessoas e grupos que se distribuem em redes multiformes e mutáveis. Logo ocorre a própria contestação do poder, isto é, as resistências às intervenções, ações e decisões, no interior dessas redes múltiplas de relações de forças.

De acordo com Koulytchizki (1980) e Meireles (1981:p.20), uma cooperativa se organiza com base na solidariedade entre seus membros, com interesses individuais comuns ou semelhantes em sua maioria. Num segundo momento, tais interesses podem não ser convenientemente interpretados pelo administrador ou dirigente. Independentemente das intenções explícitas e implícitas nas ações administrativas, se um objeto social, interpretado e definido numa certa ação administrativa, não representar os interesses da maioria, poderá provocar conflitos entre a maioria e a minoria beneficiada, o que irá gerar oposição ou desconfiança com relação ao administrador, quebra de sentimento de lealdade para com a cooperativa, levando até ao afastamento de associados descontentes. Já, a coincidência de interesses comuns poderá levar os associados a reforçar o sentimento de cooperação, assim como a divergência ou a diferenciação de interesses poderá envolvê-los em conflitos ou competição interna. Contudo, devem ser consideradas as forças externas à cooperativa: associados potenciais, agricultores refratários ou dissidentes, empregados potenciais, concorrentes

privados e cooperativos, sindicatos, políticos; considerando-se também as possíveis influências da cooperativa nos planos político e econômico.

Neste sentido, Meireles (1981:p.21-24) e Koulytchizki (1980) analisam esse jogo cooperativo a partir do modelo teórico idealizado por Henri Desroche, que distingue quatro grupos de pessoas na cooperativa que podem sofrer rupturas diversas: os associados, os dirigentes eleitos, os gerentes contratados (profissionais) e, finalmente, os empregados. Tais rupturas podem ser entendidas por meio das noções de forças centrífugas e centrípetas que levam cada grupo a se dividir entre solidariedade cooperativa e outros tipos de solidariedade externa, que podem ser: coalisão dos dirigentes contra as bases, ruptura entre agricultores e indústrias, isolamento dos dirigentes assalariados e dos associados agricultores e, rompimento total dos quatro grupos. Assim, os produtores associados se dividirão entre o apoio à cooperativa e a solidariedade a outros produtores nas reivindicações por meio de organizações profissionais e sindicatos (solidariedade dos produtores). Os dirigentes eleitos poderão ter pretensões a mandatos nos escalões da federação cooperativa ou notabilidade local ou nacional (solidariedade política). Os gerentes profissionais manterão vínculos com a classe tecnocrática de onde saíram, serão solidários a alguma escola de administração, além de imprimirem sua “marca” pessoal (solidariedade tecnocrática). Finalmente, os empregados levarão à cooperativa reivindicações dos sindicatos de trabalhadores (solidariedade sindical).

Segundo Meireles (1981), para se atingir os objetivos da organização como um todo, a administração da cooperativa deve manter um relacionamento interno eficaz (com associados e empregados) e com o governo, instituições e o mercado. O autor acrescenta:

*“ Este relacionamento, tanto interna como externamente, se realizará através de processos sociais em que se verificam situações de cooperação, de conflito, de subordinação, de assimilação e de competição, em diversos níveis e diferentes intensidades. Deste relacionamento e da conciliação dos interesses e objetivos dos associados com os objetivos sociais e econômicos da organização dentro da sociedade, surgem as condições de participação social dos associados, mediante a sua vinculação à cooperativa”.*

Segundo Zalesnik e Vries (1981), as práticas administrativas têm demonstrado que tais conflitos de interesses fazem com que a organização seja mais política do que

ideológica. Entretanto, a emergência desses conflitos torna possível o processo de negociação envolvendo jogos de poder e estratégias de ação política.

Para Pagès et al. (1990), o poder organizacional não deve ser ingenuamente atribuído a determinadas pessoas ou grupos, tampouco está localizado em algum ponto específico da estrutura organizacional. Por não constituir uma entidade que possa ser possuída, o poder difunde-se através do corpo da organização, manifestando-se por meio de práticas e relações cuja eficácia baseia-se na capacidade de ocultar as contradições existentes, mediante o exercício da mediação.

Ao estudar uma cooperativa de pequenos produtores rurais em Pernambuco, Rodrigues e Plantarosa (1995) detectaram nessa organização um espaço político, onde a participação se dá em redes de relações de poder entre os atores sociais, e o ator, diante da margem limitada nos momentos de decisão, adota comportamento estratégico para produzir resultados que pretende para si e para a organização, compatibilizando dificuldades e interesses. A autora acrescenta que a participação aparece, pois, como ato político, na formulação e na implementação de ações e em suas conseqüências.

No mesmo sentido, Pereira e Brito (1994), ao analisarem as relações de poder entre os grupos de interesse de uma cooperativa agrícola, detectaram a dimensão política da organização, quando tais grupos, ao participarem de um processo decisório, imprimiram táticas e contratáticas no exercício do poder.

A origem da estrutura organizacional das cooperativas está associada ao processo de desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira, atendendo a interesses do Estado e seus aliados de imprimirem um enfoque de expansão do capitalismo no campo em nome do aproveitamento das oportunidades do mercado e na busca da satisfação econômica dos associados. Muitos autores discutem que as cooperativas brasileiras serviram de suporte para expansão do capitalismo no campo, onde observou-se um enriquecimento das cooperativas numa proporção inversa a de seus associados. Como conseqüências, verificou-se que o setor rural brasileiro passou, a partir da década de 1950, por um processo de concentração de poder e de renda (Alencar, 1976; Sorj, 1980; Fleury, 1983; Bursztyn, 1985; Oliveira, 1996).

Alencar (1976:p.75) constatou o distanciamento dos associados com a cooperativa, como conseqüência das práticas administrativas impostas pelo modelo de desenvolvimento capitalista que facilitou mais ainda a concentração de poder, concluindo que:

*“ A medida que a cooperativa é considerada pelos produtores, como uma agência instrumental para a satisfação de suas necessidades econômicas individuais e, em contrapartida, não como um meio político-econômico, os princípios ideológicos do cooperativismo, ou doutrina cooperativista, adquirem pouco significado como orientação do ator, no sentido de decidir pela permanência e lealdade à cooperativa”.*

Lamming (1973) defende que o simples ato de formar uma cooperativa não resolve os problemas daqueles que se reuniram para formá-la, destacando a necessidade da presença de fatores essenciais à sobrevivência da empresa como a integração entre os associados, a provisão financeira e o desenvolvimento da organização.

Reforçando essa idéia, Meireles (1981:p.6) afirma que a participação da cooperativa em um mercado competitivo e capitalista tem levado à adoção de métodos racionais de administração, com conseqüente surgimento e desenvolvimento de um corpo técnico-burocrático específico.

A estrutura organizacional da cooperativa, tratada por Schulze (1987:p.52-53) como estrutura de poder, é montada com o objetivo de permitir que o conjunto de associados possa regularmente apresentar seus problemas e necessidades para definir ou redefinir os objetivos e metas da cooperativa, para que os serviços por ela prestados sejam avaliados, os recursos nela alocados sejam eficientemente empregados nas suas relações sociais e mercadológicas e sua demonstração formal seja feita através do organograma. De acordo com Lima e Guimarães (1996), o organograma define a divisão do trabalho e autoridade, delineando o sistema de comunicação da organização segundo as várias funções necessárias para o alcance de seus objetivos e metas, elencados conforme um horizonte de tempo determinado.

A Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 estabelece, até os dias atuais, a estrutura organizacional básica das cooperativas que no capítulo IX, Dos Órgãos Sociais, divide-os em cinco seções, identificando tais órgãos como sendo: a “Assembléia Geral” (Seção I, artigos 38 a 43, alterado pela Lei 6.981, de 30 de março de 1982) que pode ser Ordinária (Seção II, artigo 44) ou Extraordinária (seção III, artigos 45 e 46); os “Órgãos de Administração” (Seção IV, artigos 47 a 55) e, finalmente, o “Conselho Fiscal” (Seção V, artigo 56), conforme descrito na Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo (1996), também em Oliveira (1984:p.223-78) e Schulze (1987:p.57). Vale ressaltar que a Lei estabelece as diretrizes

gerais, sendo interpretada e regulamentada de acordo com o estatuto social de cada cooperativa.

A Assembléia Geral, no artigo 38, é definida como o “órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações se vinculam a todos, ainda que ausentes e discordantes”. Nela, o associado tem direito a um só voto, vedada a representação por meio de mandatário, mas admitida sua realização por meio de delegados, desde que o número de associados exceda a 3000 (três mil) ou haja residentes a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede da cooperativa. Sua convocação deve ser feita com antecedência mínima de 10 (dez) dias e sua instalação se dá, em primeira convocação, com o quorum de 2/3 (dois terços) do número de associados; em segunda com o de metade mais 1 (um) e, em terceira, com o mínimo de 10 (dez) associados.

A Assembléia Geral Ordinária (AGO) é definida como aquela que se realiza anualmente, no decorrer dos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, podendo deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da social, desde que constantes da Ordem do Dia e não exclusivos da Assembléia Geral Extraordinária (AGE). O trabalho da OCEPAR (1996) apresenta os detalhes para o planejamento, condução e realização de Assembléias Gerais em cooperativas.

A Assembléia Geral Extraordinária pode se realizar sempre que necessário e delibera sobre quaisquer assuntos de interesse da sociedade, desde que mencionados no edital de convocação. É de sua competência a deliberação sobre reforma do estatuto, incorporação ou desmembramento, mudança de objetivo da sociedade, dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante, bem como sobre a sua prestação de contas. Para estes assuntos, são necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes para validar as decisões a respeito, enquanto em quaisquer outras circunstâncias, mesmo na Assembléia Geral Ordinária, prevalece o critério de maioria simples dos presentes.

Quanto aos Órgãos de Administração, a lei estabelece três pontos que merecem destaque: primeiro, que “a sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatório renovar no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho de Administração”; segundo, que “o estatuto

poderá criar outros órgãos necessários à administração”; terceiro, que “os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes salários”.

Com relação ao Conselho Fiscal, a lei o identifica como encarregado de fiscalizar assídua e minuciosamente a sociedade, sendo constituído de 3 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, todos associados e eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida a reeleição de 1/3 (um terço) de seus componentes.

A legislação cooperativa no Brasil segue o modelo de administração que De Masy (1980:p.46) define como modelo latino, ou seja, ao Conselho de Administração cabe a direção e administração da cooperativa por ser um órgão diretivo e executivo; o Conselho Fiscal é um órgão permanentemente encarregado de verificar o bom manejo econômico-financeiro da cooperativa e de zelar pelo cumprimento de todas as normas. A gerência, sob a supervisão do Conselho de Administração, tem a seu cargo o manejo dos negócios ordinários e normais das cooperativas.

Segundo Alves (1989:p.1029), essa estrutura administrativa, chamada de modelo latino, pode ser considerada estática e burocrática, basicamente por dois motivos. Em primeiro lugar, por ser intocável em sua base, ou seja, só por estes meios as decisões são tomadas e legitimadas. Em segundo, por se tratar de um modelo que prima pela burocracia, onde a efetivação e amplitude do processo decisório se verificam de acordo com a posição ocupada pelo decisor na organização e de conformidade com o nível hierárquico e com o grau de autoridade do cargo.

Quanto a questão eleitoral, Schulze (1987:p.67) faz um comentário interessante a respeito do processo de eleição cíclico dos dirigentes das cooperativas:

*“Caso haja ou não inscrição prévia de candidatos e seja esta por chapa ou pela manifestação individual do candidato, em sendo realizada a eleição no transcurso da Assembléia Geral, o confronto de grupos oponentes será sempre traumático para a cooperativa. As eleições, em geral, estão definidas no ato da instalação da assembléia, ganhando-as aquele que trazer maior número de associados. Vitoriosa a oposição, se esta elegeu apenas o Conselho Fiscal, este será perturbador e obstaculizador. Elegendo o órgão de administração, é inevitável uma imediata e profunda alteração nas atividades da cooperativa e, provavelmente, na composição da estrutura de pessoal. Destes confrontos traumáticos resultam, sempre, prejuízos para a cooperativa e seus associados”.*

Discutindo o modelo de gestão proposto pela legislação cooperativista brasileira, Lauschner e Schweinberger (1989:p.22-23) observam que ele permite que as pessoas merecedoras de confiança dos associados, que não são necessariamente as mais capacitadas para dirigir e administrar uma cooperativa ou para controlá-la adequadamente, ocupem os cargos. Segundo os autores, algumas conseqüências negativas desta estrutura de poder tem sido, em muitos casos, as seguintes:

a) o presidente se eterniza no poder porque concentra as principais experiências do crescimento da cooperativa e se habilita mais em relação aos outros associados. O cooperado sem experiência administrativa se sente incapaz de conduzir a organização deixando a cargo daqueles que têm experiência. Neste sentido, Schulze (1987:p.67) coloca:

*“Os dirigentes eleitos assumem funções executivas, travestindo-se de técnicos de formação profissional que não têm. Seu aprendizado é duro e demorado, fazendo-se com elevado ônus para a cooperativa e, na medida em que alcançam uma suficiente eficiência, isto é argumento para a perpetuidade no cargo, uma vez que o eventual concorrente é ignorante deste conhecimento e a cooperativa não tem como assumir o custo de seu aprendizado”;*

b) o presidente se transforma em um profissional de uma espécie de tecnocracia cooperativa; não vive de sua produção agrária, mas principalmente de seu cargo na cooperativa;

c) o presidente, para sua segurança e controle, contrata muitas vezes executivos pouco competentes, interfere nas decisões de seus subordinados, realiza administração pessoal e com estrutura inadequada para as grandes e diversificadas atividades da cooperativa, mantém um controle financeiro débil, faz muitas vezes inversões e assume riscos muito elevados para a cooperativa, que prospera em um período e quase liquida em outro. Quando contrata executivos competentes aumenta muito os custos de pessoal porque remunera os técnicos e dirigentes;

d) em caso de desvios dos objetivos e de apropriação de renda dos associados por parte dos dirigentes e executivos da cooperativa, o presidente, por controlar as decisões políticas e implementação das execuções, não pode ser facilmente deposto da

administração e incriminado judicialmente. Em casos de insatisfações também não é o representante mais adequado e de maior confiança dos associados para resolver os problemas.

Neste sentido, o estudo de Fleury (1983:p.143-147) em cooperativas de laticínios de São Paulo deixou evidente que, na cooperativa organizada segundo o “modelo democrático”, observou-se serem propícias as condições para que certos grupos se apropriem do poder e o utilizem em benefício próprio. Esse grupo dominante, formado pelos produtores capitalistas, são os que realmente participam da vida política da cooperativa e reverterem esta participação em vantagens econômicas. Acrescenta a autora que, nessas circunstâncias, a cooperativa surge como um espaço privilegiado para que esses grupos, assumindo o poder através da eleição de uma diretoria, desenvolvam uma série de mecanismos que, em última instância, refletem sobre a rentabilidade de suas explorações. Entretanto, em determinadas ocasiões, isto pode não ocorrer e os interesses do grupo dominante entram em choque com interesses particulares de produtores da mesma categoria que, sentindo-se prejudicados, se transferem para a empresa, trazendo a público, neste processo, os problemas da cooperativa.

Essa tendência a perpetuação de grupos no poder, para Schneider (1984:p.14-15), ocorre devido a falta de democratização na escolha dos dirigentes e do processo decisório, que impede a participação efetiva dos associados.

Por outro lado, no Brasil, existem várias cooperativas cujo presidente está no cargo há mais de vinte anos, entretanto, cresceram e prosperaram devido a dedicação, competência e êxito de seus gestores. Em parte, o crescimento dessas organizações está associado à figura do presidente devido ao seu espírito empreendedor, capacidade de liderança, carisma e competência. Alguns exemplos desses “heróis organizacionais” são: no Paraná, o Sr. José Aroldo Gallassini, da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. (Coamo), abordado por Zylbersztajn et al. (1996); em Minas Gerais, o Sr. Isaac Ribeiro Ferreira Leite, da Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda. (Cooxupé) tratado por Saes, Santos e Pinto (1995); também, em Minas Gerais, o Sr. José Pereira Campos Filho, da Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Leite Ltda. (Itambé), discutido no trabalho de Salazar, Andrade e Carvalho (1997); finalmente, em Santa Catarina, o Sr. Aury Bodanese, da Cooperativa Central do Oeste



Catarinense (COOPERCENTRAL), analisado no trabalho de Pinazza e Chaddad (1994), entre outros.

Um fato a ser considerado é que todas as empresas e organizações passarão pelo processo sucessório, uma etapa importante, complicada e inevitável no ciclo de vida das organizações; momento em que emergem vários problemas e conflitos, sejam elas empresas familiares, sociedades anônimas ou também nas cooperativas.

Valadares (1995:p.45-48), ao analisar a estrutura de poder e o processo decisório de uma cooperativa agropecuária de Minas Gerais, observou que as decisões mostravam-se pouco descentralizadas e com uma marcada concentração do poder decisório nos membros da Diretoria Executiva (Presidente do Conselho de Administração, Diretor Comercial e Diretor Administrativo). Apesar da evidente participação do Conselho de Administração no processo decisório, os depoimentos dos dirigentes deixaram entrever que a maioria das decisões era tomada pelos membros da Diretoria Executiva, preferencialmente pelo Presidente da cooperativa. A Assembléia Geral, considerada a instância máxima de decisão, limitava-se à homologação das decisões anteriormente tomadas pela alta administração. Segundo o autor, outro aspecto relevante na estrutura de poder e do processo decisório da cooperativa refere-se à renovação nos cargos eletivos da Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, em que, no período analisado (1983 a 1994), não houve alternância de cooperados nos cargos eletivos de Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Comercial, ou seja, nesse período a cooperativa foi administrada pelo mesmo grupo de cooperados, ocorrendo renovação somente no grupo de conselheiros.

Esta situação indica uma tendência à oligarquização da estrutura organizacional nas condições previstas por Michels (1982) e reflete o caráter conservador das lideranças cooperativistas. Para ressaltar esse pensamento, ao estudar os partidos socialistas e os sindicatos dos operários como organizações, o autor constatou que:

*“Quaisquer que sejam os procedimentos de designação de autoridade, mesmo que se trate de eleições livres e abertas, mesmo que se renovem a intervalos regulares; os dirigentes nos vários níveis tendem a perpetuar-se no poder e a designar seus próprios sucessores através da cooptação, onde as eleições formais, graças a processos de manipulação, se transformam em mera ratificação. Em todas as organizações que têm por base o funcionamento democrático, seriam dominadas por uma “lei de ferro da oligarquia” com a*

*tendência a dar-lhe uma estrutura oligarquica, embora sua estrutura oficial seja democrática”.*

Santos (2000), ao estudar quatro cooperativas de leite de Minas Gerais, constatou a necessidade de adequação da estrutura organizacional às características internas e ambientais. O autor, sugere investimentos no processo de qualificação do corpo diretivo e produtivo, na busca de maior participação dos associados no processo de decisão, controle e gestão da cooperativa, finalmente, para as cooperativas disporem de planejamento de curto, médio e longo prazo.

O modelo de gestão das cooperativas brasileiras vem recebendo muitas críticas por apresentar várias deficiências que vêm comprometendo a competitividade, principalmente devido a ineficácia administrativa apresentada que põe em risco a sobrevivência dessas organizações. Entre os problemas citados, pode-se listar: a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados (decisão colegiada e burocrática); falta de competência administrativa dos dirigentes (baixa profissionalização); centralização do poder; rodízio no poder entre um grupo de associados; remuneração demasiada dos dirigentes motivando-os a serem assalariados ao invés de produtores; pouca participação dos associados nas assembleias e, finalmente, falta de planejamento de longo prazo, de acordo com De Masy (1978), Cário (1985), Lauschner e Schweinberger (1989), Schulze (1987), Silva (1994), Antonello (1995), Jank e Nassar (1995), Bernardo (1996), Bialoskorski Neto (1997), Cooperativismo... (1997) e Antonialli (1998).

A Constituição Federal de 1988 representou um importante momento para o cooperativismo brasileiro, quando foi vedada a interferência estatal no funcionamento das cooperativas, conforme estabelecido no Art. 5º, inciso XVIII (Brasil, 1988). Dessa forma, com a nova Constituição, as cooperativas conquistaram o direito à autogestão.

De acordo com Albuquerque (1995), o termo autogestão tomou força com a globalização das técnicas de administração, porém, seu significado parece ainda bastante impreciso. Aparece associado à processos produtivos mas também é utilizado para descrever um fenômeno político, sendo porém, mais usado para designar uma matriz de conhecimentos relacionada a determinados métodos ou técnicas administrativas (Administração Participativa, Qualidade Total, *Just in Time*, *Kanban*). Nas empresas se legitima por um discurso neoliberal centrado sobre princípios de liberalização, abertura internacional, flexibilidade e privatização dos sistemas

produtivos e tem se apresentado como explicação das mudanças e símbolo de modernidade. O termo autogestão, portanto, difere daquele que vem a ser uma forma de gestão pela qual o grupo governado, ao prescindir de um corpo exclusivamente governante, assume a direção de seus destinos.

Pereira (1993) afirma que a palavra autogestão pode ser entendida como sendo o governo de si mesmo e etimologicamente significa a administração por conta própria, sem intervenção por parte de terceiros.

Pinho (1982a:p.60) define autogestão cooperativa, em sentido etimológico geral, como sendo a gestão da cooperativa pelos próprios associados, que é uma forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas, característica própria que marca todas as cooperativas, desde os seus primórdios.

Segundo a OCEPAR (1992:p.3), a autogestão surgida com a constituição de 1988 representou uma maior liberdade às cooperativas (o que é positivo), porém, delega ao cooperativismo uma enorme responsabilidade em relação ao seu futuro, ou seja, por consequência demanda maior organização interna. Koslovski (1992:p.65) acrescenta que o desejo do sistema cooperativista é de que os cooperados se tornem mais conscientes de que a cooperativa lhes pertence, havendo necessidade de que participem de sua administração e assumam a responsabilidade pelo seu destino.

Na esteira do programa de autogestão surgiram movimentos relacionados à reestruturação organizacional das empresas cooperativas e a profissionalização da administração. Gava (1972), Gerber (1973), Meireles (1981), Granthom (1987), Crúzio (1989), Oliveira Júnior (1991) e Bialoskorski Neto e Zylbersztajn (1994) abordam em seus trabalhos a questão da capacidade profissional dos dirigentes das cooperativas em administrá-las e ressaltam tratar-se de organizações complexas, o que evidencia a importância e necessidade de seus gestores serem capacitados profissionalmente.

De acordo com Zylberstajn (1996:p.1-2), como outras formas de organização empresarial, as cooperativas podem ser bem ou mal geridas. Tal como em qualquer agronegócio, a capacidade de coordenar as cadeias produtivas e de entender o mercado do produto final irão diferenciar os resultados dessas corporações. Sofisticados modelos de gestão estão surgindo para solucionar o problema, mas, para serem implementados, demandam da cooperativa uma gestão interna alinhada com as necessidades complexas destas corporações não havendo mais espaço para o amadorismo.

Nesse sentido, Maurer Júnior (1973) enumera as falhas das cooperativas brasileiras mencionando que o “empirismo administrativo” proporcionou-lhes dificuldades para acompanhar o ritmo de desenvolvimento da empresa capitalista.

A necessidade de profissionalização dos quadros de dirigentes das cooperativas foi ressaltada também pelo presidente da CCPL/RJ (Cooperativa Central dos Produtores de Leite do Rio de Janeiro), em sua palestra no seminário da OCEMG (1995:p.95-96), ao afirmar que:

*“ Os negócios e o mundo ficaram extremamente complexos para que as cooperativas sejam administradas por amadores, curiosos e aprendizes. É necessário profissionalizar a administração das cooperativas para que elas tenham a chance de sobreviver no futuro. Não se trata simplesmente de contratar profissionais de várias especialidades para gerir as cooperativas. É preciso definir claramente o processo decisório, de forma que as decisões dos dirigentes eleitos não se transformem num ritual de imposição, de preferências pessoais. Profissionalizar as cooperativas significa, além de ter um quadro de dirigentes cuidadosamente recrutado, ouvir esses profissionais, ler seus projetos e refletir sobre seus argumentos, antes de se tomar grandes decisões”.*

Nos Estados Unidos e Europa, conforme Cook (1994) e Empel (1996), a profissionalização das cooperativas é uma realidade. Devido à estabilização da participação no mercado, as cooperativas estão revendo seus processos, suas tecnologias, reavaliando suas estruturas organizacionais e repensando suas estratégias para tornarem-se mais competitivas. Exemplos de cooperativas que profissionalizaram sua gestão são a Norpac, abordada por Giordano (1997) e a Saskatchewan Wheatpool, analisada por Bialoskorski Neto (1998b).

No Brasil, a profissionalização ainda é incipiente, porém várias cooperativas agropecuárias tomaram essa decisão. Alguns exemplos daquelas que optaram por uma gestão mista entre gerentes contratados e cooperados eleitos são as seguintes: a Cooperativa Holambra, discutida por Santos (1993); a Cooperativa Batavo, que era profissionalizada na época em que foi analisada por Mejido (1993) e atualmente está associada à Parmalat; a Cooxupé, tratada por Saes, Santos e Pinto (1995) e, finalmente, a Cooperativa Central Itambé analisada por Salazar, Andrade e Carvalho (1997) e também por Jank e Galan (1997).

Harris, Stefanson e Fulton (1996) discutem sobre a chamada “nova geração de cooperativas” verificada no norte dos Estados Unidos e no oeste do Canadá, que constituem-se de acordo com o princípio democrático da doutrina cooperativista (cada cooperado – um voto) e a apropriação dos resultados é proporcional às atividades. Entretanto, apresentam algumas características diferentes que incrementam sua eficiência econômica. Nelas, a formação dá-se por meio de um projeto específico, com escala apropriada, no qual cada um dos associados investe obrigatoriamente, sendo proprietário de uma ação que poderá ser transacionada no futuro. Há, portanto, um valor e um direito claro de propriedade. Os cooperados desse empreendimento têm relações contratuais que os obrigam a transacionar determinada commodity em determinada quantidade e em determinado padrão de qualidade.

Hackmann e Cook, citados por Bialoskorski Neto (1998a:p.229), listam as características deste tipo de cooperativa, as quais são: a) há existência de ações (quotas-parte) transferíveis no mercado; b) as ações (quotas-parte) são valorizadas durante o tempo com os padrões de mercado; c) os membros são definidos e acertados quanto ao número e à produção a ser processada; d) há contrato de entrega de produção com padrões de qualidade e quantidade definidos; e) há investimentos mínimos requeridos por parte de todos os associados.

Dentro dessa nova abordagem, Zylbersztajn (1996) considera que as principais variáveis na gestão de cooperativas podem ser agrupadas em cinco categorias: acesso a capital de risco, motivação do membro a operar ativa e fielmente com sua cooperativa, aperfeiçoamento dos sistemas de controle e avaliação, inclusive do Conselho de Administração, entender e gerenciar o processo da adição de valor aos produtos, contratar gerência de nível compatível com a complexidade da empresa.

Na opinião de Moraes (1994:p.135), o cooperativismo deveria encaminhar seus esforços para a promoção de uma sociedade de maior participação decisória e de maior igualdade econômica e social, contribuindo para superar as causas estruturais e, de outra ordem, que levam à formação de classes sociais antagônicas: umas privilegiadas e outras marginalizadas em termos de poder, apropriação e usufruto das riquezas, do emprego, da tecnologia e da cultura.

Em resumo, o modelo de gestão das cooperativas apresenta características peculiares, sendo as mais marcantes:

- a) seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente: compõem a base ideológica que fundamenta e coordena o cooperativismo;
- b) possui legislação específica: a Lei 5.764/71 regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa;
- c) objetivo da sociedade: possui duplo papel, buscam o equilíbrio entre o econômico e o social;
- d) papel dos associados: possuem duplo papel, são ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento;
- e) eleições cíclicas dos dirigentes: o mandato da Diretoria Executiva e Conselho de Administração não pode exceder quatro anos;
- f) autogestão: as cooperativas são administradas pelos próprios associados;
- g) profissionalização da administração: embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente, entretanto, várias cooperativas agropecuárias adotaram essa estratégia instituindo a diretoria mista, composta por gerentes contratados e cooperados eleitos;
- h) processo decisório colegiado: decisões são tomadas em assembléia, o que muitas vezes torna o processo lento e burocrático.

Considerando-se que a estrutura organizacional e o modelo de gestão das cooperativas aqui estudadas apresentam características semelhantes às acima expostas, o embasamento teórico proposto norteou a análise dos resultados da presente pesquisa.

### **2.3 Estratégia empresarial**

A palavra estratégia, nas últimas décadas, ganhou o interesse do meio empresarial, transformou-se em linguagem comum entre os administradores e, gradativamente, foi sendo incorporada no cotidiano das organizações.

Este interesse, segundo Ansoff (1990:p.93), foi provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, e que, em consequência disso, isoladamente os

objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades. Conceituar estratégia, no entanto, não é uma tarefa fácil. Para Ansoff, é um conceito fugaz e um tanto abstrato.

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategos*, que significa “chefe do exército” e, durante séculos, foi utilizada pelos militares significando o caminho a ser dado à guerra, visando vitória militar. Com o tempo, esta palavra deixou de ser apenas utilizada pelos militares e passou a ter uso comum (Almeida, Teixeira e Martinelli, 1993:p.13; Oliveira, 1991:p.26).

Consulta ao dicionário de Ferreira (1986:p.726) revela a ampliação do uso de estratégia “*arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos*” e “*arte de explorar condições favoráveis com a finalidade de alcançar objetivos específicos*”.

A estratégia empresarial é conceituada por Oliveira (1991:p.27), basicamente, como a ligação e ajustamento da empresa ao seu ambiente. Nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Para o autor, tendo em vista a interação e ajustamento da empresa ao ambiente, são exigidas quase sempre, alterações em suas próprias características. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constantes mudanças.

Mintzberg (1987) conceitua estratégia empresarial de forma mais abrangente e eclética, ressaltando que a definição não pode ser simplificada e necessita de múltiplas abordagens. Propõe, assim cinco definições de estratégia como sendo: 1) planos, 2) estratagema, 3) modelo, 4) posicionamento, 5) perspectiva. Como planos, a estratégia tenta estabelecer uma direção para as organizações, com base em um curso pré-determinado de ação. Como estratagema, a estratégia tem o sentido da direção competitiva, quando ameaças, artificios e várias outras manobras são empregadas para se ganhar vantagem. Como modelo, a estratégia enfoca a ação, especificamente o fluxo de ações refletido pelo comportamento consistente e não apenas pela intenção. Como posicionamento, a estratégia encoraja a organização a visualizar, no contexto de seu ambiente competitivo, a forma de encontrar sua posição e garanti-la para enfrentar concorrentes, evitando-os ou superando-os. Como perspectiva, a estratégia procura integrar questões sobre intenção e comportamento num contexto coletivo, definindo as ações da organização ao perseguir uma missão comum.

Segundo Almeida (1994:p.14), quando se fala em estabelecer um caminho para a empresa, implicitamente está se mencionando que serão tomadas decisões, as quais são denominadas de decisões estratégicas. Esse tipo de decisão caracteriza-se pela mudança que provoca nos rumos dados à administração da empresa, que podem ser maiores ou menores, dependendo da amplitude da reorganização planejada. Caracteriza-se pelo impacto que gera sobre os resultados e pela dificuldade de reversão nas decisões tomadas.

Nesse sentido, Eisenhardt e Zbaracki (1993) enfatizam que, entre os assuntos do processo estratégico, central é a tomada de decisão estratégica. Ela é crucial porque envolve aquelas decisões que determinam a rota da empresa. Dessa forma, para os autores, uma decisão será considerada mais estratégica, à medida que provocar o envolvimento de maior número de áreas da organização e apresentar maior dificuldade de ser revertida.

A decisão, segundo Ansoff (1977:p.4), é um problema geral das atividades da empresa, que consiste em configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a consecução dos objetivos. Acrescenta o autor que, neste processo, caracterizam-se três categorias (ou níveis) de decisões: estratégicas, administrativas e operacionais, que são interdependentes e complementares.

As decisões estratégicas, segundo Fischmann e Almeida (1991:p.16), dizem respeito ao caminho que a organização como um todo deverá seguir. Só recentemente tem merecido maior atenção dos administradores que procuram desenvolver técnicas para facilitar o trabalho de conduzir a organização na melhor direção.

Hofer e Schendel (1978:p.27-29) afirmam que há uma hierarquia de estratégias que podem ser divididas em três grandes níveis da estratégia organizacional: 1) estratégias corporativas, 2) estratégias de negócio, e 3) estratégia de área funcional. A estratégia corporativa trata do complexo de negócios da organização como operações das divisões, grupos de divisões e até a separação de unidades legais de negócio. Procuram respostas para questões ligadas a vantagem competitiva e sinergia da organização como um todo. A estratégia de negócios procura mostrar como competir com uma indústria em particular ou um produto ou segmento de mercado; a sinergia, aqui, procura integrar diferentes atividades da área funcional dentro de um único negócio. A estratégia na área funcional procura voltar-se para a maximização dos recursos produtivos. Aqui, a sinergia procura combinar a coordenação e integração de atividades dentro de uma única função.



As estratégias de uma organização podem ser tanto planejadas como não planejadas. As estratégias planejadas foram previstas no processo formal do planejamento estratégico e, por uma série de razões, podem vir a ser realizadas ou não. As estratégias não planejadas não foram previstas no planejamento estratégico formal, porém, são geralmente realizadas no sentido de reorientar as decisões estratégicas da organização às demandas ambientais, conforme Mintzberg (1987:p.13-14) e Pearson (1990:p.25-32).

O planejamento estratégico, para Ackoff (1974), caracteriza-se por ser um processo de longo prazo, que lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de modificar. As decisões estratégicas são aquelas que mais afetam as atividades da organização, pois dizem respeito tanto à formulação de objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los. O planejamento estratégico se orienta, portanto, para os meios e para os fins. Segundo Stoner (1985:p.70) é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

Fischmann e Almeida (1991:p.25) definem o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão, e através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças. Já o planejamento tático (orçamento), é de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações, visando à eficiência da organização.

Para Oliveira (1999:p.46), o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. É, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

O planejamento estratégico, em resumo, é segundo Maximiliano (1997:p.266), o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização com o seu ambiente.

A divisão das atividades do planejamento estratégico e sua implementação em etapas tem sua importância didática para o entendimento do processo e para facilitar a realização e o acompanhamento do cronograma. A seqüência de etapas não é algo

rígido, variando tanto entre autores como entre organizações. Embora o planejamento estratégico seja feito com um horizonte longo de tempo, ele deve ser refeito todos os anos para incluir as alterações que acontecerem no ambiente, como ressaltam Fischmann e Almeida (1991:p.33), que propõem a seqüência abaixo para realizar o plano e implementá-lo:

#### **Seqüência de elaboração do planejamento estratégico:**

1. Avaliação da estratégia vigente: qual é o caminho que a organização vem seguindo? qual é a sua função?
2. Avaliação do ambiente: conscientização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão.
3. Estabelecimento do perfil estratégico: propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.
4. Quantificação dos objetivos: viabilidade dos objetivos traçados.
5. Finalização: resumo do plano estratégico em um pequeno documento.

#### **Seqüência da implementação (colocá-lo na prática):**

6. Divulgação: transmitir aos elementos de decisão da empresa, o que se espera na sua alçada de atuação.
7. Preparação da organização: treinamento, plano de incentivos, mudanças de estrutura, desenvolvimento de sistemas de informações.
8. Integração com o plano tático: colocar no orçamento as idéias do planejamento estratégico, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas.
9. Acompanhamento: avaliar e controlar a implementação, para assegurar o cumprimento da estratégia estabelecida; se não for possível o cumprimento, alterar a estratégia.

Ressaltam Fischmann e Almeida (1991:p.34) que, para uma organização que já tenha o plano estratégico, a última etapa é semelhante à primeira, pois em ambas, estará refletindo sobre o caminho que a organização vem seguindo. Na primeira etapa, prepara-se para a realização de um plano e, na última, para verificar os acertos e as

falhas da implementação ou da estratégia em relação aos objetivos pretendidos. As etapas de um plano são flexíveis, de forma que sempre haverá a possibilidade de serem revistas. Para que as revisões não tornem o plano inacabável, é preciso estabelecer uma data limite, que normalmente coincide com o início do orçamento.

A implementação, para Fischmann (1987), é inerente à administração. Constitui-se em etapa na qual se dá ou não a conversão do planejado em realidade. Como tal, apresenta-se usualmente como um momento de tensão, uma vez que, em geral, nossas aspirações suplantam nossas capacidades e disponibilidades de recursos. Essa tensão torna-se maior sempre que as aspirações, traduzidas em planos, voltam-se para a introdução de inovações que representam mudanças organizacionais relevantes.

Uma crítica aos conceitos e etapas da elaboração do planejamento estratégico é apresentada por Zaccarelli (1995), tratando o assunto pela ótica da concorrência de mercado. O autor acredita que a empresa não precisa fixar seus objetivos, pois estes dependem mais da ação dos concorrentes e seus pontos fortes e fracos devem ser analisados do ponto de vista de como geram ou não vantagens competitivas para a empresa.

Quanto mais diversificados forem os negócios de uma organização, mais difícil se torna o trabalho de formulação de estratégias, devido às peculiaridades distintas das áreas de atuação. Estas diferenças requerem um tratamento estratégico específico para cada uma das áreas, que pode ser desenvolvido pela fragmentação dos negócios da organização em unidades estratégicas de negócios (UEN's), idéia defendida por Fischmann e Santos (1982), Ansoff (1984), Oliveira (1997) e Ferreira, Reis e Pereira (1997). Para os autores, o processo de planejamento estratégico que utiliza UEN's possibilita ao planejador fazer uma análise mais completa dos negócios da organização, simplifica o processo de planejamento e propicia melhor qualidade e consistência ao elenco final de estratégias inseridas no plano.

Podem-se citar como exemplos de cooperativas agropecuárias que adotaram em sua estrutura organizacional a fragmentação dos negócios em UEN's, as seguintes: na Holanda, o caso da CEBECO citada por Zilbersztajn (1996); no Brasil, o caso da Cooperativa Agropecuária de Holambra, abordado no trabalho de Santos (1993) e o caso da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuistas de Maringá Ltda. – Cocamar, conforme discutido nos trabalhos de Medeiros (1995) e Pinazza e Zilbersztajn (1997).

Ressalta Gaj (1990:p.99) que, em algumas empresas, tenta-se aplicar o planejamento estratégico como sendo uma série de regras de raciocínio lógico ou

racional e obtém-se alguma vantagem analítica, porém, pouca alteração comportamental e, especialmente, pouca flexibilidade para a mudança. Nessas empresas, a formalidade das estruturas é mais forte do que a rapidez e agilidade necessárias para lidar com a demanda ambiental. Em outras palavras, existe conhecimento das técnicas e dos conceitos emitidos pelos diversos autores. A direção, inclusive, discute esses conceitos e enriquece o nível de cultura geral sobre a moderna administração, porém, na prática, se aplicam poucos conhecimentos. Barreiras dos dirigentes, cultura enraizada e política são fatores que dificultam a implantação.

São muitas as críticas que o planejamento estratégico vem recebendo devido a sua dificuldade de implementação na prática. Mintzberg (1994) apresenta várias críticas ao planejamento estratégico e seus resultados, dividindo-as em dois níveis: primeiro, analisa algumas características mais evidentes do planejamento estratégico que impedem que este seja praticado com sucesso, considerando-as como ciladas; segundo, coloca as causas fundamentais de seu fracasso, considerando-as como falácias.

Tais críticas são reforçadas no recente trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:p.43-66), quando os autores analisam criticamente as diversas escolas de administração estratégica, entre elas a escola do planejamento, da qual apontam alguns progressos recentes (planejamento de cenários e controle estratégico), embora critiquem essa escola por abordar a formação da estratégia como um processo formal e por apresentar dificuldades em tratar com incertezas e problemas não planejados.

Analisando as críticas apresentadas por Mintzberg ao planejamento estratégico, Sobanski (1995:p.13) resume-as em três pontos centrais: 1) o planejamento lida com o futuro e o futuro é imprevisível, dessa forma, o planejamento é mais aplicável em condições de estabilidade ambiental; da mesma forma, as reações do ambiente às ações determinadas no plano estratégico são de difícil previsão; 2) existe a dificuldade de integração entre formulação e implementação, tema já bastante explorado na literatura; 3) os sistemas formais, tal como o planejamento estratégico, são incapazes de detectar discontinuidades no ambiente, uma vez que inibem a criatividade e a sensibilidade às informações do ambiente.

Após analisar as várias críticas que o processo de implementação do planejamento estratégico vem recebendo, Fischmann (1987:p.60) comenta:

*“Embora muitos autores tenham tratado a problemática da implementação, na maior parte das vezes a abordagem é pontual, superficial ou dispersa.*

*Há, de forma geral, um reconhecimento da importância da implementação no processo de planejamento estratégico, mas podemos dizer que as contribuições teóricas são poucas e incipientes, uma vez que o volume de pesquisas específicas ainda não é significativo. Dessa forma, apresentar o estado da arte para este caso é semelhante à tarefa de costurar uma colcha de retalhos”.*

A essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a empresa com seu ambiente. Isto significa visualizar a empresa inserida em um contexto geral onde atua uma série de variáveis ligadas a competência empresarial, aos consumidores, ao contexto nacional e ao contexto mundial (Hermida, Serra e Kastika, 1992:p.273).

Para Porter (1986:p.22-48), embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas, uma vez que afetam todas as empresas, mas o ponto básico está nas diferentes habilidades das empresas para lidar com elas. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes.

Segundo Porter, o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e, finalmente, a rivalidade entre os atuais concorrentes. O autor acrescenta ainda que clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. A concorrência, neste sentido mais amplo, poderia ser chamada de rivalidade ampliada. Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação da estratégia.

Em uma linha divergente de raciocínio em relação a Porter, que trata os negócios apenas como competição, entra o novo conceito desenvolvido por Nalebuff e

Brandenburger (1996:p.13-16), que combina competição com cooperação (co-opetição) com base na teoria do jogo que concentra-se na questão prioritária: encontrar as estratégias certas e tomar as decisões certas. Para os autores, deve-se competir e cooperar ao mesmo tempo, e acrescentam que:

*“Negócio é cooperação quando o objetivo é criar um bolo e concorrência quando chega a hora de dividi-lo. É guerra e paz. Se a luta for de morte destruirá o bolo, não restará nada a ser capturado, ambos saem perdendo. Do mesmo modo, você pode cooperar sem precisar ignorar seu auto-interesse. Afinal, não é inteligente criar um bolo que você não pode capturar, seria perder depois de ganhar”.*

Nalebuff e Brandenburger (1996) ressaltam que quando o jogo dos negócios não está interessante para os jogadores ele deve ser mudado. Mudar o jogo é a essência da estratégia dos negócios. Cada elemento do jogo é uma alavanca para mudá-lo, para isso, deve-se mudar um ou mais de seus elementos. O jogo é composto por cinco elementos que são as PARTES da estratégia: jogadores, valores adicionais, regras, táticas e escopo. Existe uma rede de valores nas quais localizam-se todos os jogadores (fregueses, fornecedores, empresa, concorrentes, complementadores). Os autores enfatizam que, pensar em termos de competição e cooperação (co-opetição), já beneficiou inúmeras transações, em que muitas companhias reconheceram que a cooperação é um fator tão importante para o êxito dos negócios quanto a competição. Para elas, ter encontrado a estratégia certa foi uma questão de saber identificar tanto os elementos competitivos quanto os cooperativos em suas interações com os outros jogadores, e isso é que permitiu mudar o jogo em seu favor.

Porter (1990:p.9-23), em sentido mais amplo, considera as estratégias competitivas genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria, as quais são: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Porter comenta sobre uma quarta opção que é o “meio-termo” entre as três estratégias genéricas, porém, é uma opção extremamente pobre.

Zaccarelli e Fischmann (1994) e Zaccarelli (1996) apresentam as estratégias genéricas de maneira ampliada e potencializada, classificando-as em treze possibilidades a serem adotadas por uma empresa, que são: oportunidades, desinvestimentos, intento, adaptação, diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, despistamento, cooperação, agressão e autoproteção.

Hamel e Prahalad (1995) propõem a teoria das competências essenciais (*core competences*) como a chave da competitividade entre as empresas. Os autores, analisando empresas bem sucedidas em termos de competitividade sustentada no tempo, identificaram que elas não centram suas vantagens em uma determinada linha de produtos ou num nicho de mercado. Ao contrário, apresentam uma grande variedade de produtos e desenvolvem novos negócios e mercados.

Hamel (1996:p.69-70) advoga que existem três tipos de empresas que se posicionam como: fazedoras de regras, cumpridoras de regras e as quebradoras de regras. Destaca o autor que o mundo está mais favorável para as empresas mais revolucionárias, na medida em que as regras que protegiam os oligopólios estão caindo, em função da desregulamentação dos mercados, das transformações tecnológicas e das mudanças sociais. Em consequência, o autor defende que, para se quebrar as regras de mercado, não basta um processo de planejamento convencional, mas uma nova fundamentação filosófica: ***“estratégia é revolução, todas as outras coisas são táticas”***.

Antoniali (1998), ao analisar o processo de formulação e implementação de estratégias em uma cooperativa agropecuária de Minas Gerais, observou que os cooperados entrevistados têm consciência de que a cooperativa está exposta a várias influências ambientais, tanto externas (ameaças e oportunidades) quanto internas (pontos fortes e fracos), entretanto, a resposta da organização ao ambiente tem sido lenta, principalmente porque as decisões estratégicas são tomadas de forma colegiada em esporádicas assembleias que, no geral, apresentam baixa participação dos associados. Por outro lado, não havia planejamento estratégico na cooperativa e as decisões estratégicas limitavam-se às propostas de campanha divulgadas pelas chapas na época de eleição, procurando-se implementá-las durante o período de mandato.

As reflexões teóricas sobre estratégia empresarial aqui apresentadas serviram para subsidiar a análise da postura estratégica das cooperativas estudadas, bem como para compreender o processo de formulação e implementação das estratégias dessas organizações frente ao ambiente competitivo e mutável em que atuam.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesse capítulo abordou-se o caminho metodológico percorrido durante a execução da pesquisa, concretizando sua validade e confiabilidade no alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, classificou-se o tipo de pesquisa, definiram-se o objeto de estudo e o critério de amostragem, apresentou-se a forma de coleta dos dados e, por fim, detalharam-se os critérios e técnicas utilizados no tratamento e na análise dos dados.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa, segundo Barros e Lehfeld (1986), se constitui num ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento consciente, na tentativa da revelação de determinados objetos. Para Selltiz et al. (1975), o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos.

Segundo Gil (1995:p.43), pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.

Mattar (1996) apresenta três classificações básicas como tipos de pesquisa: exploratória, conclusiva descritiva e causal.

As pesquisas exploratórias visam prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes. Poderá também ajudar a estabelecer as prioridades à pesquisar e a clarificação de conceitos.

As pesquisas conclusivas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, por serem bem estruturadas e dirigidas para a



solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo. A pesquisa descritiva visa prover o pesquisador com dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis (Mattar, 1996:p.75-94).

Gil (1995) complementa que a pesquisa é descritiva quando o objeto primordial consiste na descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Geralmente as pesquisas exploratórias são utilizadas como uma primeira etapa da investigação, aliando-se à pesquisa descritiva quando existe uma preocupação prática por parte do pesquisador.

A pesquisa causal leva em consideração a “causalidade”, que é vista como um evento que tem um número de condições determinantes (causas) cuja ação conjunta pode ocasionar um provável efeito (Mattar, 1996:p.96-129).

Quanto à natureza das variáveis, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas. Na pesquisa quantitativa, em linhas gerais, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas, preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados; busca a precisão e evita distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim, certa margem de segurança em relação as inferências obtidas. A pesquisa qualitativa não procura medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada que procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos da situação em estudo (Godoy, 1995a).

Com base na classificação apresentada, a presente pesquisa classifica-se como conclusiva descritiva, uma vez que possui os objetivos definidos. Quanto à natureza das variáveis, classifica-se como parte de dados qualitativos e parte de dados quantitativos.

Foram consideradas como objeto de estudo duas cooperativas agropecuárias extraídas da população da região do sul de Minas Gerais por amostragem intencional. Nesse sentido, a presente pesquisa enquadra-se também na tipologia de estudos de casos que foram estudados em profundidade.

O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa definida por Yin (1990) como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas. Vários autores ressaltam as características e importância do uso do estudo de caso em pesquisas na área de administração, entre eles, destacam-se Morgan e Smirich (1980), Yin (1981), Campomar (1991), Godoy (1995b), Lazzarini (1997).

De acordo com Godoy (1995b:p.25-26), o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. Ressalta a autora que, os estudos de caso embora sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. Quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado.

Neste sentido, Yin (1981) discorda da simples classificação do estudo de caso como método qualitativo, pois ele pode ser realizado tanto por meio de evidências qualitativas quanto quantitativas. O autor diferencia esses tipos de evidência (a partir de dados qualitativos ou quantitativos) e os métodos de pesquisa envolvidos, como “estratégias” na qual se incluem os estudos de caso.

### **3.2 Objeto de estudo e amostragem**

Constituem objeto da pesquisa as organizações caracterizadas como cooperativas mistas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais.

Foram utilizados como sistema de referência os cadastros da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG).

Dados da OCB (1999:p.30-38) demonstram que em 1998 existiam em Minas Gerais 191 cooperativas ligadas ao setor agropecuário. Especificamente na região sul do Estado, segundo dados da OCEMG, há 48 cooperativas agropecuárias, entre elas, 40 estão ligadas à produção de leite e café, sendo que 21 produzem leite, 10 produzem café e 9 são cooperativas mistas de leite e café, entre as quais, duas foram abordadas por esta pesquisa.

No sentido de atender aos objetivos da pesquisa, utilizou-se a estratégia da amostragem não probabilística utilizando o modelo intencional. Segundo Mattar (1996:p.266-270) a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador no campo. Para o autor, a amostragem intencional é aquela que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. Para efeito da comparação entre as duas cooperativas estudadas, os requisitos básicos (filtros) considerados na amostragem intencional foram:

- a) tempo de fundação da cooperativa: vinte anos como tempo mínimo, de forma que a tradição e experiência das organizações possibilitaram resgatar sua postura estratégica histórica;
- b) atividades econômicas: para validar a comparação entre as cooperativas, ambas devem atuar em atividades econômicas semelhantes, fato que levou a opção por cooperativas mistas de leite e café;
- c) estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos: a primeira cooperativa selecionada foi aquela que mudou pouco o grupo de dirigentes após a eleição ou em outras palavras, aquela em que permaneceu no poder parte dos membros da Diretoria Executiva e Conselho de Administração em relação a gestão anterior. Assim, a idéia foi verificar se essa continuidade de dirigentes contribuiu para manter a ideologia na administração da cooperativa, no sentido de garantir a continuidade das estratégias formuladas na gestão anterior. A segunda cooperativa escolhida foi aquela que mudou muito o grupo de dirigentes após a última eleição, havendo mudança radical dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, caracterizando vitória da chapa de oposição. Com essa descontinuidade no grupo de dirigentes, buscou-se verificar se houve divergências ideológicas em relação a gestão anterior, fato que poderia contribuir para que ocorresse descontinuidade nas estratégias da cooperativa.

Atendendo a tais requisitos básicos (filtros), foram selecionadas duas cooperativas mistas de leite e café, as quais, por motivo de sigilo, e para manter o

anonimato, tanto das organizações como dos entrevistados, decidiu-se denominá-las de Cooperativa MINAS-1 (aquela que mudou pouco o grupo de dirigentes) e Cooperativa MINAS-2 (aquela que mudou muito o grupo de dirigentes) após a eleição.

Coleta dos dados

Na coleta de dados, consideraram-se as instruções de Mattar (1996:p.170-185) e Fleury (1989:p.25) na decisão de adotar a triangulação de técnicas como estratégia de coleta de dados, as quais foram: entrevista pessoal, análise documental e questionário estruturado.

Jick (1979) define a triangulação como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno. Duncan citado por Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997:p.35), defende o uso de técnicas quantitativas (como uso de questionário e análise de arquivos) aliadas à técnicas qualitativas (como a entrevista pessoal e observação), algumas mais objetivas outras mais subjetivas, algumas contendo a visão do nativo, outras a visão do observador externo.

A eficácia da triangulação defendida por Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997:p.36) fundamenta-se no fato de que a fraqueza de um método será compensada pela força do outro.

A entrevista pessoal foi aplicada com base em roteiro (Anexo 1) contendo questões abertas, que tiveram por objetivo dirigir as entrevistas para pontos importantes de interesse da pesquisa, além de outras questões não planejadas levantadas no ato da entrevista, quando julgou-se relevante.

Aplicou-se a entrevista pessoal em três grupos diferentes de pessoas: membros das chapas perdedora e vencedora (atual Diretoria Executiva e Conselho de Administração), para cooperados e para funcionários de médio e alto escalão (gerentes, contadores, chefes, técnicos, entre outros). Dessa forma, o conteúdo das questões levantadas foi direcionado para três diferentes enfoques, dependendo da categoria dos entrevistados, conforme apresentado no Anexo 1. Todas as entrevistas foram gravadas com exceção dos funcionários que não permitiram.

No total, foram entrevistadas 82 pessoas. Na Cooperativa MINAS-1 entrevistou-se 44 pessoas, sendo: 5 membros da chapa vencedora, 4 membros da chapa perdedora, 15 cooperados (incluindo dois ex-diretores) e 20 funcionários. Na Cooperativa MINAS-2 foram entrevistadas 38 pessoas, sendo: 4 membros da chapa

vencedora, 5 membros da chapa perdedora, 12 cooperados (incluindo dois ex-diretores) e 17 funcionários.

A análise documental envolveu o levantamento de dados secundários junto às cooperativas, com a finalidade de resgatar dados históricos dessas organizações, tais como: estatuto social, livro de ata, relatórios de gestão, demonstrações financeiras oficiais, jornais, revistas, boletins, entre outros.

O questionário estruturado (Anexo 2) foi aplicado com o objetivo de levantar as opiniões dos cooperados sobre a validade dos princípios doutrinários do cooperativismo e do modelo de gestão das cooperativas a qual pertencem.

As opiniões dos respondentes, consideradas como 22 variáveis da pesquisa (Letra G – Anexo 2) foram levantadas através do emprego da escala de concordância (assumida como intervalar) de quatro pontos, que procurou medir, para cada variável, o grau de concordância ou discordância das afirmações (concordo totalmente, concordo em parte, discordo em parte, discordo totalmente), conforme instruções de Mattar (1996:p.214). Os valores atribuídos a escala variaram de 4 a 1, de forma que, quanto maior o grau de concordância com a afirmação, maior o valor atribuído à escala, ou seja: concordo totalmente (4), concordo em parte (3), discordo em parte (2), discordo totalmente (1). A entrega dos questionários para cada respondente foi feita pessoalmente pelo pesquisador, que explicou seu objetivo e solicitou empenho no preenchimento e devolução que foi feita via correio. Com a finalidade de facilitar a devolução dos questionários, foi entregue a cada entrevistado um envelope já selado com destinatário preenchido (endereço do pesquisador) e também do remetente (endereço da cooperativa, uma vez que os respondentes não foram identificados).

No total, foram distribuídos 254 questionários (120 para cooperados da Cooperativa MINAS-1 e 134 para cooperados da Cooperativa MINAS-2) sendo devolvidos e considerados válidos 126 questionários (49,6% de devolução). No caso da Cooperativa MINAS-1, retornaram 62 questionários (51,6% de devolução) e da Cooperativa MINAS-2, retornaram 64 questionários (47,7% de devolução).

Portanto, essa parte quantitativa da pesquisa não pretendeu dar respostas conclusivas nem probabilísticas. Trata-se apenas de uma pequena contribuição para enriquecer a parte qualitativa da pesquisa em pontos importantes discutidos no referencial teórico.

### 3.4 Tratamento e análise dos dados

Em ambos os casos (Cooperativa MINAS-1 e MINAS-2), procurou-se verificar se as estratégias adotadas na gestão anterior tiveram continuidade ou não na gestão posterior. Além disso, para analisar as influências da mudança de gestão nessas cooperativas, julgou-se importante estabelecer uma medida definida como grau de influência para cada estratégia, atribuída pelo autor com base no seu julgamento de valor, que são: influência positiva (no sentido de fortalecer a estratégia), influência negativa (no sentido enfraquecer a estratégia) e influência nula (no sentido de mantê-la na mesma intensidade).

As influências do modelo de gestão nas estratégias das cooperativas foram comparadas através da evolução anual de alguns indicadores de eficiência financeira, econômica e social das cooperativas estudadas, descritos nos Quadros 10 e 11.

Apesar de não compor objetivo da pesquisa, tornou-se importante discutir, dentro do período de análise, embora superficialmente, alguns condicionantes ambientais que podem ter exercido influência nas mudanças ocorridas nas cooperativas estudadas, tanto no modelo de gestão, como nas estratégias, tais como: política, economia, legislação, Mercosul, importações de leite e derivados, mercado internacional de café, competição com organizações não cooperativas que atuam no setor, entre outros.

Quanto ao período de tempo considerado na análise, foram focalizadas as duas últimas gestões de cada cooperativa estudada. No caso da Cooperativa MINAS-1, as Gestões 1993/1996 e 1996/1999 e, na Cooperativa MINAS-2, as Gestões 1994/1997 e 1997/2000. Como a legislação impõe que o período de gestão da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração não pode ser superior a quatro anos, na maioria das cooperativas da região sul de Minas Gerais o prazo é três anos, inclusive nas duas aqui analisadas. Nesse sentido, acredita-se que esse horizonte de tempo seja suficiente para atender aos objetivos da pesquisa. O período de 1994 a 1998 foi utilizado para comparação através de índices de eficiência financeira, econômica e social das cooperativas, por coincidir com o início do Plano de Estabilidade Econômica implementado pelo governo, o Plano Real.

Os dados qualitativos coletados (através das entrevistas e documentos) foram organizados e interpretados através da análise de conteúdo que forneceu subsídios para o alcance dos objetivos propostos.

A análise de conteúdo segundo Bardin (1977:p.42), designa um conjunto de técnicas das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Godoy (1995b:p.23-24) afirma que a análise de conteúdo consiste em um instrumental metodológico que pode ser aplicado a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Segundo a autora, a análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Neste sentido, Laville e Dionne (1999:p.214) apresentam o detalhamento para a realização da análise de conteúdo, ressaltando a necessidade da organização da documentação que deve ser feita na medida do progresso da coleta de dados: as entrevistas são transcritas, o material é descrito em uma lista cronológica dos documentos, acompanhado de notas sobre a natureza e a fonte de cada um e, eventualmente, um breve apanhado de seu conteúdo. Nesta fase a finalidade é facilitar seu uso, permitir ao pesquisador encontrar-se rapidamente no momento da análise e da interpretação em função de suas questões e hipóteses. Mesmo organizado, o material continua bruto e não permite ainda extrair tendências claras e, menos ainda, chegar a uma conclusão. Será preciso para isso empreender um estudo minucioso de seu conteúdo, das palavras e frases que o compõem, procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais. É este o princípio da análise de conteúdo, demonstrar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação.

Os dados quantitativos foram tabulados e tratados estatisticamente utilizando-se o *software* SPSS (Statistical Package for the Social Science). Na análise dos dados quantitativos utilizou-se a estatística descritiva (frequência absoluta), além do uso da análise discriminante, que é uma técnica de estatística multivariada, discutida e aplicada por vários autores na área de ciências sociais, entre eles, Hair Jr. et al. (1995), Harris (1975), Fernandes (1988), Fortes (1981), Oliveira (1995), Brito, Brito e Ferreira (1995), Arieira (1997), entre outros.

A análise discriminante foi aplicada para verificar quais, entre as variáveis da pesquisa, que mais discriminaram as opiniões dos cooperados respondentes

considerando-se o porte de produtor rural, classificados como: mini, pequenos, médios e grandes produtores. Julgou-se interessante esse enfoque pois grande parte dos problemas das cooperativas agropecuárias tem sua origem atrelada à heterogeneidade do porte dos cooperados, o que está ligado diretamente ao seu volume de negócios, fator relevante nos conflitos políticos e jogos de interesse desses grupos.

Para discriminar os cooperados respondentes quanto ao porte de produtor rural, utilizou-se a classificação do Banco do Brasil S.A., aplicada para concessão do crédito rural, a qual classifica os produtores rurais de acordo com sua renda bruta anual, ficando esta condicionada ao critério de que no mínimo 80% da renda bruta do produtor deve ser proveniente da atividade agropecuária. O Banco do Brasil considera como “mini produtor” aquele que tenha renda bruta anual de até R\$ 7.500,00; “pequeno produtor” aquele com renda bruta anual entre R\$ 7.501,00 até R\$ 22.000,00 e “demais produtores” (médios e grandes) aqueles com renda bruta anual acima de R\$ 22.001,00.

Para efeito desta pesquisa, calculou-se a renda bruta dos respondentes utilizando-se as informações fornecidas nas questões D, E e F do questionário (Anexo 2) que levantou o fornecimento anual de leite, café e milho de cada respondente às cooperativas. Dessa forma, foram estabelecidos preços médios para o leite (R\$ 0,30/litro), café (R\$ 170,00/saca) e milho (R\$10,00/saca), chegando-se à renda bruta anual de cada respondente. Após os cálculos, os 126 respondentes foram classificados quanto ao porte em dois grupos distintos: Grupo 1, composto por mini e pequenos produtores, totalizando 56 cooperados (44,4% da amostra) e Grupo 2, formado por médios e grandes produtores, que totalizou 70 cooperados (55,6% da amostra).

Na análise dos dados, o interesse foi descrever os resultados e comparar as duas cooperativas de acordo com os objetivos da pesquisa e o horizonte de tempo considerado. Como o trabalho está baseado em dois estudos de casos, tomou-se o cuidado de não buscar inferências.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, foram discutidos e analisados os resultados da pesquisa. Primeiramente, apresentou-se o histórico e a estrutura organizacional das duas cooperativas estudadas (minas-1 e minas-2). A análise externa do ambiente proporcionou apontar as ameaças e oportunidades a que as cooperativas estão expostas. Por outro lado, a análise interna evidenciou os pontos fortes e fracos dessas organizações. Tomando como foco uma eleição da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, foram analisadas as articulações políticas ocorridas entre as chapas e as influências da mudança de gestão nas estratégias das cooperativas. Ainda, comparou-se as estratégias das Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 através de índices de eficiência financeira, econômica e social e, finalmente, aplicou-se a análise discriminante para comparar as opiniões dos cooperados sobre a validade dos princípios doutrinários e o modelo de gestão das cooperativas a qual pertencem.

### **4.1 Histórico e estrutura organizacional das duas cooperativas estudadas**

#### **4.1.1 Histórico e estrutura organizacional da Cooperativa MINAS-1**

A Cooperativa MINAS-1 foi fundada em março de 1953, porém, o início de suas atividades só ocorreu três anos mais tarde, em março de 1956. Ela surgiu da iniciativa e união de um grupo de 25 produtores rurais, cujos objetivos eram recolher leite (aproximadamente 1000 a 1500 litros por dia) para a produção de queijos tipo prato, cobocó e, ocasionalmente, queijo mussarela e manteiga, agregando mais valor ao produto, tornando-os menos perecíveis e, dessa forma, proporcionar melhores preços na comercialização.

No início, o laticínio localizava-se em uma fazenda situada a 6 quilômetros da cidade da matriz. Posteriormente, na década de 60, foi adquirido um prédio para sua sede na área central da cidade, o que facilitou o contato e a organização dos cooperados.

Nesta época, foi instalada na sede da cooperativa uma loja própria para comercializar insumos agropecuários a preços mais competitivos para os associados.

Na década de 1970, foi adquirido um terreno na periferia da cidade onde construiu-se um laticínio mais amplo e moderno. A recepção de leite para a produção de queijos continuou e lançou-se no mercado sua marca comercial de leite tipo C pasteurizado, envasado em saquinho plástico, comercializado no mercado local e, posteriormente, no mercado regional.

Na década de 1980, a MINAS-1 filiou-se à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo - CCL/SP (Central Paulista), fornecendo inicialmente leite resfriado tipo C e, posteriormente, leite resfriado tipo B. Nessa época, buscando diversificar seus produtos, passou a receber, armazenar e comercializar café de seus associados, produto tradicional da região.

A década de 1990, foi um período de grandes mudanças no ambiente e na cooperativa. Buscando melhorar sua eficiência interna e promover o aumento da produtividade e qualidade do leite dos associados, a MINAS-1 iniciou a prestação dos seguintes serviços: assistência técnica veterinária e agrônômica, serviços de tratores e máquinas agrícolas (patrulha mecânica), financiamento de resfriadores de leite, botijões de sêmen para inseminação artificial, implementos e máquinas agrícolas. Nessa época, houve um significativo aumento do número de associados e também da área de atuação em outros municípios da região, com conseqüente aumento no volume de captação de leite pela cooperativa.

Em 1991, a MINAS-1 ampliou o leque de serviços aos associados, quando foi construída sua fábrica de ração e sal mineral com objetivo de fornecer rações de qualidade e balanceadas, de acordo com a necessidade nutricional do rebanho bovino dos associados, com preços inferiores aos do mercado. Dessa forma, incentivou-se o plantio de milho pelos cooperados como forma de diversificação da produção e também para suprir a demanda do produto para a fábrica de ração.

Em 1994, implementou-se o sistema de pagamento do leite por qualidade e, posteriormente, pelo volume fornecido pelos associados. Em 1996, iniciou-se a coleta do leite a granel nas fazendas e, como conseqüência dessa granelização, foi adotado um plano de incentivo para que os cooperados adquirissem os tanques de expansão para suas fazendas. Também com objetivo de ampliar a prestação de serviços aos associados, a cooperativa firmou convênios de assistência médica, odontológica e laboratorial.

Em 1997, a MINAS-1 assinou convênios com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG), universidades e outros órgãos de pesquisa e iniciou um trabalho de estímulo ao plantio de figo junto a seus associados. Coube à cooperativa o beneficiamento e comercialização do doce de figo em calda, aproveitando parte dos equipamentos e instalações ociosas da fábrica de queijos.

Atualmente, a MINAS-1 possui, além da matriz, quatro filiais em cidades vizinhas (Filiais a, b, c e d). Sua área de atuação abrange 22 municípios da região sul de Minas Gerais, num raio de aproximadamente 100 quilômetros da sede. No Quadro 2, apresenta-se a evolução do número de cooperados, de funcionários, os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa no período de 1994 a 1998.

A estrutura organizacional da MINAS-1 pode ser ilustrada pelo organograma apresentado na Figura 2.

De acordo com o Estatuto Social da Cooperativa MINAS-1 (Artigo 24), a Assembléia Geral é o órgão soberano da sociedade, com poderes para tomar as resoluções que julgar convenientes ao seu desenvolvimento e à defesa de seus interesses. Suas deliberações vinculam-se a todos os associados, ainda que ausentes e discordantes (cada associado tem direito a um voto nas decisões). A Assembléia pode ser ordinária ou extraordinária. A Assembléia Geral Ordinária se realizará obrigatoriamente uma vez por ano, até o dia 31 de março, após o término do ano social e, deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da Ordem do Dia: prestação de contas do Órgão de Administração; destino das sobras e rateios dos prejuízos; eleição do Conselho Fiscal e, quando for o caso, do Conselho de Administração; fixação dos honorários, gratificações e cédulas de presença dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, e quaisquer outros assuntos de interesse social, excluindo-se o que é de competência da Assembléia Geral Extraordinária.

É de competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre a reforma do estatuto; fusão, incorporação ou desmembramento; mudança de objetivos da sociedade, dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante e, finalmente, deliberação sobre as contas do liquidante (Artigo 38).

O Conselho de Administração pode ser considerado como “o grande administrador da cooperativa”, responsável pelas grandes decisões da organização e recebe a fiscalização do Conselho Fiscal. Conforme o Artigo 41 do Estatuto da MINAS-1, o Conselho de Administração é composto por seis membros efetivos e três

suplentes, eleitos em Assembléia Geral para um mandato de três anos. Entre os membros efetivos do Conselho de Administração será escolhida a Diretoria Executiva, que será efetuada em reunião especial dos conselheiros (Artigo 42). A Diretoria Executiva será composta por três membros (Diretor Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Administrativo). O Conselho Fiscal é constituído por três membros efetivos e três suplentes, composto por associados eleitos pela Assembléia Geral, porém, para um mandato de um ano.

Quadro 2 : Evolução anual do número de associados, funcionários e técnicos, industrialização de produtos lácteos e serviços prestados pela Cooperativa MINAS-1 no período de 1994 a 1998.

ESPECIFICAÇÃO	1994	1995	1996	1997	1998	TOTAL
Nº de associados	993	996	1.110	1.151	1.094	
Nº de funcionários	169	181	177	174	154	
Nº de técnicos (assistência técnica)	2	1	3	2	2	
Leite recebido dos cooperados ( milhões de litros)	29,84	34,29	39,56	40,04	33,67	177,40
Leite adquirido outras cooperativas (milhões litros)				5,22	3,45	8,67
Leite recebido cooperados – média diária (mil litros)	81,76	93,95	108,40	109,70	92,24	97,20
Leite B enviado à Central Paulista (milhões de litros)	12,02	14,34	15,52	17,18	19,41	78,47
Leite C enviado à Central Paulista (milhões de litros)	3,19	9,14	16,55	20,02	9,33	58,23
Leite C enviado Coop. co-irmã (milhões de litros)	4,27	4,03	3,71	2,50	0,13	14,64
Leite C vendido outros clientes (milhões de litros)	6,19	3,81	0,37	2,50	3,27	16,14
Leite C industrializado (milhões de litros)	2,84	1,08	1,43	0,85	1,78	7,98
Cafê armazenado dos cooperados (sacas de 60 kg )	27.290	16.264	21.649	25.146	33.284	123.623
<b>PRODUTOS LÁCTEOS</b>						
Leite C pasteurizado- envasado (milhões de litros)	1,27	1,85	1,88	2,10	2,02	9,12
Leite longa vida (milhões de litros)	-	-	-	-	0,67	0,67
Creme de leite (mil quilos)	15,57	13,89	12,97	24,77	17,11	84,31
Doce de leite (mil quilos)	6,15	3,61	13,98	20,25	61,33	105,32
Manteiga (mil quilos)	14,76	7,16	4,74	6,27	8,50	41,43
Queijos (mil quilos)	293,32	100,04	140,08	75,88	177,54	786,86
<b>SERVIÇOS PRESTADOS AOS COOPERADOS</b>						
Assist. técnica – agrônômica (cooperados assistidos)	691	-	213	536	323	1.763
Assistência técnica - veterinária (coop. assistidos)	2.150	1.728	1.575	1.463	1.290	8.206
Patrulha mecânica (horas trator)	4.299	5.613	12.286	14.472	6.014	42.686
Patrulha mecânica (cooperados atendidos)	139	134	471	616	331	1.691
Ração produzida ( mil toneladas)	9,46	13,97	13,53	14,48	14,01	65,45
Sal mineral produzido (toneladas)	-	120,58	148,75	192,00	226,25	687,58

Fonte: Relatórios de Exercício da Cooperativa MINAS-1 (organizado pelo autor).

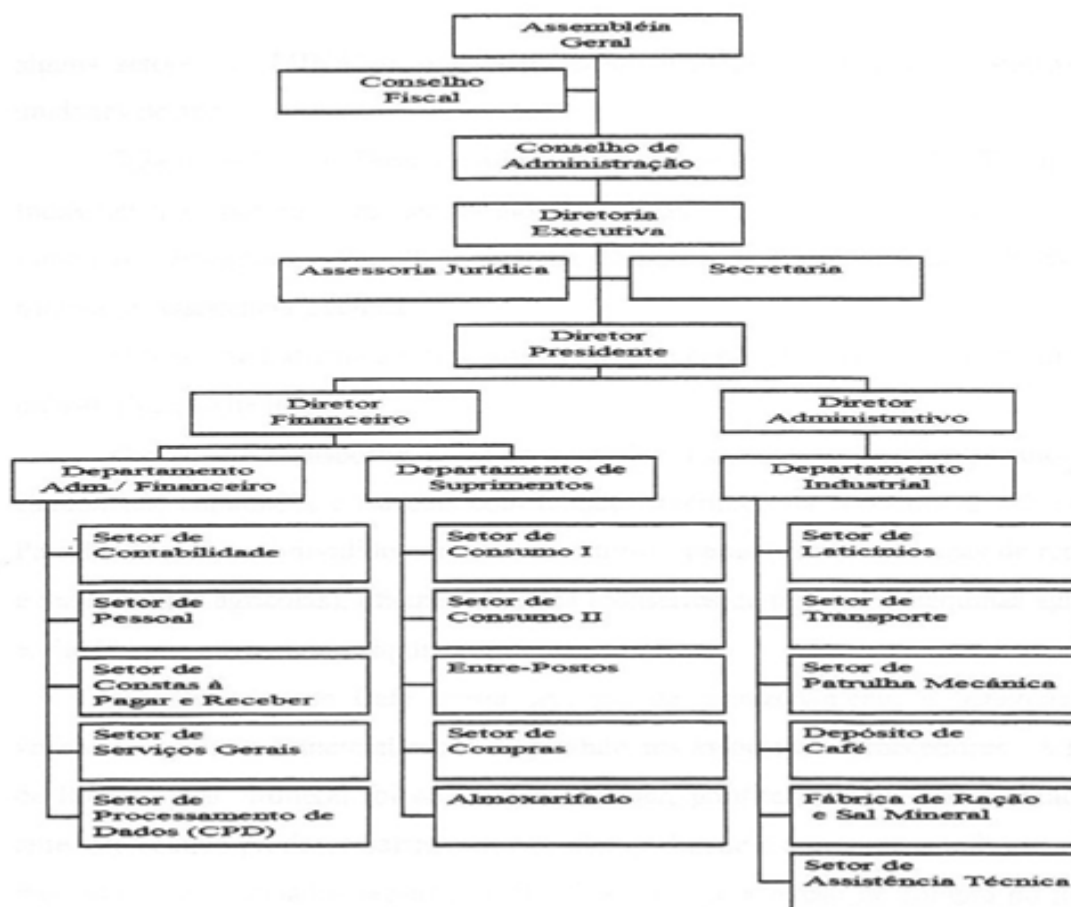


Figura 2 : Organograma da Cooperativa MINAS-1.

Segundo o Estatuto da MINAS-1 (Artigo 35), deverá ser renovado, a cada eleição no mínimo 1/3 (um terço) dos membros do Conselho de Administração e, anualmente, 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Fiscal.

Nota-se no organograma (Figura 2) que, subordinados ao Diretor Financeiro, estão os gerentes do Departamento Administrativo-Financeiro e do Departamento de Suprimentos. O Departamento Administrativo-Financeiro funciona como órgão de apoio aos demais setores, prestando serviços nas áreas de contabilidade, pessoal, contas a pagar e receber, informática (Setor de Processamento de Dados) e Serviços Gerais. O Departamento de Suprimentos tem a responsabilidade de adquirir (através do Setor de Compras) e distribuir os insumos agropecuários para os setores de venda, entre eles, o Consumo I e II (lojas de insumos, shopping rural, farmácia, magazine, casa de carnes, entre outros), para os Entre-postos localizado nas filiais e Almoxarifado. Dessa forma,

alguns setores da MINAS-1 funcionam como unidades de negócio e outros como unidades de apoio.

Subordinado ao Diretor Administrativo está o gerente do Departamento Industrial que, por sua vez, tem como subordinados os encarregados dos Setores de Laticínios, Transportes, Patrulha Mecânica, Depósito de Café, Fábrica de Ração e Sal Mineral e Assistência Técnica.

O Setor de Laticínios é responsável pela recepção, resfriamento, pasteurização e industrialização de leite.

O Setor de Transportes cuida do controle e manutenção da frota de automóveis, camionetas, caminhões e carretas com tanque isotérmico da cooperativa. O Setor de Patrulha Mecânica é dividido em três sub-setores: peças (vendas de peças de reposição e implementos agrícolas), oficina mecânica (consertos de tratores e máquinas agrícolas) e, finalmente, aluguel de máquinas agrícolas e tratores.

O Depósito de Café presta serviços de armazenamento e beneficiamento, vendas de mudas e comercialização do produto aos associados fornecedores. A Fábrica de Ração e Sal Mineral foi criada para atender, prioritariamente, aos produtores de leite, oferecendo produtos balanceados de alta qualidade e com preços inferiores aos do mercado. Aos associados produtores de milho oferece a opção de compra do produto, também a preços superiores àqueles pagos pelo mercado.

O Setor de Assistência Técnica oferece serviços de médicos veterinários e engenheiros agrônomos aos associados que os solicitarem.

A partir de 1996, a MINAS-1 adotou a estratégia de terceirização dos serviços de assistência técnica, transporte e patrulha mecânica que estão ligados ao Departamento Industrial. Com estas medidas, conseguiu enxugar a estrutura organizacional e ocupar-se mais diretamente com as funções essenciais: venda de insumos, recepção, industrialização e comercialização dos derivados lácteos e café.

#### **4.1.2 Histórico e estrutura organizacional da Cooperativa MINAS-2**

Em 1957 foi fundada a Cooperativa MINAS-2, por iniciativa de 63 produtores rurais que sentiram a necessidade da união para conseguir melhores preços na comercialização da produção dos associados, principalmente o leite. Foi então comprado um terreno na cidade da matriz e construído um pequeno laticínio que, em

1959, iniciava as operações recebendo cerca de 10 mil litros de leite por dia. Neste ano, filiou-se a Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (Central Paulista) e, desde então, vem apresentando crescimento vertical e horizontal em suas atividades.

Na década de 1970, a MINAS-2 experimentou um período de grande crescimento. Em 1971, foi adquirido um laticínio em uma cidade vizinha e assim nasceu a Filial-1. Em 1972, em outra cidade vizinha, ocorreu a incorporação de uma cooperativa agropecuária e, um ano depois (1973) passou a funcionar a Filial-2. Nesse mesmo ano, foi incorporada outra cooperativa de café, na mesma cidade da matriz, surgindo assim, o Departamento de Café da MINAS-2. Em 1975, foi criada a Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), iniciando suas operações com a produção de sementes de arroz e, posteriormente, diversificando para outros cereais (feijão e milho).

Na década de 1980 a cooperativa continuou crescendo e diversificando suas atividades. Em 1982, foi criada a Unidade de Arroz - Consumo, que embalava o produto em pacotes de cinco quilogramas (com duas marcas comerciais), as quais eram comercializadas nas lojas da cooperativa (Matriz, Filial-1 e Filial-2), juntamente com os insumos agropecuários. Ainda neste ano, foi incorporada outra cooperativa de leite em outra cidade vizinha, na qual criou-se a Filial-3 que entrou em funcionamento em 1983.

Na matriz da cooperativa, em 1985, iniciou-se a pasteurização e o envasamento de aproximadamente 3.500 litros por dia de leite em saquinhos plásticos com sua marca comercial. Nessa época, também foi criado o serviço de patrulha mecanizada com o objetivo de oferecer aos cooperados serviços de tratores e máquinas agrícolas com preços mais compensadores que os do mercado.

A década de 1990, foi um período de grande crescimento e inovações tecnológicas para a cooperativa. Em 1991, foi concluída a Fábrica de Ração, com capacidade de produção de 1000 toneladas por dia, com o objetivo de fornecer aos associados diversas fórmulas de ração balanceadas (vacas em lactação, novilhas e bezerras) com preços inferiores aos cobrados pelo mercado, na tentativa de melhorar a qualidade e reduzir os custos do leite. Ainda nesse ano, visando atender à demanda de lenha como fonte de energia para as caldeiras das usinas de leite na Fazenda Experimental adquirida pela cooperativa, foram plantadas 20.000 árvores de eucalipto (projeto aprovado pelo IBAMA), com previsão de produção de 900 metros cúbicos de lenha por ano. Além do reflorestamento, a Fazenda Experimental aproveitou sua área para outro projeto: produzir para os cooperados mudas de café e de cana-de-açúcar com alto teor de sacarose para alimentação bovina. Em 1992, com o propósito de ampliar e

incentivar a comercialização de bovinos de alto padrão genético, foram concluídas as obras do Parque de Exposições, localizado em outra parte da Fazenda Experimental, às margens da rodovia, próximo à cidade da matriz.

Em 1996, ao lado do Parque de Exposições, foram concluídas as obras do novo Parque Industrial, o qual permitiu modernizar a industrialização de leite e tirar a antiga usina da zona urbana, reivindicação antiga da população, devido a problemas ambientais, e para diminuir o trânsito de caminhões do centro da cidade.

Nessa época, a MINAS-2 modificou sua estrutura organizacional e reorganizou seu organograma, dando um importante passo rumo a profissionalização da gestão, instituindo a diretoria mista (diretores cooperados e contratados), o conselho consultivo e o planejamento estratégico. Todas essas mudanças foram incorporadas ao Estatuto (dezembro de 1996) aprovado em Assembléia Geral Extraordinária (AGE).

Atualmente, a MINAS-2 atua em 32 cidades da região sul de Minas Gerais, em um raio de aproximadamente 120 quilômetros da matriz. A cooperativa está departamentalizada em duas Unidades Estratégicas de Negócios (leite e café). O Quadro 3 demonstra a evolução número de cooperados, de funcionários e os produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa MINAS-2 no período de 1994 a 1998.

Analisando o organograma da Cooperativa MINAS-2 (Figura 3) nota-se que a Assembléia Geral é o órgão soberano da administração da Sociedade e, conforme seu Estatuto Social (Artigo 22), possui poderes para tomar as resoluções que julgar convenientes ao seu desenvolvimento e à defesa de seus interesses. Suas deliberações vinculam-se a todos os associados, ainda que ausentes e discordantes (cada associado tem direito a um voto nas decisões). A Assembléia Geral pode ser ordinária ou extraordinária.

A Assembléia Geral Ordinária deliberará sobre assuntos como: prestação de contas do órgão de administração; destinação das sobras ou rateios dos prejuízos; eleição do Conselho de Administração e, quando for o caso, do Conselho Fiscal; quaisquer outros assuntos de interesse social; fixação dos honorários, gratificações e cédulas de presença dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal (Artigo 36 do Estatuto da MINAS-2).

São de competência da Assembléia Geral Extraordinária deliberações tais como: reforma do estatuto; fusão, incorporação ou desmembramento; mudança de objetivo da sociedade; dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante e deliberação sobre as contas do liquidante (Artigo 38).



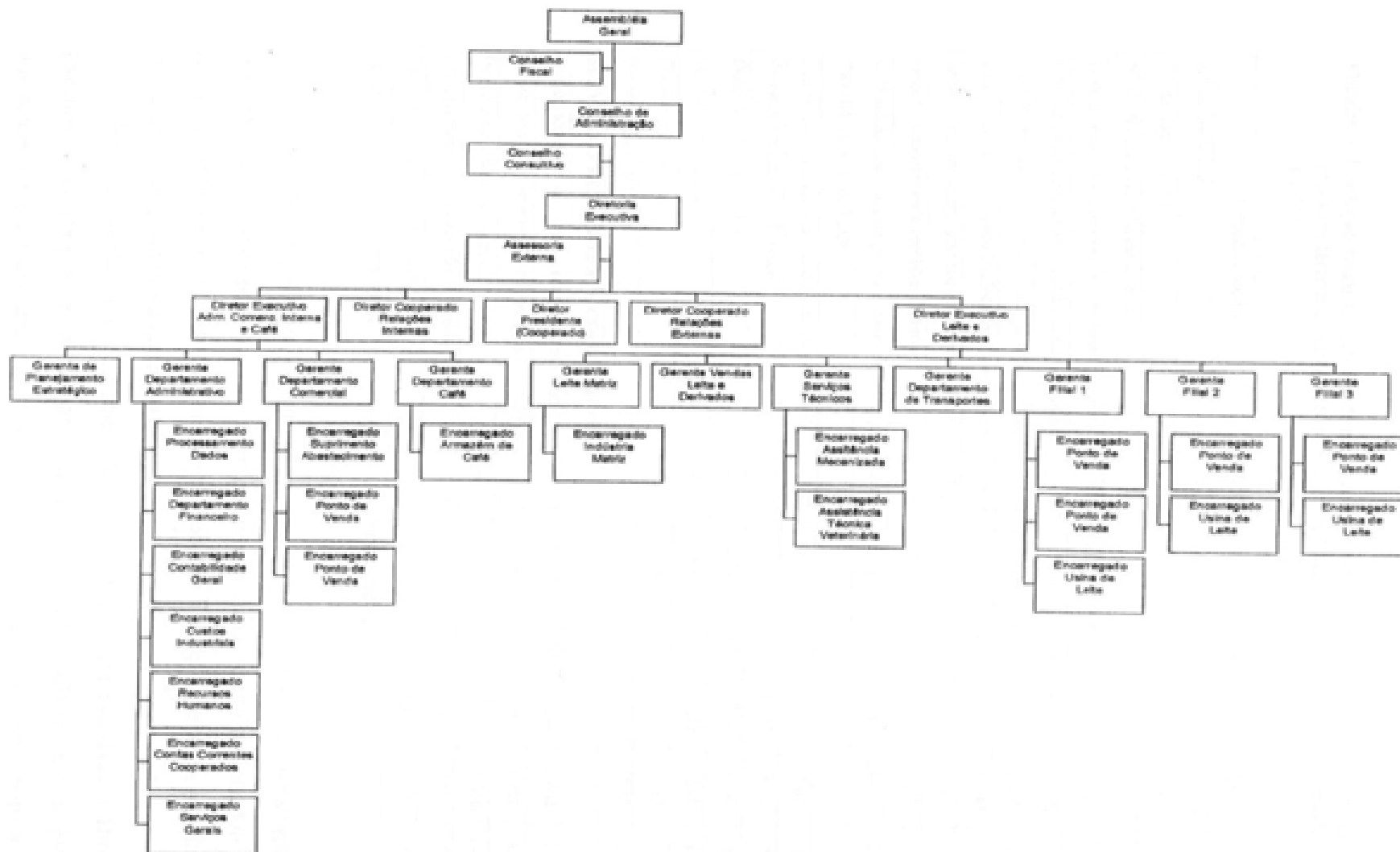


Figura 3 : Organograma da Cooperativa MINAS-2.

Quadro 3: Evolução anual do número de associados, funcionários e técnicos, industrialização de produtos lácteos e serviços prestados pela Cooperativa MINAS-2 no período de 1994 a 1998.

Especificação	1994	1995	1996	1997	1998	TOTAL
Nº de associados	1.425	1.394	1.488	1.469	1.503	
Nº de funcionários	271	311	320	251	235	
Nº de técnicos (assistência técnica)	12	11	11	8	8	
Leite recebido dos cooperados ( milhões de litros)	49,28	49,29	55,63	51,99	53,11	259,30
Leite recebido cooperados – média diária (mil litros)	135,02	135,05	152,42	142,43	145,52	142,08
Leite B enviado à Central Paulista (milhões de litros)	25,41	24,03	27,36	27,66	30,90	135,36
Leite C enviado à Central Paulista (milhões de litros)	13,18	14,98	19,11	16,81	12,44	76,52
Leite C vendido outros clientes (milhões de litros)	7,21	5,01	4,17	2,44	5,12	23,95
Leite C industrializado (milhões de litros)	0,27	0,40	0,23	0,49	0,53	1,92
Cafê armazenado dos cooperados (sacas de 60 kg )	136.276	73.306	160.229	63.403	241.649	674.863
<b>PRODUTOS LÁCTEOS</b>						
Leite C pasteurizado - envasado (milhões de litros)	2,81	4,41	4,32	4,39	4,02	19,95
Requeijão cremoso (mil quilos)	-	-	-	13,52	36,78	50,30
Doce de leite (mil quilos)	2,16	2,82	2,87	37,64	40,82	86,31
Manteiga (mil quilos)	27,13	34,44	31,07	41,15	52,00	185,79
Queijos (mil quilos)	13,72	15,46	10,47	20,25	16,65	76,55
Bebida láctea (mil litros)	-	-	-	45,11	95,37	140,48
<b>SERVIÇOS PRESTADOS AOS COOPERADOS</b>						
Assist. técnica – agrônômica (cooperados assistidos)	2.148	1.714	2.394	1.864	2.894	11.014
Assist. técnica - veterinária (cooperados assistidos)	9.552	8.040	8.688	7.584	8.964	42.828
Patrulha mecânica (horas trator)	34.607	31.650	29.489	26.515	23.316	145.577
Patrulha mecânica (cooperados atendidos)	553	344	275	130	531	1.833
Ração produzida ( mil toneladas)	12,67	12,43	11,81	8,81	7,43	53,15

Fonte: Relatórios de Exercício da Cooperativa MINAS-2 (organizado pelo autor).

Conforme o Estatuto (Artigo 39 e 45), o Conselho de Administração da MINAS-2 é composto por doze (12) membros eleitos em Assembléia Geral Ordinária realizada no primeiro trimestre do ano em que ocorrer a eleição, para um mandato de três anos, sendo permitida a reeleição de no máximo um terço de seus membros.

Entre os membros do Conselho de Administração será escolhida a Diretoria Executiva, formada por três cooperados, cuja escolha será efetuada em reunião especial dos conselheiros e mais dois diretores executivos (os quais não têm direito a voto) contratados com aprovação do Conselho de Administração. A Diretoria Executiva é o órgão da administração da cooperativa com poderes para tomar decisões necessárias à

evolução dos negócios da sociedade, respaldada nas decisões do Conselho de Administração. Portanto, a Diretoria Executiva é composta por cinco diretores, sendo três diretores cooperados (Diretor Presidente, Diretor de Relações Internas e Diretor de Relações Externas) e dois diretores contratados (Diretor Executivo de Administração, Comercialização Interna e Café e Diretor Executivo de Leite e Derivados). Foi incluída uma cláusula no Estatuto da MINAS-2 que limita a reeleição da Diretoria Executiva, sendo permitida somente sua reeleição por apenas um mandato consecutivo (Artigos 45, 50 e 51).

De acordo com o Estatuto (Artigo 57), o Conselho Fiscal é composto de três membros efetivos e três suplentes, eleitos em Assembléia Geral Ordinária com mandato de um ano, só sendo permitida a reeleição de um terço de seus membros (um membro efetivo e um suplente).

O Conselho Consultivo é composto pelos diretores no efetivo exercício do cargo, por ex-diretores cooperados e por um ex-membro do Conselho de Administração de cada filial, optando-se pelo mais idoso, desde que esteja em pleno gozo de seus direitos como associado e, ainda, mais 20% (vinte por cento) de membros convidados pelo Conselho de Administração (Artigo 60).

Um fato interessante é que o planejamento estratégico está previsto como norma estatutária da Cooperativa MINAS-2, onde, no Artigo 61, fica explicitado que é de competência do Conselho de Administração e Diretoria Executiva, elaborar o planejamento estratégico anual, até o mês de maio de cada ano para submeter à avaliação do Conselho Consultivo no mês de junho de cada ano. Quando se tratar de início de gestão, deve-se elaborar também o planejamento estratégico para os três anos de gestão.

Analisando o organograma da MINAS-2 (Figura 3), observa-se que a Assembléia Geral é o órgão supremo da sociedade, seguido do Conselho de Administração, que é fiscalizado pelo Conselho Fiscal. Subordinado ao Conselho de Administração está a Diretoria Executiva, que recebe apoio de um Conselho Consultivo e de uma Assessoria Externa. O Diretor Executivo de Administração, Comercialização Interna e Café tem sob sua subordinação os gerentes de Planejamento Estratégico, do Departamento Administrativo, do Departamento Comercial e do Departamento de Café. Já, ao Diretor Executivo de Leite e Derivados estão subordinados os Gerentes de Leite da Matriz, de Vendas de Leite e Derivados, de Serviços Técnicos, do Departamento de Transportes, e finalmente, os gerentes das Filiais 1, 2 e 3. A cada

gerente de departamento estão subordinados os encarregados e a estes os funcionários operacionais.

## **4.2 Análise do ambiente das cooperativas estudadas**

### **4.2.1 Características do ambiente externo em que atuam as Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2**

No segmento de leite e derivados, principal negócio das cooperativas estudadas, o ambiente geral tem se apresentado bastante competitivo e instável. Num contexto de abertura e desregulamentação do mercado interno, a competição internacional do setor de produtos lácteos apresenta-se cada vez mais acirrada e tem exigido produtos de alta qualidade, produzidos a baixos custos e em bases sustentáveis.

A globalização da economia tem encurtado a distância entre os mercados, vem favorecendo empresários eficientes, está desmistificando as diferentes formas de protecionismo e tem sido implacável com os setores ineficientes da economia (Calegar, 1998). O autor enfatiza que nesse contexto a cadeia produtiva de leite do Brasil tem boas possibilidades de aumentar a produção de leite a custos decrescentes, até com boas chances de competição no mercado internacional, porém, deve resolver uma série de problemas internos para tornar-se competitiva.

Nesse sentido, vários autores, entre eles Jank e Galan (1998), Jank, Farina e Galan (1999), Jank (1999), Calegar (1998), Faria (1998), Delgado et al. (1996:p.87-97) e Wilkinson (1996:p.99-120), apontam vários problemas de competitividade do sistema agroindustrial do leite brasileiro. Jank e Galan (1998:p.1-2) discutem esses problemas resumindo-os nos seguintes: a histórica condição de importador do país, a baixa competitividade da produção primária, a falta de um fluxo eficiente de informações do sistema leiteiro brasileiro e, finalmente, a falta de estatísticas oficiais confiáveis, fato que tem dificultado o planejamento do setor.

Quanto à histórica condição de importador de derivados lácteos que o país ostenta, os autores ressaltam que, apesar da oferta doméstica de leite ter crescido ao longo da década (mais 26% entre 1990/92 e 1995/97), as importações aumentaram sensivelmente no período (mais 180%). Tal fato evidencia que o leite importado entra no país a preços altamente competitivos, servindo como um importante balizador de “tetos” de preços no mercado interno. Vale salientar que a entrada de derivados lácteos decorre, por um lado, da comprovada eficiência de nossos parceiros do Mercosul e, por

outro, da existência de condições vantajosas em termos de preços, prazos, financiamentos, câmbio valorizado, subsídios praticados na origem (além de desvios relatados na imprensa como subfaturamentos, fraudes e triangulações via Mercosul) que, têm sido oferecida aos importadores. Tudo isso não quer dizer que o leite brasileiro não seja genericamente competitivo.

Outro ponto importante discutido pelos autores é que a produção primária de leite no Brasil é amplamente dominada por produtores pouco ou nada especializados, com interesses divididos entre a venda sazonal de pequenos volumes de leite com baixos custos e qualidade (a produção média brasileira é inferior a 50 litros/produtor/dia) e a venda de animais mestiços e de corte. A existência de uma legislação totalmente ultrapassada no que diz respeito a normas e padrões de qualidade, aliada a um sistema pouco eficiente de inspeção sanitária do produto, favoreceu o desenvolvimento de uma pecuária leiteira absolutamente *sui-generis* no país. A corrente competitiva dominante do leite brasileiro começa com um consumidor médio bastante exigente em preços baixos e praticamente incapaz de diferenciar a qualidade do produto final. Dele deriva uma forte heterogeneidade entre as indústrias de laticínios, que se aproveitam da inexistência de normas rígidas (caso das empresas do mercado formal, sejam elas multinacionais, empresas nacionais ou cooperativas) e da inoperância da fiscalização (caso das pequenas empresas do mercado informal) para adquirir matéria-prima (leite) barata e de baixa qualidade. Este “círculo vicioso” é apontado como um grande problema de competitividade sistêmica da cadeia agroindustrial do leite brasileiro: a legislação sanitária desatualizada e a ineficiência dos serviços de fiscalização, que geram a perpetuação de índices medíocres de produtividade e qualidade da matéria-prima leite, dificultando os investimentos em sistemas especializados de produção. Além disso, estes fatores estimulam a flagrante heterogeneidade tecnológica, gerencial e legal da indústria de laticínios e o crescimento de um expressivo mercado informal no setor, que responde por 31% da renda bruta e 41% do volume de leite vendido no país.

Há, segundo os autores, carência de um fluxo eficiente de informações e adaptações que facilitem a harmonia das relações entre os agentes do sistema agroindustrial do leite. Esse problema pode ser identificado principalmente nas falhas de sinalização de expectativas das indústrias em relação à produção de leite, que vem ocasionando “ciclos” de excesso e de falta de matéria-prima no mercado nacional. Anos considerados satisfatórios em relação aos preços pagos ao produtor de leite geralmente

são seguidos de anos ruins, com excesso de oferta e conseqüente queda na remuneração do produtor. O mercado ainda se caracteriza por uma enorme indefinição em relação ao valor real da quantidade individual produzida, a qualidade e a regularidade da oferta de leite, com fortes oscilações nos preços e nos ágios e deságios praticados, o que dificulta os investimentos de média e longa maturação e o processo de especialização dos agentes produtivos.

Por fim, ressalta-se a inexistência de estatísticas oficiais confiáveis e facilmente disponíveis, fato que torna a própria análise do sistema agroindustrial do leite difícil e bastante imprecisa. As informações referentes a números de produtores, volumes produzidos, eficiência econômica dos diferentes sistemas de produção, nível tecnológico da indústria, sistemas de distribuição e comportamento do consumidor são esporádicas e pouco confiáveis, impedindo o planejamento sistêmico do setor. A informação hoje disponível é privada, estratégica e muito cara, ao passo que informações oficiais são disponibilizadas com atraso e, geralmente, ignoradas no processo de decisão.

Analisando esses problemas de competitividade, Jank e Galan (1998:p.1-2) e Jank, Farina e Galan (1999:p.99) advogam que o verdadeiro “dilema” da política pública impede um avanço sensível e radical na modernização do sistema agroindustrial do leite brasileiro. Os autores construíram um cenário entre 1998 a 2008, na tentativa de retratar as mudanças esperadas. Os principais impactos positivos esperados serão: a crescente homogeneização dos sistemas produtivos (produção primária e indústria); ganhos relevantes de produtividade, qualidade e regularidade da oferta de leite e derivados; racionalização dos processos produtivos; exploração de economias de escala; maior foco estratégico nas atividades (por exemplo, terceirização da criação de animais e produção de alimentos); aprimoramento das formas de relacionamento produtor-indústria (com aumento da dependência bilateral), maior estabilidade de preços; forte redução do setor informal, entre outros. Os impactos negativos esperados serão: maior concentração do setor industrial (podendo levar à ampliação do chamado “poder de monopólio”); possível aumento do custo básico da matéria-prima leite e, principalmente, a exclusão relativamente acelerada de milhares de produtores, o que implica na necessidade de identificar alternativas de reconversão produtiva. O aumento da concorrência e a conseqüente necessidade de reduzir custos já fizeram com que as indústrias partissem para um processo acelerado de granelização da coleta do leite refrigerado.

Outro importante negócio das cooperativas estudadas é o café que, por sua vez, historicamente, tem exercido importante papel no desenvolvimento da economia nacional.

De acordo com Saes (1995), desde o início do século, a dinâmica de crescimento do sistema agroindustrial do café no Brasil esteve atrelada às decisões de políticas e macroeconômicas, em que o país aproveitou-se de uma situação quase de monopólio no mercado internacional até a década de 1960, adotando unilateralmente a política de restringir a oferta valorizando os preços. A partir do primeiro Acordo Internacional do Café (AIC) assinado em 1962, no qual uma cláusula econômica determinava o sistema de quotas, regulamentou-se a oferta internacional de café por meio do contingenciamento das exportações fazendo com que o país perdesse participação no mercado. No início do século, o Brasil chegou a deter aproximadamente 80% do total do café comercializado no mercado internacional; atualmente possui apenas 25 a 30% deste mercado. O Brasil, na atualidade, é o maior produtor mundial de café verde, com uma participação de 24,4% do mercado, seguido pela Colômbia (15,76%) e Indonésia (6,68%).

O comportamento de preços do café no mercado interno é fortemente influenciado pelo mercado externo. Tais preços, na prática, agem como força motriz e desencadeiam todo o agribusiness brasileiro do café tradicionalmente considerado como um dos mais fortes do país, apesar de ter perdido, ao longo dos anos, a competitividade no mercado internacional. Zylbersztajn, Farina e Santos (1993) atribuem esta situação a alterações substanciais do ambiente institucional do agribusiness do café ocorridas no final dos anos 80. Esta opinião é compartilhada por Andrade (1995) quando diz “... a evolução da cafeicultura tem ocorrido em ciclos econômicos de euforia, ou crise, estando os preços internacionais ora muito elevados, ora deprimidos”. Dentre outras alterações neste ambiente, destacam-se a desregulamentação dos mercados internos e externos, mudanças nos padrões de concorrência e o tabelamento dos preços do café torrado (em vigor até 1991) que impedia as estratégias de valorização da qualidade.

Entre os estados brasileiros, Minas Gerais se destaca na produção de café, possuindo cerca de 43,1% da área plantada do país e respondendo por cerca de 59% do total da produção nacional (Anuário Estatístico do Café - 1999/2000).

A região sul do estado de Minas Gerais, ambiente em que atuam as cooperativas estudadas, abrange uma área total de 53.097 km<sup>2</sup> (9% da área total do Estado) e detém uma população com 2.185.050 habitantes. A localização representa uma vantagem para

os municípios da região, pois foi beneficiada pelos sucessivos movimentos da mineração e agricultura que deixaram um rastro de prosperidade, bem como pelo processo de descentralização dos pólos de desenvolvimento nacionais, em especial da cidade de São Paulo. Outra vantagem, é a proximidade dos principais portos da região sudeste, localizados nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, além de um porto seco em Varginha-MG, cujo principal produto de exportação é o café (Chaves, 1995).

Dados da Fundação João Pinheiro (1996) atestam que a região sul de Minas é a mais desenvolvida do Estado em atividades agropecuárias e a segunda em termos populacionais, concentrando 13,2% do total. É composta por 153 municípios, divididos em 11 microrregiões; responsável por 11,4% do PIB total do Estado, com a seguinte distribuição entre os setores econômicos: serviços (49,4%), industrial (32,4%) e agropecuário (18,2%). A média do PIB por habitante da região sul de Minas, em 1995, foi de R\$ 2.340,00, inferior à média estadual calculada em R\$ 2.893,57, sendo superior apenas nas microrregiões de Poços de Caldas e Pouso Alegre, onde o setor de serviços é mais influenciado pelos sub-setores comércio, aluguéis e transporte.

A importância do café para a região pode ser comprovada pelos dados da Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Minas Gerais, 1995) que atestam a destacada estrutura de produção cafeeira do sul de Minas que detém 48,7% (435,1 mil hectares) da área cultivada e, por coincidência, 48,7% da produção total do Estado, representando o montante de 4.978 mil sacas. Apesar disso, os índices de produtividade obtidos na região sul de Minas (11,4 sacas/hectare) têm sido superados por regiões que empregam tecnologias mais avançadas, como na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (14,4 sacas/ha) e, na região do Alto São Francisco (16,4 sacas/ha). Contudo, a cafeicultura participa com um montante expressivo na arrecadação de impostos estaduais e dos municípios produtores em termos de ICMS, FUNRURAL, entre outros.

Neste sentido, Silva (1998), estudando a região sul de Minas Gerais, detectou que ela apresenta uma série de condições especiais (fatores humanos, físicos, de conhecimento, e de capital) que se revelam em termos de qualidade e quantidade, favorecendo o desenvolvimento e competitividade do sistema agroindustrial do café por parte das empresas que estejam instaladas ou que venham a ser instaladas na região.

Segundo a Fundação João Pinheiro (1996), a pecuária leiteira também possui grande importância econômica para a região sul, reconhecida como a maior bacia leiteira de Minas Gerais. Dos 1.253 laticínios em funcionamento, que recebem e



industrializam leite e derivados no Estado, 461 estabelecimentos (36,8%) estão situados na região sul de Minas e essa concentração deve-se à maior população e maior concentração de produtores de leite na região, sugerindo que as indústrias procuram instalar-se próximo às regiões produtoras e aos centros consumidores.

Segundo a mesma fonte, as indústrias de laticínios na região são compostas por grandes laticínios de capital privado (Nestlé, Parmalat, Danone, Fleischmann e Royal, Cotochés, Barbosa e Marques, Leco, Boa Nata, Embaré e Vigor), centrais de cooperativas (Itambé, Cemil e CCPL), cooperativas regionais, laticínios particulares com SIF (Serviço de Inspeção Federal) e, laticínios particulares sem SIF. São produzidas cerca de 150 variedades diferentes de produtos lácteos e mais da metade do leite industrializado formalmente destina-se à industrialização de sete linhas de derivados: leite em pó, leite pasteurizado, leite longa vida, queijo tipo mussarela, queijo tipo prato, iogurte e queijo minas frescal. Juntos, esses produtos consomem cerca de 63,9% do leite industrializado pelos estabelecimentos com SIF e 65,1% do leite industrializado pelos estabelecimentos sem SIF, instalados na região.

Pelo exposto, nota-se que o sul de Minas Gerais, é uma tradicional região produtora de leite e café, na qual as forças competitivas atuantes (propostas por Porter, 1986) exigem eficácia das organizações para que sobrevivam no mercado e, também no caso das cooperativas estudadas.

#### **4.2.2 Análise externa: ameaças e oportunidades do ambiente às Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2**

Quando foi solicitado aos entrevistados que expressassem suas opiniões sobre o ambiente no qual sua cooperativa está inserida, eles apontaram, em uma análise externa, as ameaças e oportunidades a que estão expostas. Dessa forma, foram coletadas as seguintes informações que subsidiaram a análise do ambiente externo:

##### **Ameaças do ambiente às Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2:**

- acirramento da concorrência com organizações não cooperativas (principalmente, Parmalat, Nestlé e Danone) que pagam preços diferenciados no leite a seus fornecedores, conforme o volume e qualidade;

- as cooperativas têm dificuldade de acompanhar a competição de preços dos produtos lácteos em relação a seus concorrentes que não sejam cooperativas (multinacionais e mercado informal);
- multinacionais têm algumas vantagens em relação às cooperativas: contato com o exterior com acesso a mercados que possuem leite subsidiado e, principalmente, administração profissional, o que conseqüentemente, leva a uma maior agilidade nas decisões;
- mercado informal de leite, faz com os produtos lácteos (principalmente, leite cru e queijos) sejam comercializados a preços inferiores aos cobrados pela cooperativa; devido à fiscalização deficitária, tais produtos não pagam impostos e não possuem inspeção sanitária;
- as cooperativas vêm de um sistema paternalista, arcaico e evoluíram muito pouco no que se refere a adaptação do sistema frente à competitividade do mercado;
- têm dificuldades em acompanhar a concorrência comercial com fornecedores de insumos para oferecerem preços diferenciados de acordo com o volume de compra dos associados;
- dependência de mercado com a Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (Central Paulista), atualmente é o maior cliente das cooperativas estudadas; contudo, se a Central falir há o risco de faltar mercado para o leite das filiadas;
- o modelo de gestão cooperativista enfrenta dificuldades em adaptar-se ao regime capitalista vigente no país.

O Diretor de Leite e Derivados da MINAS-2, na tentativa de justificar a dificuldade que a cooperativa tem em acompanhar a concorrência e oferecer preços mais competitivos dos insumos agropecuários aos cooperados, faz o seguinte comentário:

*“ Os cooperados às vezes questionam, por que uma cooperativa desse tamanho, com o poder de barganha que ela tem, não consegue competir com uma lojinha da esquina? São várias as justificativas... Primeiro, a estrutura da lojinha é pequena com isso seus custos administrativos também são. Na cooperativa, a estrutura administrativa é muito grande, seus custos administrativos são altos... Segundo, a maioria dessas lojinhas trabalham com comissão, não estocam os insumos, apenas intermediam a venda e*

*ganham a comissão... Terceiro, possuem a facilidade de vender sem nota fiscal, ou vendem apenas 'meia nota', na cooperativa isso não tem jeito, com isso perdemos na diferença dos impostos... Contudo, fica difícil competir, a não ser que mude a legislação ou melhore a fiscalização...” (Relato de entrevista).*

### **Oportunidades do ambiente às Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2:**

- boa localização geográfica, ambas situam-se na região sudeste, entre as capitais São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte;
- ambas estão situadas no sul de Minas Gerais, importante e tradicional região produtora de leite e café, em âmbito nacional;
- ambas são filiadas à Cooperativa Central Paulista e possuem boa cota, fato que garante mercado cativo para o leite resfriado de seus associados;
- ambas localizam-se próximas à rodovia Fernão Dias (une as capitais São Paulo a Belo Horizonte) que está sendo duplicada, o que facilitará o transporte, podendo abrir possibilidades para o desenvolvimento do mercado regional;
- ambas as cooperativas exploram pouco o mercado regional com possibilidade de ampliar sua cobertura e descobrir novos nichos como forma de aumentar a colocação de suas marcas próprias de produtos lácteos;
- ambas devem intensificar a produção de produtos lácteos com suas marcas próprias; com isso, podem diminuir a dependência da Cooperativa Central Paulista, deixando de ser apenas resfriadoras de leite, passando a agregar mais valor a matéria-prima (leite);
- a Cooperativa MINAS-2 possui contrato de exclusividade para distribuir em toda região sul de Minas, os produtos lácteos da Cooperativa Central Paulista (marca Pauli); além disso, não há restrição para que os produtos lácteos próprios da MINAS-2 peguem “carona” nos caminhões distribuidores, contudo, esse mercado está com modesta cobertura;
- ambas as cooperativas devem incrementar o negócio café, ainda com movimento modesto para o potencial da região, havendo opção de fazer parcerias com cooperativas fortes em café da região ou partirem para integração vertical no segmento de torrefação e moagem;

- a Cooperativa MINAS-1 deve incentivar a produção de figo entre os cooperados, ainda com pequena escala de produção; o doce de figo em calda pode ser uma boa opção para a diversificação de produtos;
- ambas estão próximas a universidades e centros de pesquisa e extensão, que difundem novas tecnologias de produção e processamento de produtos agropecuários, principalmente, para o leite e café.

Pelo exposto, nota-se que as principais ameaças a que estão expostas as cooperativas estudadas estão ligadas ao mercado de leite, onde apresentam dificuldades em acompanhar a concorrência com empresas não cooperativas, principalmente multinacionais, tanto na disputa por preços como na inovação de produtos e tecnologias. Segundo a classificação proposta por Hamel (1996), as cooperativas têm sido apenas “cumpridoras de regras”, procurando acompanhar as iniciativas inovadoras das multinacionais. Por outro lado, sofrem concorrência desleal com empresas que atuam no mercado informal de leite (com destaque para o leite cru e queijos do tipo frescal e minas-padrão) que sonegam impostos e se beneficiam da ineficiência da fiscalização. Na venda de insumos, muitas vezes as cooperativas não conseguem competir com seus concorrentes porque possuem menores custos administrativos, trabalham com comissão e ainda muitos usam artifícios de sonegação fiscal. A dependência de mercado com a Cooperativa Central Paulista é outra ameaça, pois atualmente passa por dificuldades financeiras e se falir pode faltar mercado para o leite das filiadas, que também devem arcar com os custos da liquidação por possuírem participação no capital. Finalmente, talvez a maior de todas as ameaças sejam as dificuldades que o modelo de gestão das cooperativas enfrenta em adaptar-se ao regime capitalista vigente no país.

No caso das oportunidades, às Cooperativas MINAS-1 e 2 poderão se beneficiar, principalmente da boa localização geográfica (região sudeste) e da duplicação da rodovia Fernão Dias que deve trazer desenvolvimento para a região sul de Minas e ampliar o mercado regional. Ambas devem intensificar a industrialização de produtos lácteos, agregar mais valor ao leite e passar a depender menos da Cooperativa Central Paulista. As cooperativas também podem se beneficiar por estarem próximas a universidades e centros de pesquisa especializados em agropecuária.

No caso do café, o produto está sendo pouco explorado pelas cooperativas tendo em vista o potencial da região e devem intensificar a comercialização, seja através de parcerias com cooperativas mais fortes em café da região ou partir individualmente para

a integração vertical, principalmente no segmento de torrefação e moagem. Entretanto, tal iniciativa deve ser estudada com cautela, pois tal segmento apresenta-se muito competitivo no sul de Minas Gerais, conforme discutido por Antonialli, Filetto e Gonçalves (1995).

De maneira geral, Jank, Farina e Galan (1999:p.97), ao analisarem o ambiente externo do agribusiness do leite no Brasil, apontam, no caso das cooperativas agropecuárias, as principais oportunidades e ameaças a que estão expostas essas organizações. As oportunidades estão ligadas a alta capacidade de organizar a produção (integração vertical), poder de negociação para o produtor, apelo a notoriedade regional da cooperativa e fusões e alianças estratégicas entre cooperativas. Por outro lado, as principais ameaças são a concorrência com os grandes grupos, negociação com a distribuição, concorrência do setor informal, decisões populistas e paternalistas, tratamento diferenciado de produtores e a seleção de cooperados.

#### **4.2.3 Análise interna: pontos fortes e fracos das cooperativas estudadas**

##### **4.2.3.1 Pontos fortes e fracos da Cooperativa MINAS-1**

Com base na opinião dos entrevistados da Cooperativa MINAS-1 foi possível fazer a análise interna e identificar os principais pontos fortes e fracos da organização, os quais são:

- Pontos fortes da Cooperativa MINAS-1:
- tradição, idoneidade e boa imagem na região;
- solidez financeira: no período analisado, no geral, a cooperativa apresentou bons índices de eficiência financeira e econômica;
- possui tradição de diretorias honestas;
- qualidade, amplitude e simplicidade das informações fornecidas pelos relatórios de exercício, o que facilita o entendimento pelos cooperados;
- pontualidade no pagamento, o que promove credibilidade junto a fornecedores e cooperados;
- pagamento por qualidade e quantidade do leite fornecido pelos seus cooperados;
- assistência técnica aos cooperados (veterinários e agrônomos) com técnicos próprios e terceirizados, com destaque para o apoio aos pequenos produtores;

- possui linha de financiamento para equipamentos e matrizes, via cooperativa de crédito própria;
- oficina mecânica terceirizada com preços competitivos, promove serviços na frota de veículos, tratores e máquinas agrícolas da cooperativa e para os cooperados;
- patrulha mecânica: frota própria e terceirizada de tratores (pneus e esteira) e máquinas agrícolas que promove serviços aos cooperados com preços competitivos;
- MINAS-1 é um balizador de preços de produtos, insumos e serviços na região.

### **Pontos fracos da Cooperativa MINAS-1:**

- grande parte dos cooperados não está cumprindo suas obrigações, principalmente quanto à entrega da produção (previstas no Estatuto); nesse sentido, as diretorias têm postura paternalista e não tem agido com o rigor necessário;
- não há planejamento estratégico na cooperativa;
- usina de leite funciona com capacidade ociosa;
- o setor de café da cooperativa está atrofiado para o potencial da região; muitos associados da MINAS-1 são filiados a outras cooperativas mais fortes em café da região;
- administração amadora, falta profissionalismo na sua gestão;
- atual gestão tem priorizado o lado político, esquecendo o lado gerencial de fato;
- atual diretoria não está coesa (há conflitos internos);
- MINAS-1 deve eliminar os serviços de vendas de roupas (magazine) e farmácia humana, investindo na oferta mais competitiva de insumos destinados à produção;
- Departamento de Compras e Vendas está atrofiado para o porte da cooperativa;
- mantém linhas de leite deficitárias por interesses políticos e para cumprir promessas de campanha;
- mantém no quadro de cooperados muitos pequenos produtores não fornecedores por interesses políticos;
- atual diretoria não está investindo na fábrica de ração e sal mineral (ociosa) para oferecer preços competitivos e diferenciados aos associados, conforme seu volume de compra;
- a cooperativa não entrega a ração e sal mineral nas fazendas, apesar de oferecer o produto a preços inferiores ao mercado; muitos cooperados compram de concorrentes devido a utilidade do transporte;

- a cooperativa não firmou no mercado regional sua marca própria de produtos lácteos devido ao marketing deficiente;
- houve cisão quando um grupo de médios e grandes produtores, ao discordarem das decisões da diretoria, saíram da MINAS-1 e criaram uma cooperativa paralela (a maioria apoiou a chapa perdedora).

#### **4.2.3.2 Pontos fortes e fracos da Cooperativa MINAS-2**

Na opinião dos entrevistados da Cooperativa MINAS-2, os principais pontos fortes e fracos da organização são:

##### **Pontos fortes da Cooperativa MINAS-2**

- tradição, idoneidade e boa imagem na região;
- solidez financeira: no período analisado, no geral, a cooperativa apresentou bons índices de eficiência financeira e econômica;
- qualidade, amplitude e simplicidade das informações fornecidas pelos relatórios de exercício, fato que facilita o entendimento pelos cooperados;
- pagamento por qualidade e volume do leite fornecido pelos seus cooperados;
- Estatuto atualizado e estrutura organizacional profissionalizada (diretoria mista, com diretores cooperados e contratados);
- existência do “Manual de Normas e Procedimentos” e “Manual de Instruções Administrativas”, que organizam e impõem normas de conduta à administração da cooperativa;
- possui planejamento estratégico formalizado, previsto no Estatuto;
- produtos lácteos da cooperativa possuem boa imagem diante dos consumidores devido à sua boa qualidade;
- pontualidade no pagamento dos cooperados, dando credibilidade junto aos fornecedores e cooperados;
- os cooperados ainda têm razoável fidelidade em relação à cooperativa (normas estatutárias são rígidas); com frequência ocorrem cortes de cooperados por falta de fornecimento ou desvio de produção;
- tradição de diretorias honestas;
- assistência técnica aos cooperados (veterinários, agrônomos e técnicos agrícolas), por meio de técnicos próprios e terceirizados;

- oficina mecânica própria, para efetuar serviços na frota de veículos, caminhões, tratores e máquinas agrícolas da cooperativa;
- patrulha mecanizada: frota própria de tratores (pneus e esteira) e máquinas agrícolas que promove serviços para os cooperados a preços competitivos;
- MINAS-2 é um balizador de preços de produtos, insumos e serviços na região.

### **Pontos fracos da Cooperativa MINAS-2**

- existência de conflitos políticos internos na cooperativa;
- apesar da recente profissionalização (diretoria mista), a administração da cooperativa sofre interferências políticas nas tomadas de decisão;
- falta de marketing interno com os cooperados, de modo a melhorar o envolvimento nas atividades da cooperativa;
- possui muitos cargos de chefias, o que eleva os custos administrativos;
- funcionários estão insatisfeitos e desmotivados, gerando falhas de comunicação entre os departamentos;
- atual diretoria não está coesa (há conflitos pessoais entre os diretores cooperados);
- possui quatro usinas de leite (na matriz e nas três filiais); poderia centralizar a recepção e processamento do leite no novo Parque Industrial (matriz) diminuindo os custos administrativos e industriais; porém, por questões políticas essa decisão está sendo adiada;
- a cooperativa explora pouco o mercado regional com sua marca própria de produtos lácteos devido ao marketing deficiente;
- apesar de possuir contrato de exclusividade para distribuição dos produtos da Cooperativa Central Paulista (marca Pauli) na região sul de Minas Gerais, mantém estrutura acanhada de vendas e frota de caminhões baú refrigerados para explorar o potencial da região (3 caminhões próprios e 4 terceirizados);
- a cooperativa deveria avançar mais na comercialização do café pois, pelo volume recebido, justifica-se um estudo na diversificação vertical na área de torrefação e moagem.

De maneira geral, Jank, Farina e Galan (1999:p.97) apontam os principais pontos fortes e fracos das cooperativas agropecuárias que atuam no agribusiness do leite, destacando-se como pontos fortes: a maior proximidade e fidelidade do produtor, maior garantia de oferta do leite, vantagens tributárias e algumas linhas especiais de



financiamento (ex. Recoop). Por outro lado, os autores apontam como principais pontos fracos: a falta de orientação para o mercado e definição do “core business”, as diferenças de interesses entre os cooperados, e a modesta capacidade de marketing e investimento dessas organizações.

### 4.3 Articulações políticas envolvidas na eleição das cooperativas estudadas

#### 4.3.1 Articulações políticas na eleição da Cooperativa MINAS-1

O Estatuto da MINAS-1 prevê eleições a cada 3 anos. A diretoria anterior, formada por uma chapa de consenso, foi eleita por aclamação e administrou a cooperativa de 01/04/93 a 31/03/96. A gestão posterior, eleita em março/1996, atuou durante o período de 01/04/96 a 31/03/99.

Essas cíclicas mudanças de gestão, na opinião da maioria dos cooperados e funcionários entrevistados, têm sido benéficas para a cooperativa, pois permitem a renovação de diretores e a geração de novas idéias. Por outro lado, apresenta aspectos negativos, principalmente os conflitos e competições entre os cooperados devido aos interesses políticos.

A Cooperativa MINAS-1, para efeito desta pesquisa foi classificada como aquela que mudou pouco os dirigentes, após a eleição já mencionada. Nota-se no Quadro 4 que, entre os Diretores e Conselheiros integrantes da Gestão 1996/1999, eleita em março de 1996, três deles (50%) já haviam sido diretores nas duas gestões anteriores.

Quadro 4: Rotatividade e renovação nos cargos eletivos da Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Cooperativa MINAS-1.

<b>CARGOS ELETIVOS</b>	<b>Gestão 1990 a 1993</b>	<b>Gestão 1993 a 1996</b>	<b>Gestão 1996 a 1999</b>
Diretor Presidente	A	A	B
Diretor Administrativo	B	G	J
Diretor Financeiro	C	C	C
Conselheiro de Administração 1	D	E	A
Conselheiro de Administração 2	E	H	K
Conselheiro de Administração 3	F	I	L

Fonte: Relatórios de Exercício e Atas de Assembléia da Cooperativa MINAS-1.

Na época que precedeu a eleição de 1996, havia um movimento visando compor uma chapa única formada a partir do consenso entre os cooperados. A formação dessa chapa tinha por objetivo fazer uma composição de pessoas consideradas aptas (com interesse na cooperativa, visão estratégica do setor agropecuário, visão sistêmica do cooperativismo e capacidade gerencial) e também que tivessem o aval dos cooperados, evitando uma provável cisão que poderia levar à formação de outras chapas com as inevitáveis disputas políticas. Entretanto, isso não aconteceu, houve divergências na formação da tal chapa única e a cisão foi inevitável. Assim, formaram-se duas chapas que disputaram a eleição.

Na eleição da MINAS-1 (março de 1996) votaram 733 cooperados (75% do total). A Chapa 1 (perdedora) recebeu 336 votos e a Chapa 2 (vencedora) totalizou 397 votos. Dessa forma, a chapa vencedora contabilizou 61 votos de diferença a seu favor.

As chapas eram compostas por seis membros do Conselho de Administração e seis membros do Conselho Fiscal, obedecendo às imposições da legislação cooperativista e do Estatuto da cooperativa. Iniciou-se a campanha eleitoral com as chapas apresentando as propostas para a gestão da cooperativa.

No processo de divulgação das propostas, cada chapa utilizou táticas distintas, sendo que ambas evitaram o uso do jornal interno da cooperativa, pois, segundo os entrevistados, para evitar utilizar a “máquina administrativa da cooperativa” para fazer campanha eleitoral. A Chapa 1 utilizou a mala direta (via correio e, na zona rural, o caminhão de leite da cooperativa), além do marketing “boca-a-boca”. A Chapa 2 utilizou o jornal da cidade (com circulação regional), mala direta (correio e caminhão da cooperativa) e também o marketing “boca-a-boca”, além da distribuição de “santinhos” com as fotos dos candidatos à Diretoria Executiva.

Mais importante que a forma de divulgação utilizada, logicamente, foi o conteúdo das propostas, as quais são apresentadas no Quadro 5, e que buscavam solucionar os problemas latentes da cooperativa.

Analisando criticamente a forma de apresentação e o conteúdo das propostas das duas chapas que disputaram a eleição, ficou evidente que a Chapa 2 foi mais hábil que a Chapa 1 na forma de abordagem dos cooperados e na apresentação das propostas.

As propostas de campanha da Chapa 1 constavam de uma página encabeçada por um grande título chamado “*Plano de Trabalho*” e separava as propostas por setores (leite, café, assistência, patrulha mecânica e milho).

Quadro 5: Propostas divulgadas pelas chapas na campanha eleitoral de 1996 da Cooperativa MINAS-1.

<b>CHAPA 1 (perdedora)</b>	<b>CHAPA 2 (vencedora)</b>
Ampliação do laticínio e novos mercados para atendimento de novos fornecedores.	Ampliar o setor industrial de laticínios, de maneira a criar novas alternativas de comercialização de derivados do leite, para melhorar a renda do produtor.
Financiar resfriadores e ordenhadeiras em equivalência-produto, visando melhoria da qualidade do leite.	Financiamento aos cooperados para aquisição de equipamentos para economizar a mão-de-obra, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos lácteos.
Compra de matrizes, bezerros e sêmen através da cooperativa.	Ativação dos fluxos de comercialização de reprodutores, matrizes e sêmen de alta qualidade para promover o melhoramento genético dos rebanhos e, por outro lado, permitir melhor escoamento da nossa produção excedente, para outras regiões.
Lançamento de novos produtos lácteos (leite longa vida).	
Ampliação da venda de insumos para o setor cafeeiro.	Fornecimento de linha completa de insumos básicos para a lavoura (fertilizantes, defensivos, etc.) a preços reduzidos.
Assistência técnica para o setor cafeeiro.	Implementação de metodologias modernas de produção para o setor cafeeiro.
Adiantamentos aos cooperados para a comercialização da safra de café.	Dinamizar fortemente a produção e comercialização de café.
Modernizar o sistema de armazenamento de café.	Melhoria no sistema de armazenamento e comercialização de café.
Eleger um representante dos cooperados na cooperativa (ouvidor), para receber críticas sobre a assistência técnica, inclusive através de malotes.	Ampliar significativamente a prestação de serviços a todos os associados, nos diversos municípios abrangidos pela cooperativa.
Reuniões da diretoria com os cooperados sobre a assistência técnica.	
Ampliar a assistência médica e odontológica aos cooperados.	
Assistência veterinária com visitas periódicas as propriedades.	Promoção da assistência técnica para elevação da produtividade, mediante a formação de um corpo técnico constituído de diferentes especialistas (engenheiros agrônomos, médicos veterinários, zootecnistas e técnicos agrícolas), pelo regime de credenciamento (terceirização).
Assistência zootécnica e agrônômica com solicitação dos cooperados.	
Assistência mecânica em ordenhadeiras e resfriadores (inclusive com peças de manutenção).	
Compra de tratores de pneus e implementos (colhedeiças, ensiladeiras, plantadeiras) para ampliar a patrulha mecânica da cooperativa.	Ampliação das possibilidades da nossa frota de máquinas (tratores de pneu e esteira) através da terceirização dos serviços, para atender ao associado no momento oportuno e a preço reduzido.
Compra de uma patrol e carregadeira para melhoria das estradas rurais.	
Melhoria e ampliação da oficina da patrulha mecânica.	
Incentivar a produção de milho.	Incentivar o aumento da produção de milho, na região, mediante apoio à produção e garantia da comercialização, para atender a demanda da fábrica de ração e assegurar fonte alternativa de renda para o associado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, a Chapa 2, ao apresentar suas propostas de campanha, iniciava o texto apresentando ao cooperado o objetivo da chapa através do lema: “O desenvolvimento da cooperativa sustentado pelo desenvolvimento dos cooperados”, dividindo as propostas também em setores e finaliza a apresentação com a seguinte mensagem: “... *por fim, o grupo encara o futuro da cooperativa com muito otimismo, compreendendo que o cooperativismo só é forte pela união de todos, sem distinção, na busca de objetivos comuns*”.

O confronto das duas chapas buscavam, em síntese, atender a interesses políticos divergentes que reuniam, de um lado, médios e grandes produtores (minorias) e, de outro, os mini e pequenos produtores (maioria).

As propostas da chapa perdedora (basicamente apoiada por médios e grandes produtores) buscavam atacar os problemas internos da cooperativa, principalmente enxugar a estrutura administrativa e profissionalizá-la. Também havia propostas de incentivar a eficiência produtiva dos associados (produtividade e qualidade) e, de certa forma, excluir ou punir os cooperados improdutivos e oportunistas.

A chapa vencedora (basicamente apoiada por pequenos produtores) divulgou suas propostas na crença de que os problemas da cooperativa eram externos e havia necessidade de expandir o mercado e adicionar mais valor ao principal produto da cooperativa (leite) através da industrialização. Neste sentido, adotou ações mais populistas, principalmente expandindo a área geográfica de atuação da cooperativa em regiões em que predominavam pequenos produtores.

Quando os cooperados entrevistados foram questionados sobre os motivos que os levaram a formar a chapa para disputar a eleição, as respostas, tanto dos membros da chapa vencedora quanto da perdedora, apontavam sempre, em regra geral, para os problemas internos da cooperativa e as propostas formais apresentadas pelas chapas para solucioná-las. Um membro da chapa vencedora explica quais critérios utilizaram para a escolha dos membros de sua chapa:

*“ A chapa surgiu com a iniciativa de dois ou três colegas que gostam e estavam dispostos a mexer com política e, para ser sincero, a competência é mais um detalhe. O que valeu realmente na escolha dos membros de nossa chapa foi quantos votos potenciais havia por de trás de cada nome, a qual família pertence. Além disso, estrategicamente, também é preciso ter componentes que cubram todas as regiões de atuação da cooperativa. É como um cabo de força onde*

*ganha o lado mais forte e a força em uma eleição é o voto ...”* (Relato de entrevista).

Entretanto, quando foram solicitadas as opiniões desses cooperados a respeito das estratégias eleitorais da chapa oponente, começaram a aparecer os aspectos informais envolvidos na disputa política e o jogo de interesses dos grupos. O depoimento de um membro da chapa perdedora ilustra o fato:

*“As propostas de nossa chapa visavam descentralizar a administração da cooperativa, procurando dar à diretoria uma conotação mais moderna e profissional. Queríamos enxugar a cooperativa, pois alguns setores estavam deficitários, terceirizar serviços, tentar comercializar melhor nossos produtos e atender ao cooperado na medida das possibilidades... Era preciso acabar com o sistema paternalista e exigir dos cooperados, principalmente dos pequenos, maior participação, qualidade dos produtos e fidelidade à cooperativa. Pretendíamos dar uma total assistência àqueles produtores com produção inferior a 50 litros de leite/dia, para que eles pudessem crescer. A idéia era tentar trabalhar com aqueles que queriam, sabiam e não tinham dinheiro para investir. No entanto, a chapa oponente começou a espalhar o boato de que queríamos acabar com os pequenos, isso pegou e foi decisivo para que perdêssemos a eleição...”* (Relato de entrevista).

Esse boato de “acabar com os pequenos” não foi confirmado claramente pelos membros da chapa vencedora. O fato aconteceu mais pelo lado informal da campanha, porém, foi possível perceber o uso dessa estratégia em algumas palavras sutilmente colocadas nas propostas formais da chapa vencedora e que foram divulgadas no jornal do município, cujo texto dizia claramente “para todos os associados” e em seguida “sem distinção”. Um membro da chapa perdedora acrescenta:

*“Além de espalharem esse boato, eles trabalharam muito em cidades onde predominavam pequenos produtores e não existia linha de leite, somente a loja de insumos da cooperativa. Então, prometeram que se ganhassem a eleição colocariam a linha de leite e o posto de resfriamento nessas cidades. Isso, em minha opinião foi decisivo na campanha. Perdemos porque não soubemos fazer*

*política e quem ganha geralmente são os melhores políticos ...” (Relato de entrevista).*

Outro depoimento, agora de um membro da chapa vencedora, deixou evidenciado que o boato realmente existiu:

*“Isso, muitas vezes, é explorado politicamente como artifício de campanha eleitoral. O problema é de visão empresarial. O que se percebia era que a chapa oponente queria fechar a cooperativa em torno de um grupo e possuía uma visão mais estreita do negócio. Estavam mais preocupados em ficar vigiando a vaca, uma visão mais dentro da propriedade... Nosso grupo tinha um pessoal com visão mais empresarial... Eu vejo que não é só maximizar a produção da vaca, precisamos abrir essa cooperativa como um negócio rentável que extrapola a vaca... A grande divergência das chapas, na minha opinião, foi a visão empresarial. A outra chapa tinha uma visão muito interna, endógena e exclusivista...” (Relato de entrevista).*

Para ilustrar como às vezes os interesses políticos estão acima dos reais interesses da organização, esse depoimento de um membro da chapa vencedora foi surpreendente *“... hoje tenho consciência de que montamos nossa chapa mais para ganhar a eleição, do que efetivamente para administrar a cooperativa...”*.

O Diretor Presidente da MINAS-1, membro da chapa vencedora, vereador na cidade da matriz da cooperativa por dois mandatos (atual e anterior) expõe como se deu a formação de sua chapa:

*“Na época começaram o movimento para formar as chapas e não fui convidado para coisa nenhuma. Eu acho que eu e minha família deveríamos ser ouvidos, mas surgiram comentários de que eu não deveria participar, pois sou político. Então, na minha região fizemos uma reunião com um grupo de produtores, basicamente pequenos. Tinha em torno de 40 pessoas e eles pediram para que eu montasse uma chapa para disputar a eleição, pois eles achavam que com a chapa que estava sendo formada eles teriam dificuldades junto à cooperativa. Então, montamos a chapa e fomos trabalhando, trabalhando devagarinho e saímos para a campanha. É muito difícil, em eleição, dizer se irá ganhar A ou B. Ganha o melhor político e eu acho que tínhamos a melhor política. Nós trabalhamos com o produtor não é de hoje, nem de ontem, é uma vida inteira*

*fazendo um trabalho de base. Às vezes quando uma pessoa ia tomar seu primeiro café da manhã, eu já tinha tomado 5 ou 6 vezes, visitando o pessoal e explicando nossas propostas. Eu não ia só na época de eleição, sempre estou visitando e continuo fazendo o mesmo até hoje... Quando eu chego na casa do produtor, ninguém me estranha, até as crianças me conhecem. Chego sempre no meu carro mesmo, não uso o carro da cooperativa para visitar ninguém, só em viagem mesmo, e saio visitando o pessoal. Eu sou político, vivo disto e estou no meio ...”*  
(Relato de entrevista).

Um fato curioso ocorrido na MINAS-1 foi que um grupo de médios e grandes produtores (maioria apoiou a chapa perdedora), discordando das ações da nova diretoria decidiram criar uma cooperativa paralela em uma cidade vizinha. Essa nova cooperativa, aqui denominada Cooperativa PARALELA, fundada por 25 ex-cooperados da MINAS-1, na época detinha 32% (30 mil litros) do volume de leite diário recebido pela MINAS-1 e representava aproximadamente 4% dos associados. O objetivo da nova cooperativa era concentrar a produção desse grupo de cooperados, fornecer para a Cooperativa Central Paulista e conseguir melhores preços no leite. Entretanto, o Conselho de Administração da Central, antes de aprovar a entrada da PARALELA, aconselhou que fosse feito um acordo entre as cooperativas para não enfraquecer a MINAS-1. Dessa forma, o acordo foi aceito e as cooperativas firmaram um contrato de fornecimento de leite que passou a vigorar a partir de maio de 1998 (validade de um ano), no qual a Cooperativa PARALELA era a fornecedora e a MINAS-1 era a compradora. Com o contrato, a MINAS-1 garantiu a recepção do leite e os cooperados da PARALELA conseguiram melhores preços no produto. Torna-se oportuno mencionar que, após vencido, o contrato não foi renovado e o grupo de cooperados da PARALELA passou a fornecer para a Danone em Poços de Caldas-MG.

As pessoas mais atingidas com as periódicas mudanças de gestão na cooperativa possivelmente são os funcionários, que julgaram esse processo eleitoral como um incidente crítico na organização. A maioria dos funcionários entrevistados citou que o clima de trabalho na cooperativa, antes da eleição, apresentava características de tensão, expectativa, medo e insegurança. Alguns depoimentos levantados foram:

*“Não tomamos partido de ninguém ... Fica um clima político, de mudança e a gente deve ficar neutro, imparcial... Existia a situação e a oposição, então eu me afastava de qualquer 'rodinha' de cooperados, era comprometedor... O*

*funcionário sempre tem preferência por uma chapa, mas não comenta com ninguém” (Relatos de entrevista).*

Questionou-se também aos funcionários como ficou o clima na cooperativa após a eleição. As respostas demonstraram que o clima de tensão, expectativa, medo e insegurança continuava, aparecendo outro fator significativo, o "revanchismo". Alguns depoimentos coletados evidenciaram o fato:

*“A chapa perdedora fica no pé da gente a fim de achar uma falha para criticar a nova diretoria... Temos que nos esforçar ao máximo para não deixar rabo para ninguém pisar... A cada diretoria que entra, você tem que mostrar quem você é, comprovar sua competência... Não se sabe o que vai acontecer, quais mudanças que virão pela frente... Há uma incerteza em relação à nossa função, se ficaremos onde estamos ou se seremos remanejados para outro setor da cooperativa” (Relatos de entrevista).*

Para ilustrar esse clima de revanchismo após a eleição um membro da chapa vencedora coloca:

*“Não são todas as pessoas que estão preparadas para disputar uma eleição. Deve-se estar preparado para perder e nem todas pessoas estão cientes disso. Quando perdem, começam fazer conversas paralelas, isso dificulta e cria um clima ruim. Na minha opinião, a eleição termina no dia da apuração dos votos” (Relato de entrevista).*

Ainda segundo a maioria dos funcionários, após a eleição, de uma forma ou outra, aconteceu alguma mudança na rotina de trabalho dessas pessoas. Há mudanças no estilo de comando dos novos diretores, na forma de apresentação dos relatórios, na administração do tempo e cada novo diretor imprime seu estilo pessoal na gerência, fato que sempre envolve mudanças. Também houve contratações e demissões de funcionários devido à mudança da diretoria, embora em pequena escala.

*“Quem entra quer trazer gente de sua confiança... Isso depende muito das metas da nova diretoria... Às vezes há perseguições... Quando a nova diretoria é da*



*oposição, aí é que o bicho pega. Os novos diretores chegam querendo mudar tudo...” (Relatos de entrevista).*

Quando solicitou-se aos entrevistados da MINAS-1 as opiniões sobre a autogestão na cooperativa, a maioria acredita que tem funcionado bem e deve continuar dessa forma. Segundo os depoimentos, os cooperados são as pessoas mais indicadas para administrar a cooperativa por conhecerem os problemas dos produtores rurais e, com isso, terem maior facilidade no relacionamento com os cooperados e funcionários.

Por outro lado, quando foi solicitada a opinião dos entrevistados sobre a profissionalização dos dirigentes, a maioria julga que é importante possuir gerentes contratados ocupando cargos de diretoria. Entretanto, no caso da MINAS-1, acreditam que ainda não é o momento, devido ao fato da cooperativa possuir sua estrutura organizacional relativamente pequena e enxuta. Por outro lado, julgam que, historicamente, os diretores cooperados vêm desenvolvendo as funções administrativas com razoável eficiência. Um cooperado fez o seguinte comentário:

*“Essa história de profissionalização da diretoria funciona muito bem no papel. Aqui no sul de Minas são raras as cooperativas que estão nessa condição. Por outro lado, tenho muito receio da capacidade desses gerentes que nunca pisaram em uma fazenda. Acredito que não seja fácil achar no mercado um profissional que tenha competência gerencial e, ao mesmo tempo, conheça realmente as peculiaridades das cooperativas e dos produtores rurais. Sinceramente, acho difícil encontrar esse profissional. Na dúvida, é preferível continuar nós mesmos a tomar conta de nossa cooperativa ...” (Relato de entrevista).*

#### **4.3.2 Articulações políticas na eleição da Cooperativa MINAS-2**

Alguns cooperados entrevistados das chapas vencedora e perdedora da MINAS-2 comentaram que antes da formação das chapas houve também um esforço dos cooperados em compor a chapa única de consenso, para evitar os confrontos políticos que geralmente acontecem em época de eleição, fato semelhante ao relatado na

Cooperativa MINAS-1. Entretanto, essa tentativa falhou, houve divergências internas na composição da chapa única e formaram-se duas chapas que disputaram a eleição de março de 1997.

A MINAS-2, no presente trabalho, foi classificada como a cooperativa que mudou muito o grupo de dirigentes. Nota-se, no Quadro 6, que na Gestão 1997/2000, houve mudança radical do grupo de dirigentes. Todos os membros da chapa vencedora não haviam participado, nem como membros da Diretoria Executiva nem como membros do Conselho de Administração, quando comparado às duas gestões anteriores, evidenciando que nessa eleição, a oposição assumiu o poder.

Quadro 6: Rotatividade e renovação nos cargos eletivos da Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Cooperativa MINAS-2.

<b>CARGOS ELETIVOS</b>	<b>Gestão 1991 a 1994</b>	<b>Gestão 1994 a 1997</b>	<b>Gestão 1997 a 2000</b>
Diretor Presidente	1	1	21
Diretor Administrativo / Relações Internas*	2	2	22*
Diretor de Produção / Relações Externas*	3	3	23*
Conselheiro de Administração 1	4	5	24
Conselheiro de Administração 2	5	13	25
Conselheiro de Administração 3	6	14	26
Conselheiro de Administração 4	7	15	27
Conselheiro de Administração 5	8	16	28
Conselheiro de Administração 6	9	17	29
Conselheiro de Administração 7	10	18	30
Conselheiro de Administração 8	11	19	31
Conselheiro de Administração 9	12	20	32

Fonte: Relatórios de Exercício e Atas de Assembléia da Cooperativa MINAS-2.

(\*) Com a mudança do Estatuto, implantou-se na Gestão 1997/2000 a diretoria mista, composta por três diretores cooperados (Diretor Presidente, Diretor de Relações Internas e Diretor de Relações Externas) além de dois diretores contratados (não cooperados).

Na eleição de março de 1997 da MINAS-2, votaram 854 cooperados (58% do total) sendo que a Chapa 1 (perdedora) recebeu 289 votos e a Chapa 2 (vencedora) totalizou 559 votos, havendo ainda quatro votos nulos e dois brancos. Com esse resultado, a Chapa 2 foi considerada a vencedora, contabilizando 270 votos a seu favor.

Na opinião da maioria dos cooperados e funcionários entrevistados, essas cíclicas eleições têm sido benéficas para a cooperativa, pois permitem a renovação de diretores e a geração de novas idéias. Por outro lado, julga-se que as disputas políticas têm sido prejudiciais pois criam na organização um clima de competição e conflitos.

Através das entrevistas efetuadas na Cooperativa Minas-2 com os membros das chapas, funcionários e cooperados, detectou-se que o pivô da disputa política entre as

duas chapas foi a pessoa do ex-Diretor Presidente que comandou com sucesso os negócios da cooperativa por duas gestões consecutivas (1991/1994 e 1994/1997) e possui qualificação profissional acima da média na área de administração de empresas, quando comparado aos demais produtores de leite e café.

Na eleição de março de 1997 na MINAS-2, foram criadas duas chapas distintas: de um lado, a Chapa 1 (de situação), apoiada pela ex-Diretoria Executiva e, de outro, a Chapa 2, claramente de oposição.

A Chapa 1 (perdedora) teve o apoio declarado do ex-Diretor Presidente que, após duas gestões consecutivas, “autoflagelou-se” do cargo ao ser aprovada em assembléia uma norma estatutária que impede a reeleição por mais de um mandato consecutivo. Os motivos desse “autoflagelo” e do apoio à Chapa 1 são expostos conforme seu próprio depoimento:

*“A cooperativa toma um tempo enorme e o produtor não pode se expor a esse sacrifício por muito tempo... Um administrador responsável se envolve efetivamente com sua organização, perde noites de sono, sábados e domingos, deixa de se dedicar à família, ao seu próprio negócio, interesses pessoais, em nome da cooperativa.... Quando entrei, minha idéia era apenas uma gestão, a segunda foi um pouco de sacrifício... Contudo, acredito que dei minha contribuição para o desenvolvimento da cooperativa e decidi sair e cuidar de meus negócios particulares e da família. Por outro lado, durante esses seis anos formamos um grupo de cooperados que nos apoiaram por compartilharmos das mesmas idéias sobre a gestão da cooperativa. Esse grupo forma uma massa crítica coesa a respeito de como deveria ser conduzida nossa cooperativa ... Decidimos juntar esse grupo e chegamos a nomes dos companheiros que compuseram nossa chapa para disputar a eleição... Após seis anos de trabalho, não podíamos deixar todos esforços e avanços que conquistamos cair nas mãos de pessoas sem a qualificação desejada e voltar naquela administração arcaica de 30 anos atrás...” (Relato de entrevista).*

A Chapa 2 (vencedora) reunia, por outro lado, um grupo de cooperados que não estavam satisfeitos com as ações da ex-Diretoria Executiva e demonstraram, pelas entrevistas efetuadas, rejeição declarada à pessoa do ex-Diretor Presidente. Alguns relatos ilustram o fato:

*“ O problema é que na gestão dele a gente não tinha diálogo, ele era o todo-poderoso, tomava as decisões e não dava satisfação a ninguém... Sua prepotência era terrível, a última palavra era sempre a dele... Considero que ele foi muito competente como administrador da cooperativa, entretanto, faltou-lhe habilidade política e jogo de cintura no trato com as pessoas... Se a chapa que ele apoiou ganhasse, ficaria tudo como antes, ele continuaria dando as coordenadas por detrás das cortinas... Tínhamos mesmo era que cortar suas asas e mostrar que ele não manda em mais nada por aqui...”(Relatos de entrevista).*

As chapas eram compostas por 12 membros que compunham o Conselho de Administração e 6 membros do Conselho Fiscal, obedecendo às imposições legais e estatutárias. Iniciou-se a campanha eleitoral com as chapas apresentando suas propostas para a gestão 1997/2000.

No processo de divulgação das propostas, cada chapa utilizou táticas distintas. O curioso na eleição da MINAS-2 foi o verdadeiro arsenal de marketing político utilizado por ambas as chapas, sendo que nenhuma utilizou o jornal interno da cooperativa para divulgação de suas propostas.

Segundo alguns integrantes da Chapa 1, o grupo não investiu muito na campanha eleitoral (cerca de 20 a 30 mil Reais) e por esse motivo acreditam que este fato contribuiu muito para que perdessem a eleição. A chapa contratou um assessor de marketing (do Rio de Janeiro) para orientar nas estratégias políticas utilizadas na eleição e os veículos utilizados na campanha eleitoral foram: mala direta endereçada a cada cooperado, jornais regionais, folhetos, propaganda no rádio, panfletos, faixas espalhas pelas cidade da matriz e das filiais e o marketing “boca a boca”.

As propostas da Chapa 1 buscavam dar continuidade ao trabalho que a Diretoria Executiva anterior vinha desenvolvendo. Apesar de várias tentativas junto aos integrantes da chapa, não foi possível conseguir nenhum documento com o conteúdo integral das propostas divulgadas na época da campanha eleitoral. Os documentos remanescentes após a eleição foram descartados. Dessa forma, o conteúdo das propostas da Chapa 1, apresentadas no Quadro 7, foram resgatados através de informações verbais.

Quadro 7: Propostas divulgadas pelas chapas na campanha eleitoral de 1997 da Cooperativa MINAS-2.

<b>CHAPA 1 (perdedora)</b>	<b>CHAPA 2 (vencedora)</b>
Dar continuidade às ações da diretoria anterior, principalmente, quanto a profissionalização da gestão.	Chapa café com leite, formada por pequenos, médios e grandes produtores.
Assistência técnica aos produtores de leite, a fim de melhorar o nível de qualidade e produtividade.	Acabar com o limite de 80 litros de leite/dia para a entrada de novos produtores.
Assistência técnica aos produtores de café, buscando a melhoria da produtividade e qualidade do produto, além de incentivar novos plantios.	Fazer concurso para contratação de funcionários, quando houver necessidade, dando preferência para filhos de cooperados, menos para os parentes da diretoria.
	Resolver o problema da recepção de leite, para evitar a perda de qualidade.
Instalar o secador na fábrica de ração e ampliar a capacidade de armazenamento de milho.	Concluir o projeto da fábrica de ração, com um secador e dois silos, possibilitando a compra de milho a preços regionais, beneficiando o produtor de milho e o consumidor de ração.
Ampliar a oferta de insumos agropecuários nas lojas da cooperativa e continuar oferecendo-os a preços competitivos aos cooperados.	Acrescentar novos itens ao estoque, necessários ao produtor rural, que atualmente não existem na cooperativa.
Produtos Pauli: ampliar a frota de caminhões baú para melhor cobertura do mercado.	Reduzir os altos custos administrativos e financeiros, hoje embutidos em todos os insumos, assistência técnica e serviços.
	Acabar com o limite de crédito dos cooperados.
Moeda leite e moeda vaca: continuar apoiando o cooperado na aquisição de máquinas agrícolas e matrizes para ampliar sua capacidade de produção.	Moeda vaca – reestudar os contratos devido a dificuldade de pagamento dos produtores.
Patrulha mecanizada: continuar oferecendo serviços de tratores e máquinas agrícolas aos cooperados com frota própria e terceirizada.	Repassar ao produtor parte da sobra mensal (retorno mensal) incluindo-os no preço do leite. A necessidade do produtor é mensal e não anual.
	Rever o sistema de cota.
Implantar a coleta de leite a granel na cooperativa.	Rever os preços do carroto 2o percurso. Na medida do possível, implantar sistema de coleta de leite fazenda-cooperativa em caminhão tanque (granel).
Colocar em funcionamento o Parque Industrial e, ampliar a linha de produtos lácteos dentro das exigências do mercado.	Colocar em funcionamento a usina nova, com fabricação de novos produtos lácteos.
Continuar incentivando programas de treinamento para nossos funcionários buscando sempre elevar o nível profissionalização.	Dar total assistência técnica ao produtor rural.
Continuar oferecendo cursos, palestras, Dias de Campo e outras ações que buscam melhorar e atualizar os conhecimentos tecnológicos dos cooperados e funcionários.	Total entrosamento entre diretoria e cooperados.
	Transferência da loja de consumo para a antiga usina (sede da cooperativa).

Fonte: Dados da pesquisa.

A Chapa 2 contratou uma empresa de marketing de Belo Horizonte para orientar nas estratégias políticas da campanha eleitoral, a mesma que montou a estratégia política do candidato a governador de Minas Gerais, Eduardo Azeredo. Segundo depoimentos de alguns de seus integrantes, foram gastos cerca de 90 mil Reais na campanha eleitoral (dinheiro originado do rateio entre os membros da chapa, além de patrocínio de famílias de cooperados). Os veículos utilizados para divulgação das propostas da Chapa 2 foram: mala direta endereçada a cada cooperado, jornais regionais, propaganda no rádio, contratação de ator de televisão, propaganda em horário nobre na televisão (Globo e SBT) com cobertura regional, panfletos, faixas espalhadas pelas cidades (matriz e filiais), *outdoors*, trio elétrico, cartilha ilustrada, camisetas, bonés, *botons*, adesivos e, finalmente, o marketing “boca a boca”. As propostas formais da Chapa 2 estão apresentadas no Quadro 7 e foram extraídas da cartilha ilustrada distribuída na época das eleições.

O ator Jackson Antunes, da Rede Globo de Televisão, contratado pela Chapa 2, na época participava da novela veiculada às 20:00 horas, intitulada “O Rei do Gado” e seu personagem, Regino, na trama representava um líder do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra. Além de participar da propaganda veiculada na televisão, o ator também teve sua imagem explorada na cartilha ilustrada, apoiando as propostas da Chapa 2, cujo o lema principal era “*Vote na Chapa 2, se não você se arrisca a virar um sem-terra depois*”. Um membro da chapa perdedora coloca sua impressão sobre este fato:

*“Quando saiu essa história de “sem-terra”, eu percebi que a campanha política da cooperativa estava caminhando para um lado que não devia. você, pensa bem... o pessoal aqui no sul de minas nunca viu um “sem-terra” na vida; indiretamente eles estavam querendo nos atacar, insinuando que se nossa chapa entrasse para a cooperativa, iríamos tirar as terras dos cooperados, imagina só... Foi muito constrangedor, política é suja mesmo... A coisa não parou por aí não, houve entrevistas com pessoas de nossa cidade na rádio local e começaram a fazer acusações que envolviam a vida pessoal dos candidatos, coisas que não tinham nada a ver com a eleição da cooperativa...”* (Relato de entrevista).

Depoimento de um membro da chapa vencedora deixa claro o quanto a campanha política da Cooperativa MINAS-2 foi disputada:

*“ O negócio aqui foi pesado. Contratamos um ator da Rede Globo e gravamos com ele em Belo Horizonte. Utilizamos televisão, rádio, faixas, panfletos, adesivos, trouxemos um trio elétrico e tudo mais que tinha direito. No dia da eleição, contratamos 200 meninas todas vestindo a camiseta da nossa chapa e distribuíam brindes e panfletos. Era tudo ou nada ... Quem entrava na cidade achava que era campanha de eleição para prefeito...”* (Relato de entrevista).

Quando foi solicitado aos cooperados entrevistados que relatassem os motivos de terem formado as chapas que disputou a eleição na MINAS-2, as respostas evidenciavam que o fracasso na tentativa de formação da chapa única deixou evidente que a disputa pelo poder era devido a interesses conflitantes entre os grupos dominantes da cooperativa. Um membro da chapa vencedora justifica a formação de sua chapa:

*“ Queríamos montar uma chapa única, a diretoria anterior indicaria 1 ou 2 nomes para compor a futura Diretoria Executiva e nós indicaríamos 1 ou 2 nomes, mas o ex-presidente não aceitou ... Outro dia, ele me chamou e disse que sabia que nós estávamos montando uma chapa.... Então disse: Não monta a chapa, pois quero conversar com vocês. Volto amanhã de uma viagem e a gente conversa... Ficamos aguardando e ele não nos procurou... Passados alguns dias tomei a iniciativa e fui procurá-lo... Conversamos um pouco e ele não tocava no assunto... Ai lembrei ele sobre aquele dia, sobre a chapa que estamos montando ... Então, ele falou: se vocês quiserem montar uma chapa, podem montar, pois a minha já está montada.... E ele foi ainda mais petulante comigo, e disse: Se eu fosse vocês eu não montava a chapa não! Na minha ingenuidade perguntei por que? Então ele respondeu: porque eu não perco eleição ... Ai, então, foi um desafio... Reuni nossa turma, contei o caso, foi que o pessoal decidiu, nossa chapa está montada agora... Então, partimos para a campanha. Era tudo ou nada! Para nós, foi um desgaste emocional, financeiro, envolveu praticamente 40 a 50 dias de nosso tempo, mas nosso objetivo foi atingido... Uma coisa vou guardar para o resto da vida... Que nunca um homem deve desafiar o outro... O pior é que ele é meu parente e hoje somos todos inimigos. Minha família inteira é inimiga dele. Criou-se esse clima ruim, uma inimizade muito grande...”* (Relato de entrevista).

Um cooperado faz uma reflexão interessante sobre essa disputa política da Cooperativa MINAS-2, afirmando que o fato é histórico e ultrapassa os limites da cooperativa:

*“Foi uma disputa violenta pelo poder entre dois grupos que buscam a hegemonia política na cidade, um liderado pelo ex-Diretor Presidente e o outro liderado pelo pessoal que apoia um atual diretor. Eu vejo que a tendência desses dois grupos é reproduzir um fenômeno político que acontece na cidade há mais de 40 anos, em que duas famílias tradicionais da cidade disputam e se revezam no poder (cargos políticos como de prefeitos, vereadores, presidentes da câmara municipal, sindicatos, Rotary Club, entre outros). Essa eleição na cooperativa mais uma vez se prestou para isso, ou seja, a emergência de uma liderança política que estava abafada. Esses grupos manifestam essa disputa pelo poder nas menores coisas, até mesmo as crianças da família são educadas no sentido de se tornarem extremamente orgulhosas em relação ao grupo a que pertencem e, geralmente, são muito críticas em relação ao outro grupo. Nós sempre presenciamos essa disputa pela hegemonia política, ou seja, esse núcleo do poder sempre teve a petulância de se mostrar dividido, mas na medida de sua conveniência, jamais a ponto de comprometer-lo em sua integridade. Isso revela muito da vaidade pessoal, mas, aí de um terceiro que entrar desafiando esses dois grupos. Imediatamente eles se unem arrebentam com esse terceiro e depois voltam às suas disputas de sempre. É um fenômeno interessante, até mesmo porque as famílias se cruzam, casam-se, mas o núcleo continua íntegro...”*  
(Relato do entrevistado).

Segundo a maioria dos entrevistados, a eleição de março de 1997 foi altamente prejudicial para a MINAS-2, tanto interna como externamente. Internamente gerou muitos conflitos e inimizades entre os cooperados, para os funcionários foi tensa e prejudicou o ambiente de trabalho. Externamente, o processo eleitoral “arranhou” a imagem da cooperativa na região. Alguns depoimentos ilustram o fato:

*“As pessoas questionavam os motivos para tanto interesse na conquista da diretoria da cooperativa... Por que essa disputa política tão acirrada? Por que tanto dinheiro gasto na eleição? Alguma coisa esse pessoal deve estar querendo levar em troca! O negócio na cooperativa deve ser muito bom, por isso querem*



*entrar lá... Depois eles recuperam em dobro todo esse dinheiro gasto com a política ...” (Relatos de entrevista).*

Na opinião da maioria dos funcionários entrevistados da MINAS-2, a eleição de março de 1997 foi um momento crítico e traumático para a organização. Antes da eleição, o clima de trabalho apresentava características de tensão, expectativa, medo, incerteza e insegurança. Alguns depoimentos levantados a esse respeito mostram isso:

*“Nos meses que antecederam a eleição ficou um clima de expectativa, a gente notava que a máquina administrativa da cooperativa andava mais devagar... Entre os funcionários o clima era de insegurança e medo com as prováveis mudanças. Sentíamos a sensação de estar na corda bamba... A postura dos funcionários era de neutralidade, ninguém tinha coragem de expressar sua preferência por nenhum candidato ou chapa, vigorava a ‘lei do silêncio’... Na última eleição, o clima de trabalho ficou péssimo, houve muita disputa política e como a cidade é pequena, tínhamos que tomar cuidado com nossas conversas até fora da cooperativa ...” (Relatos de entrevista).*

Quando foi perguntado aos funcionários sobre como ficou o clima de trabalho após a eleição, os depoimentos demonstraram que o clima de tensão, expectativa, medo e insegurança agravou-se com as demissões efetuadas pela nova diretoria e que iam de encontro com a estratégia de diminuir custos administrativos. No primeiro ano da Gestão 1997/2000 foram demitidos, no total, 69 funcionários, ou seja, houve uma redução de 22% do quadro de funcionários (de 320 para 251), o que prejudicou muito o clima de trabalho. Alguns relatos de funcionários descrevem a situação:

*“Tínhamos consciência que haveriam cortes de pessoal, porém, não se sabia quem seria demitido... Foi um período muito ruim, tenso e prejudicava nossa produtividade... O risco de demissão preocupava todos nossos colegas, não havia ninguém que não tivesse medo... Às vezes acontecia com nosso colega ao lado, amanhã poderia ser com a gente... Na atual situação econômica do país onde o desemprego é uma realidade, quem não tem medo de ir para rua?” (Relatos de entrevista).*

Um fato positivo após a eleição da MINAS-2, segundo os funcionários, foi que os diretores contratados exerceram papel importante para esclarecer as dúvidas e direcionar as ações dos novos diretores cooperados sobre as estratégias traçadas anteriormente, além das normas e procedimentos internos a serem cumpridos.

Quando questionou-se aos funcionários sobre ter havido revanchismo ou mesmo perseguição dos novos diretores à funcionários, pelo fato da chapa de oposição ter vencido, os depoimentos demonstraram que isso não ocorreu pois a grande maioria dos funcionários está subordinada aos diretores contratados que, além de serem ex-funcionários, conhecem a competência de seus subordinados.

Apesar de não terem direito a voto nas reuniões, os diretores contratados conhecem profundamente a cooperativa e, dessa forma, os esforços anteriores para profissionalizar a gestão da MINAS-2 ajudaram a minimizar os efeitos negativos da eleição, principalmente na fase de adaptação da chapa vencedora.

Segundo os funcionários, após a eleição houve, em parte, mudanças na rotina de trabalho deles, principalmente no relacionamento com os novos diretores cooperados, pois mudou sensivelmente o estilo de comando. Depoimento de um funcionário deixa isso evidente:

*“Estávamos acostumados com a diretoria anterior. Ao todo foram seis anos de trabalho e, para nós, foi muito complicada essa mudança... Na diretoria anterior as ações eram mais planejadas, o pessoal era mais organizado, metódico e exigente... A gente tinha mais autonomia, porém, havia uma cobrança muito intensa pelos resultados... Agora não, as coisas ficaram bem diferentes, o pessoal é mais desorganizado e muito político... Perdemos autonomia e diminuíram as cobranças... Agora a gente trabalha sempre esperando uma ordem ou autorização dos superiores...”* (Relato de entrevista).

Pelo exposto, nota-se que em ambas as cooperativas estudadas, a eleição analisada pode ser considerada como um momento crítico para essas organizações, envolveu disputas políticas entre as chapas e provocou reflexos traumáticos nas pessoas envolvidas no processo (membros das chapas vencedora e perdedora, funcionários e cooperados).

#### **4.4 Influências da mudança de gestão nas estratégias das cooperativas estudadas**

##### **4.4.1 Influências da mudança de gestão nas estratégias da Cooperativa MINAS-1**

Não há na MINAS-1 um planejamento estratégico formal com objetivos e metas a serem seguidas no médio e longo prazo. Existem, na realidade, propostas das chapas que são divulgadas na época da eleição, as quais procura-se cumprir ao longo do mandato. Depoimento de um diretor ilustra esse fato:

*“Os horizontes são curtos e os objetivos e metas parecem mais uma colcha de retalhos. Cada diretoria traça os planos para serem cumpridos em sua gestão. O negócio tem uma visão de curto e no máximo médio prazo, pois não se sabe se iremos continuar na próxima gestão”* (Relato de entrevista).

Essa falta de planejamento estratégico põe em xeque a eficiência da postura estratégica da cooperativa e evidencia o caráter amador da administração. Nesse sentido, o mais comum é trabalhar dentro do horizonte de tempo de cada gestão, onde procura-se planejar e implementar ações baseadas nas propostas de campanha eleitoral. Os depoimentos a seguir ilustram o fato:

*“Com essas eleições periódicas a cooperativa fica sem uma linha de pensamento. Aqueles que entram armam uma estratégia para trabalharem por três anos, os que entram na gestão seguinte podem mudar o rumo das decisões. Isso é problemático e dificulta os planos de longo prazo... Como não existe planejamento estratégico, ninguém vê essa cooperativa daqui a 5 ou 10 anos. Falta visão estratégica, o amadorismo é grande, administra-se só o operacional. É uma administração do tipo bombeiro, apaga-se o fogo ...”* (Relatos de entrevista).

Na opinião de um cooperado da chapa perdedora, o problema da ausência de planos estratégicos é consequência da própria cultura da cooperativa e acrescenta:

*“O pessoal não gosta de reunião, é mais fácil se acomodar e deixar como está... São poucas as assembléias na cooperativa... além de nos reunirmos pouco, outro problema é o conteúdo discutido nas assembléias, geralmente não passa de mera*

*prestação anual de contas e raramente são discutidos assuntos estratégicos que poderiam trazer vantagem competitiva para a cooperativa. É, geralmente, o momento de exteriorização de frustrações e ressentimentos. Dessa forma, deixa de ser uma coisa construtiva” (Relato de entrevista).*

As estratégias da Cooperativa MINAS-1 para as Gestões 1993/96 e 1996/99 estão resumidas no Quadro 8, no qual analisou-se, para cada estratégia, se houve continuidade ou descontinuidade com a mudança de gestão. Também verificou-se o grau de influência exercido sobre cada estratégia: influência positiva (no sentido de fortalecer a estratégia), influência negativa (no sentido enfraquecer a estratégia) e influência nula (no sentido de manter a estratégia na mesma intensidade).

A assistência técnica (agronômica e veterinária) na Gestão 1993/96 era executada apenas por técnicos do quadro de funcionários. Na gestão seguinte, decidiu-se reduzir o número de técnicos do quadro de funcionários (de três para dois) e terceirizou-se o serviço através de convênios com várias empresas (doze, na época do levantamento dos dados), as quais são divulgadas mensalmente no jornal interno. Portanto, houve continuidade na estratégia de assistência técnica e considerou-se que a influência da mudança de gestão foi positiva, pois a redução do quadro de funcionários proporcionou redução nos custos administrativos e trabalhistas da cooperativa. Também com a terceirização, aumentou o leque de serviços de assistência técnica oferecidos aos cooperados (agronômica, veterinária, zootécnica, florestal, eletrotécnica, topográfica, planejamento agropecuário, entre outros) com preços monitorados pela cooperativa. Com o objetivo de incentivar o uso de técnicos terceirizados, a MINAS-1 adotou um programa no qual reembolsava 20% das despesas (até um salário mínimo) mensalmente aos cooperados que tinham assistência técnica programada.

O investimento para aumentar a capacidade de recebimento da usina de leite (de 60 para 140 mil litros/dia) executado na Gestão 1993/96 foi uma estratégia que procurou acompanhar a tendência do mercado de leite que, na época, oferecia preços atrativos aos produtores. Os investimentos na usina de leite tiveram por objetivo estruturar e aumentar a capacidade de recepção de leite, pois, na época, a oferta era crescente devido a três fatores: aumento da área de atuação da cooperativa, aumento do número de cooperados fornecedores e, finalmente, aumento na escala de produção por cooperado.

Quadro 8: Estratégias da Cooperativa MINAS-1 e influências da mudança de gestão (Gestão 1993/1996 para a Gestão 1996/1999).

Estratégias - GESTÃO 1993/1996	C / D *	INFLUÊNCIA	Estratégias - GESTÃO 1996/1999
Assistência técnica (veterinária e agrônômica) executada por técnicos do quadro de funcionários.	C	POSITIVA	Assistência técnica (veterinária e agrônômica) - diminuiu-se o número de técnicos e implementou-se a terceirização do serviço.
Investimento na ampliação da capacidade de recebimento da usina de leite (de 60 para 140 mil litros/dia).	C	NEGATIVA	Novo investimento na ampliação da usina de leite (de 140 para 400 mil litros/dia), aumentando a capacidade ociosa da usina.
Investimento em fábrica de ração e sal mineral da cooperativa.	C	POSITIVA	Aumento da capacidade de produção da fábrica de ração e sal mineral e, oferta de novas fórmulas de ração aos cooperados
Investimento em armazenamento de milho a granel (para abastecer a fábrica de ração) e incentivo aos cooperados para produção de milho.	C	NEGATIVA	Mantém-se a capacidade de armazenamento de milho, houve limitações na compra de milho dos cooperados devido à saturação na capacidade de armazenamento da cooperativa.
Tecnologia da Informação.	C	POSITIVA	Continua a Tecnologia da Informação: maiores investimentos em informática no <i>software</i> de apoio gerencial "Magnus".
Serviço de tratores e máquinas agrícolas para cooperados (patrulha mecânica).	C	POSITIVA	Mantém-se a patrulha mecânica; houve terceirização de parte desses serviços para atender à demanda dos cooperados.
Pagamento pela qualidade do leite fornecido pelos cooperados.	C	POSITIVA	Continuou o pagamento pela qualidade e incluiu-se também o pagamento pela quantidade do leite fornecido pelos cooperados.
			Parceria para envasamento de 5000 litros/dia de leite longa vida com cooperativa co-irmã (distante cerca de 200 km).
			Terceirização da oficina mecânica para prestação de serviços para a frota da cooperativa e, tratores e máquinas agrícolas dos cooperados.
			Construção do Shopping Rural (sistema <i>self service</i> ) para fornecimento de insumos aos cooperados.
			Investimento em posto de resfriamento de leite na Filial D para ampliação da recepção de leite.
			Ampliação da linha de novos produtos lácteos.
			Diversificação de produtos (doce de figo em calda em pequena escala).
			Ampliação do armazém de café (doação do terreno e galpão)
			Implantação da coleta a granel do leite fornecido pelos cooperados e terceirizou-se parte desse transporte.
			Implantação da tabela de classificação de cooperados.

Fonte: Dados da pesquisa.

(\*) C = Continuidade e D = Descontinuidade

Com a nova diretoria (Gestão 1996/99), acreditou-se que essa expansão na recepção diária de leite continuaria e traçou-se a estratégia de nova ampliação (de 140 para 400 mil litros/dia) e modernização das instalações da usina com uma nova plataforma especial para o leite a granel.

Apesar da continuidade na ampliação da usina de leite, considerou-se que a mudança de gestão exerceu influência negativa nessa estratégia, pois houve retração na oferta de leite e não crescimento conforme previsto. Com este fato, aumentou a capacidade ociosa da usina. Em dezembro de 1998, três meses antes do encerramento do mandato da Gestão 1996/99, a cooperativa recebia, em média, 110 mil litros de leite/dia. Em maio de 1999 a média era de 65 mil litros/dia e continuou caindo. Em julho, a cooperativa perdeu, para os concorrentes não cooperativas (Danone e outro laticínio particular), um grupo de médios e grandes produtores (parte deles fundaram a Cooperativa PARALELA mencionada anteriormente). A partir daí, a recepção de leite diária caiu para cerca de 40 mil litros, aumentando ainda mais a ociosidade da usina de leite.

A estratégia de investimento na fábrica de ração e sal mineral, adotada pela Gestão 1993/96, foi outro serviço importante criado na MINAS-1. O objetivo foi fornecer para o rebanho bovino dos cooperados esses insumos com preços inferiores aos cobrados pela concorrência. Com a posse da nova diretoria (Gestão 1996/99), houve novos investimentos nesse setor, aumentando a capacidade de produção, e também, a ampliação do número de fórmulas de ração ofertadas aos cooperados. Nesse sentido, houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que a mudança de gestão exerceu influência positiva.

Como o principal ingrediente da ração é o milho, a Gestão 1993/96 adotou a estratégia de investimento em um silo metálico com capacidade de armazenamento de 2.800 toneladas a granel, com a finalidade de abastecer a fábrica de ração. Passou-se ainda a incentivar o plantio de milho entre os cooperados, para comprá-lo a preços melhores que os oferecidos pelo mercado e, incorporá-lo às rações da cooperativa. Essa estratégia de verticalização trouxe benefícios não só para a cooperativa, que aumentou o volume de recebimento de leite, mas também para os cooperados, que tiveram a oportunidade de diversificar seus produtos. A Gestão 1996/99 manteve a mesma capacidade de armazenamento, apesar dos cooperados aumentarem a área de plantio de milho e, conseqüentemente, a oferta do produto. Dessa forma, a cooperativa não conseguiu comprar e armazenar a totalidade do milho fornecido pelos cooperados na

safras devido a limitações na capacidade de armazenamento; por outro lado, continua comprando milho no mercado na entressafra. A MINAS-1 deveria investir na ampliação da capacidade de armazenamento de milho, para comprar a totalidade da produção dos cooperados, evitando importar o produto de outras regiões. Houve continuidade na estratégia de armazenamento de milho, porém, incentivou-se e depois limitou-se a compra do produto dos cooperados. Dessa forma, julgou-se que a influência da mudança de gestão nessa estratégia foi negativa.

A tecnologia da informação (TI) tem sido uma estratégia adotada pela Cooperativa MINAS-1 desde 1991, quando a administração de materiais já era informatizada, com o processamento dos dados efetuado pela Cooperativa Central Paulista em São Paulo-SP. Na Gestão 1993/96, a estratégia de tecnologia da informação recebeu um grande impulso, com priorização da centralização do processamento de dados internamente. No início, os dados das filiais eram armazenados em disquetes e processados no final da tarde na matriz da cooperativa. Posteriormente, no final da Gestão 1993/96, houve a interligação entre os setores internos da matriz no sistema on line (ligado em tempo integral através de rede interna). Entretanto, a interligação entre a matriz e suas filiais funciona no sistema off line (via placa modem com telefone), sendo as informações atualizadas diariamente somente no final do expediente (após as 18 horas).

Com a entrada dos novos diretores (Gestão 1996/99), houve continuidade na estratégia de tecnologia da informação e julgou-se que a influência foi positiva. Investiu-se em dois novos computadores (HP-Risk) que trabalham na filosofia cliente-servidor (rede interna) com o sistema operacional UNIX e implantou-se o software Magnus (sistema de gestão administrativa) para dar suporte à parte gerencial da cooperativa com os seguintes módulos em funcionamento: contas a pagar, contas a receber, obrigações fiscais, faturamento, caixa e bancos, patrimônio, contabilidade, custos, folha de pagamento, férias e rescisão, benefícios sociais e estoques (cerca de 10.600 itens). O Magnus ainda não está totalmente implantado, alguns módulos ainda entrarão em funcionamento (gerencial, planejamento e produção) e deverão estar finalizados até o final do ano 2000. Há planos para utilização do sistema de código de barras na administração de materiais e colocar a TI da cooperativa para trabalhar do atual sistema on line / off line (on line dentro da matriz e off line entre matriz e filiais) para o sistema real time (as informações dos setores e filiais seriam atualizadas na matriz em tempo real).

Os serviços de tratores e máquinas agrícolas (patrulha mecânica) que são disponibilizados aos cooperados têm sido uma estratégia adotada pela MINAS-1 desde o início da década de 1990 e foi mantido na Gestão 1993/96, pois trata-se de um serviço importante e muito demandado pelos associados, cujos preços são inferiores aos praticados no mercado. No final da Gestão 1993/96, existia uma longa fila de espera pois a frota própria da cooperativa era insuficiente para atender a demanda. Com a entrada da Gestão 1996/99, manteve-se a frota de tratores próprios e adotou-se a estratégia de terceirização dos serviços de patrulha mecânica (tratores de pneus e esteira), o que contribuiu para eliminar a fila de espera. Portanto, houve continuidade na estratégia de serviços da patrulha mecânica e julgou-se que a influência da mudança de gestão foi positiva, pois a terceirização proporcionou o equilíbrio entre a oferta e demanda por estes serviços.

Pressionada pelo ambiente externo, a Gestão 1993/96 adotou a estratégia de pagamento pela qualidade do leite fornecido pelos cooperados (chamado prêmio por qualidade). Na gestão seguinte (1996/99) foram mantidos os critérios de pagamento por qualidade, porém, com a pressão dos médios e grandes produtores que são freqüentemente assediados pelos concorrentes, adotou-se também a estratégia do pagamento pela quantidade do leite (há um diferencial no preço à medida que o volume fornecido pelo cooperado aumenta). Portanto, houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que sua influência foi positiva pois, a cooperativa procurou alinhar-se ao mercado e acompanhar os passos de seus concorrentes.

As estratégias a seguir foram formuladas e implementadas na Gestão 1996/99 da Cooperativa MINAS-1:

- buscando a ampliação do portfólio de produtos, a Cooperativa MINAS-1 fez uma parceria com uma cooperativa co-irmã (distante cerca de 200 km) para envasar cinco mil litros de leite longa vida por dia (marca comercial da MINAS-1) comercializado no mercado regional e de Belo Horizonte. Um problema desta parceria é que o produto “passeia” cerca de 400 km (ida e volta), elevando os custos. Deve-se ressaltar que, antes dessa parceria, a Diretoria Executiva apresentou à Assembléia Geral (março/1997) um projeto de investimento em uma máquina própria para envasamento diário de 50 mil litros de leite longa vida (investimento de cerca de 1 milhão e 200



mil Reais, parcelado em 36 meses) com objetivo de diminuir a dependência da Cooperativa Central Paulista, deixando de ser exclusivamente fornecedora de matéria-prima e agregar valor ao leite. Entretanto, julgou-se o volume de investimento muito alto e não foi aprovado pelos associados presentes;

- a terceirização da oficina mecânica da cooperativa, que antes possuía funcionários próprios, contribuiu para diminuir os custos fixos de instalações e de pessoal, além de ampliar e melhorar a qualidade dos serviços de sua frota própria de veículos, tratores e máquinas agrícolas e de seus associados;
- construção do Shopping Rural, funcionando em sistema self service, foi uma estratégia para substituir o tradicional sistema de “balcão” da loja de insumos agrícolas para o sistema pegue-pague (supermercado rural); dessa forma, os cooperados transitando entre as prateleiras têm a liberdade de escolher aquilo que desejam e, com isso, a expectativa era diminuir o número de funcionários e ampliar as vendas em relação ao sistema tradicional. Um fato curioso com a implantação desse novo sistema self service foi a incidência de roubos que, no sistema tradicional de “balcão” não ocorriam (é comum os funcionários encontrarem caixas vazias de produtos veterinários nas prateleiras, principalmente, aqueles de preços mais elevados);
- buscando cumprir promessas de campanha, investiu-se na construção de um posto de resfriamento de leite na Filial D (o terreno foi doado por um associado). Já havia nesta filial a loja de insumos, porém, anteriormente, o leite era resfriado na matriz (distante 70 km). Essa estratégia foi muito criticada pela chapa de oposição que alegava que o investimento era inviável para receber o volume fornecido pelos cooperados daquela região (cerca de 10 mil litros diários);

- ampliação da linha de produtos lácteos: até a Gestão 1993/96, a linha de produtos lácteos da Cooperativa MINAS-1 era composta por: leite resfriado tipos B e C fornecido à Cooperativa Central Paulista, leite pasteurizado tipo C (saco plástico), creme de leite, manteiga, doce de leite e queijos (tipo prato, mussarela, ricota, minas padrão, edam e cobocó). Com a da nova diretoria (Gestão 1996/99), a linha de produtos foi ampliada, criando-se os seguintes: leite longa vida (integral e desnatado), requeijão cremoso (potes de 0,25 e 3,6 quilos), queijos provolone (1, 3 e 5 quilos) e queijo parmesão (500 gramas, 1 e 5 quilos). Houve também reformulação nas embalagens e formatos de alguns produtos tradicionais para adequar às novas exigências do mercado, tais como a manteiga (potes de 200 e 500 gramas), doce de leite em pasta (latas de 0,8 e 10 quilos) nas versões tradicional, com coco, com ameixa e com chocolate;
- buscando dar aos cooperados oportunidade para diversificar seus produtos, em 1997, a cooperativa firmou convênio com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (emater-mg), universidades e outros órgãos de pesquisa e iniciou um trabalho junto a produtores de frutas da região com estímulo ao plantio de figo, cabendo à MINAS-1 o beneficiamento e a comercialização do doce de figo em calda, aproveitando parte dos equipamentos e instalações ociosas da fábrica de queijos. O início da produção industrial de doce de figo em calda (latas de 340 gramas e 6 quilos) foi em 1998 e, nesse primeiro ano, sua participação na receita bruta da cooperativa foi pequena (1,2%). A expectativa da diretoria é que o figo possa tornar-se uma boa opção de diversificação de produção dos associados, principalmente dos mini e pequenos;
- graças à habilidade política do Diretor Presidente, que também é vereador, a MINAS-1 recebeu a título de doação um terreno doado pela Prefeitura da cidade da matriz e, um galpão de estrutura metálica da ex-CASEMG (Companhia de Armazenamento de Minas Gerais), local onde foram instalados o armazém e o Departamento de Café da cooperativa;

- implantação da coleta de leite a granel: essa estratégia já vem sendo adotada com êxito na cadeia agroindustrial do leite em todo o mundo e, mais recentemente, no Brasil. Dessa forma, a MINAS-1 buscou modernizar a coleta da matéria-prima nas fazendas, com o objetivo de reduzir os custos de transporte e melhorar a qualidade do leite na plataforma; em maio de 1999 já havia granelizado 80% do volume diário do leite recebido. O transporte do leite a granel é feito em caminhões com tanque isotérmico de 8 mil litros. Para diminuir a imobilização de capital pela cooperativa, parte da frota foi terceirizada (apenas os tanques são da MINAS-1, fornecidos em regime de comodato);
- implantação da tabela de classificação de cooperados em seis categorias (excelente, muito bom, bom, regular, fraco e ruim) buscando desdobrar a relação de cada um com a cooperativa (fornecedor assíduo, não divide a produção, não é inadimplente, compra na cooperativa, entre outros). Com essa estratégia, a MINAS-1 tem condições de conceder diferenciais em preços, assistência técnica e outros benefícios, segundo a posição adquirida pelo cooperado, ações que incentivam o cooperado a manter um relacionamento mais intenso com a organização.

#### **4.4.2 Influências da mudança de gestão nas estratégias da Cooperativa MINAS-2**

As estratégias da Cooperativa MINAS-2 para as Gestões 1994/1997 e 1997/2000 estão resumidas no Quadro 9, no qual verifica-se se houve continuidade ou descontinuidade para cada estratégia e o grau de influência (positiva, negativa ou nula) exercido com a mudança de gestão.

O treinamento de pessoal (funcionários, diretores, membros do conselho de administração e cooperados) foi uma importante estratégia adotada pela Gestão 1994/97, que buscou a atualização e capacitação pessoal em diversas áreas, tais como: pecuária, agrícola, administração, informática, entre outras.

No Relatório de Exercício da MINAS-2 consta, anualmente, a participação de funcionários em treinamentos com a quantificação dos eventos e participantes. Na Gestão 1994/97, foram promovidos 128 eventos distintos, dos quais participaram 1251

funcionários. Na Gestão 1997/2000, efetivamente, até 1998, o nível e intensidade de treinamento diminuíram drasticamente, com apenas 30 eventos realizados, nos quais participaram 254 funcionários. Quanto ao treinamento de cooperados, não há dados elaborados disponíveis, entretanto, em consulta ao jornal interno da MINAS-2, foi possível quantificar que, na Gestão 1994/97, foram promovidos 12 eventos (dois “Dias de Campo” sobre manejo de gado de leite, visita ao Centro de Pesquisa de Gado de Leite da EMBRAPA, dois cursos de inseminação artificial, palestra sobre plantio de café adensado, curso sobre qualidade total e administração rural, palestra sobre vacas de alta produção e quatro cursos intitulados Treinamento Gerencial Básico Rural).

Por outro lado, a Gestão 1997/2000, até maio de 1999, havia promovido apenas 3 eventos para os cooperados: curso de nutrição animal, curso de inseminação artificial e palestra sobre administração de propriedades cafeeiras. Houve continuidade na estratégia de treinamento de pessoal e julgou-se que a mudança de gestão exerceu influência negativa nessa estratégia, pois diminuiu a frequência dos treinamentos.

Os serviços de assistência técnica veterinária, agrônômica e de administração rural prestados na Gestão 1994/97 foram estratégias adotadas na tentativa de incentivar e melhorar o nível tecnológico dos associados na produção de leite e café. O objetivo era proporcionar condições para os associados elevarem seu nível tecnológico e empresarial. Consequentemente, esse fato se reverteria em maior volume e qualidade dos produtos fornecidos para a cooperativa.

Na Gestão 1997/2000, o nível de assistência técnica diminuiu pois houve demissão de técnicos. Pelas entrevistas foi possível notar que esta ação da nova diretoria gerou grande descontentamento entre os cooperados que criticaram muito a essa medida, verificando-se ainda, que os técnicos que permaneceram mostram-se apreensivos e desmotivados.

A assistência técnica na área de administração rural não teve a receptividade esperada, sendo pouco demandada. Dessa forma, optou-se por eliminá-la e demitir o profissional. Talvez, a única ação favorável tomada pela Gestão 1997/2000 na área de assistência técnica, tenha sido o convênio com a EMATER-MG, que disponibilizou um agrônomo especialista em cafeicultura para prestar assistência exclusiva aos cooperados da MINAS-2. Pelo exposto, nota-se que houve continuidade na estratégia de assistência técnica, porém, a mudança de gestão exerceu influência negativa, pois, diminuiu a intensidade desse serviço. Alguns depoimentos tomados de técnicos e cooperados ilustram o fato:

Quadro 9: Estratégias da Cooperativa MINAS-2 e influências da mudança de gestão (Gestão 1994/1997 para a Gestão 1997/2000).

<b>Estratégias - GESTÃO 1994/1997</b>	<b>C / D *</b>	<b>INFLUÊNCIA</b>	<b>Estratégias - GESTÃO 1997/2000</b>
Treinamento de pessoal.	C	NEGATIVA	Continua o treinamento de pessoal, porém, diminuiu a intensidade.
Assistência técnica (veterinária, agrônômica e administração rural) com técnicos do quadro de funcionários.	C	NEGATIVA	Assistência técnica: reduziu-se o número de técnicos do quadro de funcionários e firmou-se convênio com EMATER-MG, apesar disso, diminuiu a intensidade do serviço.
Serviços de tratores e máquinas agrícolas para cooperados (patrulha mecanizada) com frota própria.	C	POSITIVA	Continuam o serviços de tratores e máquinas agrícolas para cooperados, com redução da frota própria e terceirização do serviço.
Tecnologia da Informação: início da implantação do <i>software</i> de apoio gerencial "Magnus".	C	POSITIVA	Tecnologia da Informação: continuação da implantação do Magnus.
Construção do novo Parque Industrial (usina de leite) fora do perímetro urbano.	C	POSITIVA	Inicia o funcionamento do novo Parque Industrial (usina de leite).
Marketing institucional da cooperativa.	C	NULA	Continua o marketing institucional, porém, com menor intensidade.
Utilização e atualização do Manual de Normas e Procedimentos e Instruções Administrativas.	C	NULA	Utilização e atualização do Manual de Normas e Procedimentos e Instruções Administrativas.
Definição do critério mínimo de 80 litros/dia para admissão de novos cooperados.	D	NEGATIVA	Eliminação do critério mínimo de 80 litros/dia para admissão de novos cooperados.
Definição de limite de crédito na administração do saldo devedor da conta corrente dos cooperados.	D	NEGATIVA	Eliminação do limite de crédito na administração do saldo devedor da conta corrente dos cooperados.
Adoção do critério de pagamento por qualidade do leite fornecido pelos cooperados.	C	POSITIVA	Adoção do critério de pagamento por qualidade e também pelo volume de leite fornecido pelos cooperados (plano de incentivo a produção).
Criação da nova estrutura organizacional, reformulação do Estatuto e aprovação da diretoria mista (diretores cooperados e diretores contratados).	C	POSITIVA	Implementação da nova estrutura organizacional em cumprimento das novas normas estatutárias.
Estudo para implantação da coleta de leite a granel nas fazendas.	C	POSITIVA	Implementação da coleta de leite a granel nas fazendas dos cooperados.
Continuidade no contrato de parceria que dá exclusividade a cooperativa para distribuição dos produtos lácteos da marca Pauli (Coop. Central Paulista) na região sul de Minas Gerais.	C	POSITIVA	Contrato continua com aumento do número de caminhões (terceirização) e aumento da área de cobertura da região.
Financiamento para incentivo a produção: "moeda leite e moeda vaca".	D	NEGATIVA	Acabou o financiamento para incentivo a produção "moeda leite e moeda vaca".
Ampliação da linha de produtos lácteos.	C	POSITIVA	Ampliação da linha de produtos lácteos.
			Redução dos custos administrativos
			Investimento na fábrica de ração (secador e 2 silos graneleiros para milho) e incentivo aos cooperados para produção de milho.
			Ampliação da capacidade de armazenamento de café.

Fonte: Dados da pesquisa.

(\*) C = Continuidade e D = Descontinuidade

*“Antes, o Departamento de Assistência Técnica era bem mais dinâmico, nosso trabalho era mais planejado e no sentido da prevenção dos problemas. Agora, a gente vive correndo para apagar o fogo... Se a diretoria precisava diminuir custos administrativos, jamais deveria cortar técnicos; somos nós que ajudamos a colocar o leite na plataforma.... O pessoal alegava que nosso Departamento dava prejuízo, mas eles se esquecem que nossa relação com os cooperados não é simplesmente receitas menos despesas. Indiretamente, trazemos outros benefícios para a cooperativa que não dá para medir, como, por exemplo, o aumento da produtividade e qualidade da produção, além da venda indireta de insumos, pois quando recomendamos algo, indiretamente, estamos vendendo... O pessoal confunde diminuição de custos com demissão de pessoal. O pior é que demitiram técnicos, justamente onde não deviam...”* (Relatos de entrevista).

A patrulha mecanizada (serviços de tratores e máquinas agrícolas) foi criada na Cooperativa MINAS-2 em 1985 e, desde essa época, tem sido um serviço importante e muito demandado pelos cooperados, principalmente os pequenos. Na gestão 1994/97 houve investimentos na compra de novos tratores visando renovar a frota (25 no total) para manter a qualidade e pontualidade dos serviços. Na Gestão 1997/2000 continuaram os serviços da patrulha mecanizada, porém, devido aos altos custos de manutenção da frota, decidiu-se reduzi-la (12 tratores) e terceirizar os serviços de tratores de esteira e pneus com preços inferiores aos cobrados pelo mercado. Portanto, houve continuidade na estratégia de serviços da patrulha mecanizada e julgou-se que foi positiva a influência da mudança de gestão, pois a terceirização dos serviços e redução da frota própria de tratores contribuiu para reduzir os custos fixos, de pessoal e manutenção das máquinas.

A tecnologia da informação tem sido uma estratégia adotada pela Cooperativa MINAS-2 desde o final de 1989 e vem sendo perseguida com ênfase a fim de modernizar e agilizar o fluxo de informação dentro da organização. No início da década de 1990, o processamento dos dados era feito na Cooperativa Central Paulista em São Paulo-SP, o que tornava o serviço muito lento. Para sanar esse problema, iniciou-se o desenvolvimento de softwares próprios para processamento dos dados na cooperativa.

Em 1993, a Central Paulista propôs às cooperativas filiadas que se juntassem e passassem a usar um sistema único de processamento de dados que, na época, seria alguma coisa como sistema de gestão administrativa (SGA), em que a Cooperativa

Central desenvolveria o software e as filiadas o usariam. Essa tentativa também não funcionou e cada cooperativa ficou com a liberdade de desenvolver seu próprio sistema.

Na Gestão 1994/97, mais precisamente em 1995, houve, na Cooperativa Central Paulista, outra tentativa através de consultoria a uma empresa especializada que ajudou a identificar qual seria o software mais adequado a ser adotado pelas 29 cooperativas filiadas. Destas, 16 se interessaram, porém, apenas seis estão usando o software Magnus (sistema de gestão administrativa) que integra o setor administrativo e o financeiro. Dessa forma, iniciou-se na Cooperativa MINAS-2 a implantação do sistema Magnus, com previsão de término em 1999. Os softwares próprios desenvolvidos pela MINAS-2 (que controlam a patrulha mecânica, assistência veterinária, frotas de veículos, movimentação de café, folha de pagamento dos carreteiros, entre outros), além dos sistemas fornecidos pela Cooperativa Central Paulista (pagamento dos produtores, qualidade do leite e contas em comum nos postos de vendas para emissão de notas fiscais), foram todos integrados ao Magnus.

Os módulos que integram o sistema Magnus foram paulatinamente implantados na cooperativa os quais são: estoques, obrigações fiscais, compras, faturamento, contabilidade, contas a pagar, pedidos, contas a receber, caixa e bancos, patrimônio, folha de pagamento, férias e rescisão, engenharia, produção, custos, recebimento, planejamento, multi-planta, gerencial e benefícios sociais. Foi preciso contratar uma empresa de consultoria para auxiliar na implantação do Magnus, principalmente pela necessidade de reestruturação interna e no treinamento de pessoal para adaptar a organização ao sistema. O último módulo, que está em fase final de implantação, é a contabilidade, pois integra todos os demais. Entre os benefícios proporcionados pelo sistema Magnus para a cooperativa pode-se enumerar: eliminação do fluxo de documentos, agilidade e confiabilidade no fluxo das informações.

A Cooperativa MINAS-2 atualmente possui dois computadores centrais na matriz (HP-E35 e HP-B270) que trabalham no sistema operacional UNIX, dentro da filosofia “cliente-servidor”. Os departamentos da matriz estão todos interligados diretamente por rede interna que funciona em tempo integral no sistema on line. A interligação entre a matriz e suas usinas de leite (na matriz e as três filiais) funcionam também no sistema on line. Já as lojas de insumos das filiais estão trabalhando no sistema off line (abastecem os servidores na matriz diariamente após o término do expediente, com as informações enviadas via Internet).

Outra inovação tecnológica na área de TI que está em teste é o computador de mão (Palmtop). A estratégia é colocá-lo em cada caminhão baú que distribui os produtos lácteos Pauli e da MINAS-2 na região sul de Minas Gerais, o que facilitará para os motoristas o registro das vendas, controle de estoques, emissão das notas fiscais, pedidos e cadastro de clientes, entre outras facilidades, pois, no final do dia, poderá ser conectado a Internet e descarregar essas informações para o computador central na matriz.

Outra estratégia de TI adotada pela MINAS-2 ocorreu em junho de 1994, quando a Cooperativa disponibilizou aos associados, através de assinatura de serviços com a empresa Consultoria, Método, Assessoria e Mercantil Ltda. (CMA), um terminal de computador no Departamento de Café que disponibiliza informações on line das cotações de preços de café das bolsas de mercadorias e do mercado financeiro, com transmissão via satélite, 24 horas por dia. As notícias são transmitidas em tempo real e as principais informações disponibilizadas aos cooperados são: a) bolsa de café: preços do mercado futuro (Bolsas de Nova York, Londres e BM&F de São Paulo); b) bolsa do boi: cotações do mercado futuro (BM&F de São Paulo); c) mercado financeiro: cotações do dólar comercial e paralelo, aplicações, etc.; d) preços diários praticados no mercado interno (milho, boi, café, feijão, etc.). Esse serviço foi muito bem recebido pelos cooperados e sua utilidade é incontestável, principalmente para os cafeicultores, pois ficam atualizados sobre os preços do produto no mercado interno e externo em tempo real.

Nesse sentido, Antonialli (1996) discute sobre as estratégias de tecnologia da informação utilizadas por uma cooperativa de cafeicultores e trata com maiores detalhes a importância das informações on line dos preços do café no mercado internacional para a cooperativa e seus cooperados.

A Gestão 1997/2000 deu continuidade à implantação do sistema Magnus que deve terminar no final de 1999. Dessa forma, houve continuidade na estratégia de TI e a mudança de gestão exerceu influência positiva nessa estratégia.

A estratégia de investimento na nova usina de leite (Parque Industrial), localizada às margens da rodovia, há sete quilômetros da cidade da matriz, foi planejada e implementada dentro da Gestão 1994/97. A obra foi realizada em 14 meses (inaugurada em novembro de 1996) e consumiu cerca de 2,37 milhões de Reais (com recursos próprios). Os fatores decisivos para esse investimento, segundo os diretores entrevistados, foram os seguintes: deslocamento do tráfego pesado de veículos do centro



para fora da cidade; centralizar o parque industrial para reduzir custos; agregar valor à matéria-prima leite; apoio do Prefeito e Câmara Municipal nas obras de terraplanagem e pavimentação; política econômica favorável ao investimento com recursos próprios; possibilidade de explorar a linha de produtos Pauli juntamente com os produtos lácteos da MINAS-2; a duplicação da Rodovia Fernão Dias (13 km do Parque Industrial) e crescimento do mercado regional. Com base nesses e outros fatores, a diretoria da MINAS-2 decidiu construir não só uma usina de resfriamento de leite, mas um “Parque Industrial” que centralizasse as diversas atividades da cooperativa, onde foi instalada uma usina com capacidade para receber 120 mil litros de leite/dia, com instalações e tecnologias modernas para a industrialização de derivados lácteos com maior qualidade. As antigas usinas de leite das três filiais também receberam investimentos em reformas e reposições de equipamentos. Com a nova diretoria (Gestão 1997/2000) investiu-se nos equipamentos que faltavam (aproximadamente mais 360 mil Reais) e colocou-se o Parque Industrial em funcionamento (meados de 1997). Dessa forma, houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que a mudança de gestão exerceu influência positiva. A construção do Parque Industrial, por outro lado, recebeu várias críticas de alguns cooperados, principalmente, aqueles que apoiaram a chapa vencedora, as quais, são ilustradas pelos seguintes depoimentos:

*“Ninguém discute a necessidade de tirar a antiga usina de leite do centro da cidade, entretanto, o problema foi a rapidez com que esse Parque Industrial foi construído, envolveu um montante enorme de recursos próprios em menos de dois anos e praticamente acabou com o capital de giro da cooperativa... Acredito que foi pura vaidade pessoal. O ex-Diretor Presidente ficou seis anos no poder e quis fazer uma grande obra para marcar sua passagem pela cooperativa e, a pressa imprimida na obra foi para ele inaugurá-la dentro de sua gestão... Ele achou que só com a construção da usina tinha moral para eleger seus sucessores, porém, o tiro saiu pela culatra.... Comparo a cooperativa como uma prefeitura, e todo prefeito quer deixar uma grande obra para marcar sua gestão, de preferência que ela apareça bastante ...”* (Relatos de entrevista).

A estratégia de marketing institucional da MINAS-2 foi adotada na Gestão 1994/97 e teve o suporte de consultoria especializada. O objetivo foi consolidar e fortificar o nome e a imagem da cooperativa entre seus associados e ajudar na fixação da logomarca impressa nos produtos lácteos distribuídos na região. Nesse sentido,

foram utilizados vários meios de comunicação, com as mensagens veiculadas em etapas, durante alguns meses, as quais foram:

- vídeo institucional de 30 segundos veiculado na televisão (cobertura estadual) e em locais de grande circulação;
- vídeo institucional de 14 minutos a ser exibido em eventos, exposições e feiras, onde a cooperativa venha a montar um stand;
- cartazes afixados nos pontos de venda e de degustação;
- logomarca acrescida de “a força da união” veiculada em jornais e outdoors por toda a região;
- distribuição de brindes diversos com a logomarca da cooperativa;
- revista ilustrada com o dossiê da cooperativa (20 páginas) com tiragem de 3000 exemplares, distribuída para os associados, sindicatos, prefeituras, bancos, fornecedores, universidades, Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais (FAEMG), OCEMG, OCB, cooperativas co-irmãs filiadas à Cooperativa Central Paulista e outras entidades.

A Gestão 1997/2000 continuou com o programa de marketing institucional, porém, com menor intensidade. Dessa forma, houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que a mudança de gestão exerceu influência nula.

A Cooperativa MINAS-2 criou e implantou o Manual de Normas e Procedimentos em 1992, como estratégia para melhorar a eficiência e formalizar as ações administrativas em toda a organização, orientando, principalmente, as decisões da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, gerentes, encarregados e demais funcionários, inclusive fica disponível nas AGO's e AGE's. Foi elaborado em formulário próprio, com páginas numeradas e contém as assinaturas de todos os diretores. Está sempre à disposição dos interessados e determina a filosofia de trabalho e diretrizes básicas a serem obedecidas em todas as ações desenvolvidas pela cooperativa, ações estas informais ou formais, que têm orientações no Manual de Instruções Administrativas. Até junho de 1999 havia dezenove normas e procedimentos formalizados (regulamentam a contratação de funcionários, definição da cota de leite aos cooperados, as reuniões do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, entre outras) e são regulamentadas por cerca de 222 Instruções Administrativas sempre

revistas, canceladas e substituídas conforme a necessidade de atualização das operações da cooperativa.

A Gestão 1994/97 continuou utilizando e atualizando as normas e procedimentos, também, as instruções administrativas; o que também vem ocorrendo na Gestão 1997/2000. Dessa forma, essa estratégia de normatização da administração teve continuidade e a influência da mudança de gestão foi considerada nula, mesmo porque uso do Manual de Normas e Procedimentos e do Manual de Instruções Administrativas é obrigatório, está previsto no Estatuto da MINAS-2 (Dos Manuais Internos - Artigos 56 e 55) e o descumprimento das regras acarretará em severas punições aos envolvidos. A definição do critério mínimo de 80 litros de leite/dia para admissão de novos cooperados foi uma estratégia adotada pela Gestão 1994/1997. Tal critério de seleção é discutido por Farina (1993), abordando uma cooperativa central no Paraná. Segundo os diretores da MINAS-2, esse limite mínimo tinha duas justificativas básicas: primeira, que volumes de leite abaixo desse limite passariam a ser deficitários para a cooperativa; segunda, exige-se um mínimo de eficiência produtiva para admissão do novo associado. O depoimento do ex-Diretor Presidente ilustra o fato:

*“Fizemos um trabalho muito grande para que os produtores aumentassem seu volume de leite, apoiamos financiamentos de máquinas, equipamentos e insumos; oferecemos serviços de patrulha mecanizada e assistência técnica agrônômica/veterinária, patrocinamos com frequência cursos, palestras, dias de campo e visitas técnicas, entre outras ações, tudo com objetivo de tentar elevar o nível tecnológico e empresarial dos nossos cooperados. Além do mais, todos aqueles produtores que estão próximos da MINAS-2 já tiveram oportunidades anteriores de ingressar para a cooperativa desde sua fundação. Não entraram porque não quiseram. Provavelmente estavam fornecendo o leite para nossos concorrentes (Parmalat, Nestlé, Vigor, etc.)... Fizemos um estudo e 80 litros é o limite mínimo de eficiência tolerável. Abaixo desse limite passaria a ser deficitário para a cooperativa ...”* (Relato de entrevista).

A nova diretoria da MINAS-2 (Gestão 1997/2000), em suas propostas de campanha, propunha a eliminação desse limite mínimo de 80 litros para a admissão de novos cooperados. A justificativa era de que o mercado de leite estava recessivo, o volume de recepção da cooperativa estava caindo, esse problema precisava ser resolvido e assim fizeram. Dessa forma, houve descontinuidade nessa estratégia e julgou-se que a

influência da mudança de gestão foi negativa. Apesar do mercado de leite estar recessivo, a eliminação desse critério mínimo de eficiência foi uma ação contrária à linha de eficiência produtiva e empresarial defendida pela gestão anterior. Para alguns entrevistados, foi uma medida mais política do que propriamente empresarial; para outros ela fere os princípios cooperativistas. Alguns depoimentos coletados a esse respeito foram:

*“ Considerando que a cooperativa tem por base princípios doutrinários e a adesão livre é um deles, não deve haver limites que impeçam a entrada de novos associados. Por outro lado, se olharmos a cooperativa como uma empresa, deve haver limites mínimos de eficiência para a admissão de novos associados ... Foi uma decisão muito antipática da diretoria anterior. Uma medida dessa natureza vai contra a lei e os princípios básicos do cooperativismo. Corríamos o risco de sofrer um processo contra a cooperativa. Considerando-se a crise da pecuária leiteira e o volume de leite na plataforma da usina caindo dia-a-dia, não podíamos nos dar ao luxo de recusar potenciais cooperados que estavam nos oferecendo o leite. Acabar com o limite de 80 litros foi, em minha opinião, uma medida conjuntural e, ao mesmo tempo, de benefício social ...”* (Relatos de entrevista).

A definição do limite de crédito para o saldo devedor da conta corrente dos associados foi outra estratégia formulada e implementada na Gestão 1994/97. O objetivo foi controlar e impor limites nas compras a prazo, pois a inadimplência e o saldo devedor dos cooperados estavam aumentando muito, podendo comprometer o capital de giro da cooperativa. Quando o cooperado atingia seu limite e necessitava fazer mais compras, era solicitada à diretoria a liberação ou não da compra, fato que era pouco freqüente, segundo os diretores entrevistados. O ex-Diretor Presidente fez o seguinte comentário a esse respeito:

*“ Nós não entramos na cooperativa para ser populares e sabíamos que era uma medida muito antipática ... Tinha gente comprando na cooperativa pois era um cheque em aberto. Era só comprar e ficar devendo, não havia limite para o saldo devedor... Então, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração decidiram trabalhar com o limite de crédito e o cooperado só podia comprar*

*dentro de seu limite de pagamento. Dessa forma, o próprio cooperado iria se educar...” (Relato de entrevista).*

Eliminar esse limite de crédito foi uma das propostas de companhia da chapa vencedora (Gestão 1997/2000) e a justificativa para esta ação foi que a cooperativa existia para prestar serviços aos associados e a confiança mútua era um princípio que norteava essa relação. Portanto, adotou-se a estratégia de monitoramento do saldo devedor dos cooperados, ou seja, os encarregados dos postos de vendas possuem uma listagem dos cooperados devedores e, quando julgam que o saldo devedor do cooperado está “alto”, consultam a diretoria para liberação da compra. Com essa estratégia, ficou muito freqüente essas consultas, principalmente na época do pagamento do leite, que é quinzenal. Dessa forma, houve descontinuidade nessa estratégia e julgou-se que a influencia da mudança de gestão foi negativa, pois, quando havia limite de crédito, o próprio cooperado administrava o seu saldo devedor. Com a atual política de monitoramento, há maiores esforços na administração de crédito, envolvendo maiores custos administrativos. Nesse sentido, alguns depoimentos ilustram o fato:

*“Eliminar o limite de crédito dos cooperados, no meu entender, foi uma medida política e populista para ganhar a eleição... Foi uma medida politicamente correta, porém incorreta do ponto de vista empresarial... A administração de crédito é vital em qualquer empresa. Quem falha nesse ponto pode ir à falência... Para tudo nesse mundo há um limite e a cooperativa não é obrigada a carregar associados desorganizados nas costas... Voltamos à estaca zero, essa nova diretoria está puxando a cooperativa para trás ...” (Relatos de entrevista).*

O critério de pagamento da qualidade do leite fornecido pelos cooperados foi uma estratégia adotada pela MINAS-2 na Gestão 1994/1997. Na realidade, os concorrentes não cooperativas já pagavam de acordo com a qualidade e também pela quantidade do leite de seus fornecedores. Devido aos princípios doutrinários que pregam a igualdade e democracia, essas medidas foram sendo adiadas, até mesmo evitadas no sistema cooperativista. Na Gestão 1997/2000, com a crescente pressão dos médios e grandes produtores que são freqüentemente assediados pelos concorrentes, a MINAS-2 decidiu continuar pagando pela qualidade do leite e incluiu o critério do pagamento pela quantidade do leite, ou seja, há um diferencial no preço, à medida em que eleva-se o volume fornecido pelo cooperado. Houve, portanto, continuidade da

estratégia anterior que foi ampliada na gestão seguinte, julgando-se que a mudança de gestão exerceu influência positiva. Um diretor contratado fez o seguinte comentário a esse respeito:

*“Antes de implementarmos o pagamento do leite por quantidade fizemos uma consulta a OCEMG que nos orientou que essa estratégia, na realidade, fere os princípios cooperativistas... Contudo, este critério está sendo adotado pela maioria das cooperativas de leite do Estado ... Para evitar processos judiciais de associados contra a MINAS-2, a OCEMG nos aconselhou mudar o nome. Em vez de chamarmos de pagamento por quantidade ou volume, que fosse tratado como ‘plano de incentivo à produção’, sendo assim uma denominação juridicamente mais recomendável ...”* (Relato de entrevista).

Em meados de 1996, a Gestão 1994/97 adotou a estratégia de reformulação da estrutura organizacional da MINAS-2. Com base em um trabalho de consultoria da equipe do Programa de Estudos e Negócios do Sistema Agroindustrial (pensa) da fea/usp, foram efetuados vários estudos e discussões internas entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração e chegou-se à conclusão que era recomendável para a cooperativa dar um passo no sentido da profissionalização da gestão e reestruturação do organograma (Figura 3). As principais mudanças na estrutura organizacional da cooperativa foram: criação da Diretoria Executiva mista (composta por três diretores cooperados e dois diretores contratados), criação do Conselho Consultivo e obrigatoriedade do planejamento estratégico da sociedade com periodicidade anual e quando se tratar de início de gestão, para os três anos do mandato. Todas essas mudanças foram incorporadas ao organograma e também ao Estatuto que foi reformulado e aprovado em dezembro de 1996.

A Cooperativa MINAS-2, seguindo os rumos da moderna administração, buscou inovar sua estrutura organizacional e adotou a diretoria profissionalizada. Os dois Diretores Executivos contratados são ex-funcionários da cooperativa e possuem responsabilidades distintas sendo um o Diretor Executivo de Administração, Comercialização Interna e Café e outro o Diretor Executivo de Leite e Derivados. Os objetivos da profissionalização da diretoria foi munir a cooperativa de profissionais eficientes, capazes de dar continuidade ao ritmo rápido e dinâmico que a globalização da economia vem exigindo em níveis de competitividade e profissionalização. A forma

de departamentalização escolhida foi a de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's) sendo estas divididas em leite e café. Depoimento do ex-Diretor Presidente reforça os motivos da decisão pela profissionalização:

*“A cooperativa é uma empresa altamente complexa. Pode-se considerar que dentro dela existem várias empresas que trabalham em conjunto, como uma rede de lojas de insumos, que equivale, talvez, ao maior supermercado de nossa cidade, um Parque Industrial que tem porte de uma média indústria de laticínios, uma frota de veículos (caminhões, carretas, tratores, automóveis) que equivale a uma empresa de transporte, uma pequena fábrica de ração, uma pequena empresa de prestação de serviços (assistência técnica agrônômica e veterinária, armazenamento de café, patrulha mecanizada, etc.), entre outras micro e pequenas empresas que podemos enumerar. Nesse sentido, administrar essas empresas individuais não é fácil e imagine todas juntas, dentro de uma só, muitas vezes sem afinidade ou sinergismo nenhum entre elas. Dessa forma, a profissionalização da diretoria foi a forma que encontramos para garantir um nível de competência gerencial que a cooperativa necessita...”* (Relato de entrevista).

A Gestão 1997/2000 iniciou seu mandato dentro da nova estrutura organizacional prevista no Estatuto da MINAS-2 e deu continuidade a deliberações propostas: os três diretores cooperados eleitos se uniram aos dois diretores contratados (desde dezembro de 1996) e formaram a nova Diretoria Executiva. Em junho de 1997, reuniram-se pela primeira vez o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e o Conselho Consultivo e aprovaram o primeiro planejamento estratégico da sociedade para os três anos da Gestão 1997/2000, o qual vem sendo reformulado anualmente. Portanto, houve continuidade nessa estratégia e a influência da mudança de gestão foi considerada positiva, pois implementou-se as determinações previstas, mesmo porque, são normas estatutárias.

Quando solicitou-se aos entrevistados da MINAS-2 a opinião deles sobre a nova estrutura organizacional, principalmente da mudança de autogestão para a profissionalização com diretoria mista, todos concordaram com a estratégia adotada e, acreditam que era a única maneira de manter a cooperativa competitiva. Alguns depoimentos nesse sentido foram:

*“A cooperativa ficou muito grande para ser administrada por cooperados. Eles sabem cuidar da fazenda, mas a cooperativa já tem porte de empresa... Os diretores contratados são profissionais que sabem o que estão fazendo, minha única dúvida é se eles têm a autonomia que deveriam ter... Quando era só os cooperados que administravam, a cooperativa tinha o problema de entrar gente boa de serviço e outros não, assim tivemos ótimas diretorias e outras ruins. Agora acredito que a cooperativa entrou no caminho certo... Na minha opinião, todos diretores deveriam ser profissionais. Nós cooperados não temos preparo para administrar uma cooperativa com tal complexidade ...”* (Relatos de entrevistas).

Outra estratégia da Gestão 1994/97 foi o estudo de viabilidade da implantação da coleta de leite a granel que veio substituir os tradicionais latões de leite. Este fato já é realidade há vários anos na Europa e Estados Unidos e até mesmo em regiões mais desenvolvidas do nosso país, que utilizam caminhões providos de tanques isotérmicos que mantêm o leite refrigerado. O sistema gera benefícios de tempo e qualidade, tanto para a indústria de laticínios, como para os produtores rurais, dentre os quais podem-se citar: a) redução do congestionamento dos latões nas plataformas dos laticínios no horário de pico; b) propicia maior eficiência no transporte, pois um caminhão com tanque isotérmico substitui um número significativo de caminhões do sistema tradicional; c) a coleta a granel diminui sensivelmente a possibilidade de contaminação do leite, devido ao menor manuseio do mesmo; d) na plataforma do laticínio, recebem-se menos latões, com conseqüente redução do número de funcionários, energia, água e detergentes; e) acondicionado em tanque isotérmico, o leite resfriado (entre 2 a 4 graus centígrados) mantém sua qualidade, não havendo exigência quanto ao horário de entrega do mesmo na plataforma; f) redução no preço do frete (primeiro percurso).

A implantação do sistema, entretanto, requer responsabilidades e deveres mútuos, envolvendo o produtor, o freteiro e a cooperativa (laticínio), e os critérios para manter a qualidade do produto precisam ser redobrados, sejam no acondicionamento nas fazendas, na coleta ou no transporte pelos caminhões isotérmicos, o que exige treinamento da mão-de-obra desde a ordenha até o transporte, sistema de higienização eficaz e fazendas devidamente equipadas com eficiente sistema de refrigeração (tanque de expansão de aço inoxidável) de forma a manter e entregar o leite na temperatura



exigida (2 graus centígrados). A adoção do sistema de coleta a granel envolve investimentos tanto por parte da cooperativa como também dos produtores, além de normatização clara e eficaz.

Os estudos de viabilidade da implantação desse sistema na Cooperativa MINAS-2 mostraram-se favoráveis ao investimento e assim a plataforma da usina de leite no novo Parque Industrial foi projetada e equipada para receber o leite granelizado dos cooperados. Porém, somente foi implementada no campo, na Gestão 1997/2000. Efetivamente, em setembro de 1998, teve início a coleta de leite a granel dos cooperados da MINAS-2, com cinco tanques isotérmicos próprios e um terceirizado. Inicialmente, foi possível granelizar 30% do volume de leite recebido pela cooperativa, priorizando-se as linhas de leite com maior volume e que já dispunham da estrutura de tanques de expansão nas fazendas. Para viabilizar a coleta a granel dos pequenos produtores, a cooperativa instalou tanques de expansão comunitários em pontos estratégicos que concentram o leite de um grupo de cooperados. Até junho de 1999, a cooperativa contava com sete caminhões isotérmicos próprios e um terceirizado e já recebia 46% do total de leite a granel na plataforma de sua nova usina no Parque Industrial. Portanto, houve continuidade na estratégia de implementação do leite a granel e a influência da mudança de gestão foi positiva. A intenção, segundo a atual Diretoria Executiva, é granelizar até 80% do leite recebido pela cooperativa até o final de seu mandato.

Desde 1992, a MINAS-2 mantém um contrato de parceria com a Cooperativa Central Paulista que dá exclusividade de distribuição dos produtos lácteos da Central (marca comercial Pauli) em toda a região sul de Minas Gerais. Na Gestão 1994/97, os produtos lácteos da MINAS-2 passaram a pegar “carona” no caminhão baú (refrigerado) que transporta os produtos Pauli. Dessa forma, a MINAS-2 ampliou o mercado para colocação de seus produtos, uma vez que as duas linhas de produtos andam juntas. Com o início da Gestão 1997/2000, houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que a influência foi positiva, pois houve ampliação do número de caminhões, inclusive com terceirização de parte da frota (há contrato de comodato do baú que é propriedade da MINAS-2). Em junho de 1999, a cooperativa contava, no total, com sete caminhões baú (três próprios e quatro terceirizados) para cobrir toda a região sul de Minas e um cadastro de cerca de 800 clientes (maioria supermercados e padarias). Entretanto, o potencial do mercado da região é muito maior que a atual cobertura (10%) e a cooperativa tem a oportunidade de ampliá-la, bastando investir na ampliação da frota

de caminhões, ação que poderá alavancar as vendas.

Com objetivo de melhorar o nível tecnológico dos associados e aumentar sua produção e produtividade de leite, foram introduzidas na Gestão 1994/97 duas linhas de financiamento internas na MINAS-2: a moeda leite e moeda vaca. Ambas tiveram como base ora recursos próprios, ora recursos do Banco do Brasil (crédito rural) que eram captados pela cooperativa e repassados aos cooperados, principalmente, para os mini e pequenos produtores. A moeda leite era uma linha de crédito através da qual os cooperados podiam financiar máquinas agrícolas (ensiladeiras, picadeiras, ordenhadeiras, resfriadores de leite, motores elétricos, carretas, botijões de sêmen, entre outros) que era convertido em litros de leite, com pagamento mensal durante 24 meses. A moeda vaca, era uma linha de crédito semelhante a moeda leite, porém, utilizada exclusivamente para o financiamento de animais (vacas e novilhas leiteiras). Com a entrada da Gestão 1997/2000, o mercado do leite ficou recessivo e houve redução na demanda por essas duas linhas de financiamentos. Por outro lado, vários cooperados que haviam financiado animais estavam com dificuldades de pagar suas dívidas com a cooperativa, pois com a redução do preço do leite no mercado, reduziu também, o valor dos animais. Dessa forma, houve necessidade de renegociar os financiamentos (promessa de campanha da chapa vencedora). Com a entrada da nova diretoria (Gestão 1997/2000) acabaram as duas linhas de financiamento caracterizando descontinuidade nessa estratégia que levou ao julgamento de que a influência da mudança de gestão foi negativa.

Os contratos pendentes deveriam realmente ser renegociados para adaptar as dívidas pendentes dos cooperados à nova realidade de mercado da pecuária leiteira. Entretanto, essas linhas de financiamento poderiam continuar disponíveis aos interessados, o que seria um incentivo à melhoria tecnológica e empresarial dos cooperados (principalmente mini e pequenos) que enfrentam dificuldades na produção de leite.

Até o novo Parque Industrial entrar em funcionamento, a linha de produtos lácteos da MINAS-2 se resumia em quatro produtos básicos: leite C pasteurizado (saco plástico), manteiga (caixa de 200 gramas), queijo minas padrão e o doce de leite pastoso (lata de 800 gramas e 10kg). Com a construção do novo Parque Industrial pela Gestão 1994/97, a cooperativa ampliou e modernizou suas instalações e equipamentos e, no final dessa gestão havia vários novos produtos lácteos em fase de lançamento, os quais: queijo minas frescal (embalagem a vácuo), doce de leite pastoso (pote de 430g),

requeijão cremoso (pote de 430g e balde de 3,6kg), manteiga (pote de 230 gramas) e bebida láctea sabor chocolate e morango (garrafinha de 200 ml, garrafa e saco plástico de 1000 ml).

Um fato interessante no desenvolvimento dos novos produtos foi o caso da bebida láctea, que é uma mistura de iogurte com soro de leite (subproduto do laticínio que até então era totalmente descartado). A partir da Gestão 1997/2000, todos os novos produtos entraram na linha de produção havendo grande esforço de marketing na sua divulgação (propagandas, pontos de degustação, entre outros). Também, ampliou-se o cadastro de clientes (maioria supermercados) o que ajudou a consolidar a marca da MINAS-2 e aumentar a participação de seus produtos lácteos no mercado regional. Nesse período, aconteceu o lançamento de mais dois produtos: bebida láctea (sabor frutas tropicais) e requeijão cremoso em pote de 250 gramas. Nota-se que houve continuidade na estratégia de ampliação da linha de produtos lácteos e julgou-se que a influência da mudança de gestão nessa estratégia foi positiva.

As estratégias a seguir foram formuladas e implementadas na Gestão 1997/2000 da Cooperativa MINAS-2:

- redução dos custos administrativos: na Gestão 1994/97, houve um aumento significativo nos custos administrativos (Anexo 6). De um lado, segundo a diretoria, houve aumento da remuneração média por funcionário devido à melhoria da qualificação profissional nos níveis de gerentes e encarregados, de outro lado, aumentou o quadro de funcionários para dar suporte administrativo na construção do Parque Industrial já que, por opção da diretoria, decidiu-se não terceirizar totalmente a obra, pois, segundo os diretores entrevistados, as propostas de terceirização eram muito onerosas. Na Gestão 1997/2000, houve necessidade de reduzir os custos administrativos, principalmente, porque as obras do Parque Industrial já haviam sido concluídas e medidas deveriam ser tomadas para equilibrar o fluxo de caixa, já que o primeiro ano dessa gestão apresentou perdas (Anexo 6). Dessa forma, os dirigentes da MINAS-2 concentraram-se em reduzir o quadro de pessoal (Quadro 3) e, por outro lado, alguns funcionários foram remanejados entre os setores da cooperativa conforme as necessidades;

- investimento na fábrica de ração: visando aumentar a capacidade de armazenamento de milho da fábrica de ração, a Gestão 1997/2000 decidiu investir em um secador e dois silos graneleiros. O secador, com capacidade para 20 toneladas/hora, foi instalado em 1998. Os dois silos graneleiros não haviam sido adquiridos até junho de 1999, porém, são promessas de campanha eleitoral da chapa vencedora. Com esses investimentos na fábrica de ração, a cooperativa visa ampliar sua capacidade de armazenamento de milho e incentivar os cooperados a ampliar as áreas de plantio do produto, para que diversifiquem sua produção e forneçam à cooperativa para incorporá-lo às rações, já que atualmente a totalidade do milho é importado de outras regiões;
- ampliação da capacidade de armazenamento de café: a safra 1997/98 foi recorde para a MINAS-2 (241 mil sacas recebidas) que enfrentou dificuldades para armazenar o café dos associados, sendo necessário alugar vários armazéns na cidade para atender à demanda. Há expectativa de que o volume de produção de café dos associados continue aumentado nas próximas safras e, por este motivo, decidiu-se investir na construção de um novo armazém com capacidade de 60 mil sacas que, somado aos armazéns existentes, deve equilibrar a capacidade de armazenamento da cooperativa nos próximos anos.

#### **4.4.3 Comparação das estratégias das Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 através de índices de eficiência financeira, econômica e social**

Na tentativa de avaliar e comparar as estratégias adotadas pelas cooperativas estudadas, foram calculados índices que buscaram medir a eficiência empresarial dessas organizações, os quais foram divididos em três categorias distintas: índices de eficiência financeira e econômica (Quadro 10) e índices de eficiência social (Quadro 11). Os índices foram calculados a partir dos dados do Balanço Patrimonial (Anexos 3 e 5) e da Demonstração do Resultado – Sobras e Perdas (Anexos 4 e 6). Também foram utilizados os dados sobre a evolução anual do número de cooperados, funcionários e

técnicos, dos produtos lácteos industrializados e dos serviços prestados (Quadros 2 e 3) pelas cooperativas estudadas.

Os índices calculados para a Cooperativa MINAS-1 encontram-se no Quadro 12 e da Cooperativa MINAS-2, no Quadro 13.

Primeiramente, comparou-se os índices que medem a eficiência financeira e econômica para o período analisado (1994 a 1998), apresentados nos Quadros 12 e 13. Em regra geral, ambas as cooperativas apresentaram bons indicadores financeiros e econômicos, o que possibilitou-lhes honrar seus compromissos junto a terceiros, além de proporcionar retornos razoáveis do capital dos cooperados. Um reflexo positivo dessa boa situação financeira e econômica apresentada pelas Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2, é o fato de ambas não precisarem recorrer ao RECOOP (Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária).

O RECOOP foi criado pelo Governo Federal em janeiro de 1998, com a finalidade de reestruturar e capitalizar cooperativas de produção agropecuária, visando melhorar as condições de competitividade. Os recursos poderão ser utilizados para o alongamento das dívidas, para pagamento a fornecedores, cooperados, compromissos fiscais e trabalhistas, podendo ser utilizados para recompor o capital de giro (Zylbersztajn et al., 1999 e Reti, 1998).

No geral, a Cooperativa MINAS-1 apresentou melhores índices financeiros e econômicos quando comparada à Cooperativa MINAS-2, apesar da tendência decrescente (exceção do Grau de Imobilização) que pode ser explicada, em parte, pela crise da atividade leiteira a partir de 1996 e, de outro lado, pelo próprio Plano Real que tem se mostrado recessivo à economia do país.

Nos primeiros dois anos do período analisado (1994 e 1995), a Cooperativa MINAS-2 apresentou melhores índices de Liquidez geral, corrente e seca, quando comparada à MINAS-1. Porém, entre 1995 e 1998, a situação se inverteu e esses índices tenderam a ser melhores na Cooperativa MINAS-1. Ainda, o ano de 1997 foi ruim para a MINAS-2, que contabilizou os piores índices de liquidez do período, com destaque para a Liquidez seca que foi igual a 1, demonstrando que, nesse ano, a cooperativa enfrentou dificuldades na administração do capital de giro. Nesse sentido, o ex-Diretor Presidente defende-se justificando o fato:

Quadro 10: Índices para avaliação da eficiência financeira e econômica das cooperativas estudadas.

ÍNDICE	SÍMBOLO	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
Liquidez geral	$LG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$	$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	A capacidade da cooperativa de pagar suas dívidas globais, sem usar o seu Ativo Permanente.	Quanto maior, melhor
Liquidez corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	A capacidade da cooperativa de pagar suas dívidas de curto prazo (até 1 ano).	Quanto maior, melhor
Liquidez seca	$LS = \frac{AC - E}{PC}$	$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	A capacidade da cooperativa de pagar suas dívidas de curto prazo, sem usar os estoques.	Quanto maior, melhor
Grau de imobilização	$GI = \frac{AP}{PL} \times 100$	$GI = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	A relação percentual do Patrimônio Líquido que está investido no Ativo Permanente	Quanto maior, melhor
Endividamento total	$ET = \frac{PC + ELP}{AT} \times 100$	$ET = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Ativo Total}} \times 100$	A utilização de recursos de terceiros utilizados para o financiamento dos investimentos da cooperativa, a curto e longo prazo	Quanto maior, melhor
Lucratividade líquida do exercício	$LL = \frac{RL}{ROL} \times 100$	$ML = \frac{\text{Resultado Líquido Base para Reservas}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$	Quanto a cooperativa obteve de Resultado Líquido Base para Reservas, para cada 100 Reais de Receita Operacional Líquida.	Quanto maior, melhor
Retorno sobre o investimento	$RI = \frac{RL}{AT} \times 100$	$RI = \frac{\text{Resultado Líquido Base para Reservas}}{\text{Ativo Total}} \times 100$	Quanto a cooperativa obteve de Resultado Líquido Base para Reservas, para cada 100 Reais de investimentos nos Ativos	Quanto maior, melhor
Giro do ativo	$GA = \frac{ROL}{AT}$	$GA = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$	Quanto a cooperativa obteve de Receita Operacional Líquida para cada Real de investimentos nos Ativos	Quanto maior, melhor
Retorno sobre o patrimônio líquido	$RPL = \frac{RL}{PL} \times 100$	$RPL = \frac{\text{Resultado Líquido Base para Reservas}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a cooperativa obteve de Resultado Líquido Base para Reservas, para cada 100 Reais de investimento no Patrimônio Líquido.	Quanto maior, melhor

Fonte: Matarazzo (1987), Braga (1992), Santos (1986), Silva (1995) e Oliveira Júnior (1991), organizado pelo autor.

Quadro 11: Índices para avaliação da eficiência social das cooperativas estudadas.

ÍNDICE	SÍMBOLO	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
Faturamento por associado	$FA = \frac{RL}{TA}$	$FA = \frac{\text{Receitas Líquidas}}{\text{Total de Associados}}$	Quanto a cooperativa obteve de Receita Líquida, em média, por associado	Não existem parâmetros ideais. A análise deve ser comparativa com outras cooperativas.
Faturamento por funcionário	$FF = \frac{RL}{TF}$	$FF = \frac{\text{Receitas Líquidas}}{\text{Total de Funcionários}}$	Os resultados da atividade econômica da cooperativa em termos de produtividade dos recursos humanos	Não existem parâmetros ideais. A análise deve ser comparativa com outras cooperativas.
Capital social por associado	$CSA = \frac{CS}{TA}$	$CSA = \frac{\text{Capital Social}}{\text{Total de Associados}}$	A relação entre o Capital Social Integralizado por associado.	Não existem parâmetros ideais. A análise deve ser comparativa com outras cooperativas.
Crescimento do quadro social	$CQS = \frac{TA(aat)}{TA(aa)}$	$CQS = \frac{\text{Total de Associados (ano atual)}}{\text{Total de Associados (ano anterior)}} \times 100$	O crescimento do quadro social da cooperativa do ano atual em relação ao ano anterior	Não existem parâmetros ideais. A análise deve ser comparativa com outras cooperativas.
Associados por funcionários	$AF = \frac{TA}{TF}$	$AF = \frac{\text{Total de Associados}}{\text{Total de Funcionários}}$	Quantos associados há, em média, para cada funcionário da cooperativa. Mostra a utilização de funcionários para o desenvolvimento das atividades da cooperativa.	Não existem parâmetros ideais. A análise deve ser comparativa com outras cooperativas.
Associados por técnicos	$AT = \frac{TA}{TT}$	$AT = \frac{\text{Total de Associados}}{\text{Total de Técnicos de extensão rural}}$	A capacidade de prestação de serviços da assistência técnica (veterinária, agrônômica, entre outras) nas cooperativas agropecuárias. Este índice tem relação direta com as melhorias nos rendimentos das lavouras e criações e na qualidade dos produtos	Menor que 80 – excelente 80 a 120 – bom 120 a 160 – regular 160 a 200 – ruim maior que 200 – péssimo
Associados ativos por total de associados	$AA/TA = \frac{AA}{TA} \times 100$	$AA/TA = \frac{\text{Associados Ativos}}{\text{Total de Associados}} \times 100$	A participação efetiva do associado na vida da cooperativa.	maior que 90% - excelente 70 a 90% - bom 50 a 70% - regular 30 a 50% - ruim menor que 30% - péssimo
Participação em assembléias	$PA = \frac{AC}{TA} \times 100$	$PA = \frac{\text{N.º de Associados que comparecem}}{\text{Total de Associados}} \times 100$	O grau de interesse dos associados em participar e obter outras informações sobre as estratégias e os resultados da cooperativa	maior que 95% - excelente 50 a 95% - bom 30 a 50% - regular 10 a 30% - ruim menor que 10% - péssimo

Fonte: Oliveira Júnior (1991), Pinho (1986) e Pinho (1982b), organizado pelo autor.

Quadro 12: Índices de eficiência financeira, econômica e social da Cooperativa MINAS-1, calculados para o período de 1994 a 1998.

ÍNDICES	1994	1995	1996	1997	1998
<b>EFICIÊNCIA FINANCEIRA</b>					
Liquidez geral	2,28	2,59	2,35	2,22	3,26
Liquidez corrente	2,28	2,59	2,35	2,22	3,26
Liquidez seca	1,63	1,90	1,65	1,66	2,31
Grau de imobilização (%)	63,33	54,94	58,65	60,37	55,76
Endividamento total (%)	22,21	22,04	23,41	24,51	16,38
<b>EFICIÊNCIA ECONÔMICA</b>					
Lucratividade líquida do exercício (%)	11,32	6,75	3,62	5,94	3,88
Retorno sobre o investimento (%)	33,75	23,55	13,04	20,32	11,33
Giro do ativo	2,98	3,49	3,60	3,42	2,92
Retorno sobre o patrimônio líquido (%)	43,38	30,20	17,02	26,92	13,55
<b>EFICIÊNCIA SOCIAL</b>					
Faturamento por associado	13.040,59	22.848,81	24.787,52	25.310,90	22.717,75
Faturamento por funcionário	76.623,11	125.731,56	155.447,18	167.430,16	161.384,52
Capital social por associado	69,50	546,26	1.419,53	1.547,64	2.020,21
Crescimento do quadro social	107,3	100,3	111,4	103,7	95,0
Associados por funcionários	5,9	5,5	6,3	6,6	7,1
Associados por técnicos	497	996	370	576	547

Fonte: Dados da pesquisa.



Quadro 13: Índices de eficiência financeira, econômica e social da Cooperativa MINAS-2, calculados para o período de 1994 a 1998.

ÍNDICES	1994	1995	1996	1997	1998
<b>EFICIÊNCIA FINANCEIRA</b>					
Liquidez geral	2,51	3,33	1,94	1,31	1,44
Liquidez corrente	2,55	3,43	2,37	1,40	1,52
Liquidez seca	1,64	2,70	1,42	1,00	1,14
Grau de imobilização (%)	70,77	59,61	80,24	89,18	83,93
Endividamento total (%)	16,19	14,76	17,41	26,02	26,67
<b>EFICIÊNCIA ECONÔMICA</b>					
Lucratividade líquida do exercício (%)	10,52	6,31	2,50	-1,90	1,37
Retorno sobre o investimento (%)	20,98	14,93	6,20	-4,09	2,84
Giro do ativo	1,99	2,37	2,48	2,16	2,08
Retorno sobre o patrimônio líquido (%)	25,03	17,52	7,51	-5,53	3,87
<b>EFICIÊNCIA SOCIAL</b>					
Faturamento por associado	12.689,18	20.626,36	22.259,05	19.710,08	19.471,72
Faturamento por funcionário	66.723,56	92.453,86	103.504,56	115.355,01	124.536,14
Capital social por associado	117,44	849,86	1.091,64	1.437,93	1.403,37
Crescimento do quadro social	99,4	97,8	104,4	98,7	102,3
Associados por funcionários	5,3	4,5	4,7	5,9	6,4
Associados por técnicos	118,8	126,7	135,3	183,6	187,9

Fonte: Dados da pesquisa.

*“Na última AGO de minha gestão, ocorrida em março de 1997, deixamos claro aos associados presentes, antes da votação da distribuição das sobras do exercício de 1996, que a orientação da diretoria era de que as sobras fossem totalmente incorporadas ao capital dos associados para dar folga de capital de giro para que a nova diretoria pudesse trabalhar, já que em dezembro de 1996 havia sido aprovado um adiantamento aos associados na forma de retorno antecipado. Entretanto, foi votado para que somente 50% das sobras fossem incorporadas ao capital social, por isso a nova diretoria enfrentou problemas com capital de giro... Devido a este fato recebemos muitas críticas com comentários de que entregamos a cooperativa endividada. Isso não é verdade, houve sim problemas com a falta de capital de giro, conforme nossa previsão, mas dívidas, não...”* (Relato de entrevista).

Quanto ao Grau de imobilização, no período analisado, a Cooperativa MINAS-1 apresentou melhores índices em relação MINAS-2. Os maiores índices da MINAS-1 foram 63,33% em 1994, devido principalmente aos investimentos na fábrica de ração e, posteriormente, de 60,37% em 1997, com destaque para os investimentos na ampliação da usina de leite. No caso da MINAS-2, o Grau de imobilização apresentou-se bem mais elevado, principalmente, a partir de 1996, quando ocorreram grandes investimentos na cooperativa, com destaque para a construção do novo Parque Industrial, que contribuiu para que esse índice ficasse sempre acima de 80% entre 1996 a 1998. Em 1997, alcançou o patamar de 89,18%, elevado o suficiente para comprometer sobremaneira o capital de giro da cooperativa.

Quanto ao Endividamento total, nota-se, no período entre 1994 a 1996, que a Cooperativa MINAS-2 apresentava-se menos endividada quando comparada à MINAS-1, porém, a situação se inverteu entre 1997 e 1998, período em que apresentou problemas de liquidez e foi obrigada a recorrer a empréstimos bancários para suprir a falta de capital de giro. Tal fato, pode ser comprovado pelo aumento significativo nas despesas financeiras da MINAS-2 (Anexo 6).

Quanto aos índices que medem a eficiência econômica, regra geral a MINAS-1 também apresentou-se mais eficiente que a MINAS-2 (Quadros 12 e 13).

O índice que mede a Lucratividade líquida do exercício, mostrou-se decrescente durante o período analisado, no caso das duas cooperativas estudadas. Como o principal negócio de ambas é o leite, o que pode ser comprovado nos Anexos 7 e 8, nota-se que

no período analisado, 64,1% do total da receita operacional bruta da MINAS-1 foi proveniente dessa atividade e 67,7% no caso da MINAS-2. Nesse sentido, há um forte indicativo de que a crise da pecuária leiteira, evidenciada a partir de 1995/96 influenciou os resultados econômicos dessas cooperativas.

A Lucratividade líquida do exercício, no caso da MINAS-1, em 1994, foi 11,32% e decresceu até 3,88% em 1998 (com exceção de 1997 que era de 5,94%). Na MINAS-2, ocorreu de forma semelhante, pois em 1994 estava na faixa de 10,52% e foi caindo até chegar a 1,37% em 1998 (o pior índice do período ocorreu em 1997: 1,90% negativo, devido a perda no exercício).

No índice que mede o Retorno sobre o investimento, os resultados demonstraram que a Cooperativa MINAS-1 apresentou-se melhor em relação a MINAS-2. Em 1994, a MINAS-1 apresentava 33,75% de retorno dos investimentos nos seus ativos, índice que foi decrescendo até que, em 1998, era de 11,33% (a exceção de 1997 que foi 20,32%). No caso da MINAS-2, em 1994, o retorno dos investimentos nos ativos era de 20,98% e decresceu até que, em 1998 era de 2,84% (1997 foi o pior do índice do período analisado: 4,09% negativo, devido à perda do exercício).

A análise do Giro do ativo demonstrou também que a Cooperativa MINAS-1, no período analisado, foi mais eficiente que a MINAS-2, ou seja, ela conseguiu girar mais seus ativos na forma de receita operacional líquida. O maior Giro do ativo apresentado pela MINAS-1 foi de 3,6 em 1996 e o menor de 2,92 em 1998. No caso da Cooperativa MINAS-2, o maior índice foi de 2,48 em 1996 e, o menor de 1,99 em 1994.

Considerando o Retorno sobre o patrimônio líquido, mais uma vez a Cooperativa MINAS-1 apresentou-se mais eficiente em relação a MINAS-2, em todos os anos do período analisado. Em 1994, a MINAS-1 apresentou o maior retorno de seu patrimônio líquido (43,38%) e o menor índice ocorreu em 1998 (13,55%). No caso da MINAS-2, o maior índice ocorreu em 1994 (25,03%), apresentando tendência de queda no período até chegar, em 1998, a 3,87% (em 1997, devido à perda no exercício, o índice foi 5,53% negativo).

Analisando os índices de eficiência financeira e econômica das duas cooperativas estudadas, algumas justificativas podem explicar o melhor desempenho geral apresentado pela MINAS-1 no período analisado, comparativamente à MINAS-2:

- a Cooperativa MINAS-1 apresenta uma estrutura organizacional mais enxuta quando comparada a MINAS-2, o que pode ser comprovado pela análise dos

organogramas (Figuras 2 e 3). A Cooperativa MINAS-1 possui menor número de níveis hierárquicos (3 gerentes de departamento e 16 encarregados de setor), enquanto que na MINAS-2 há, além de dois diretores contratados, 11 cargos de gerência de departamento com 21 encarregados de setor;

- devido a estrutura organizacional mais enxuta, a Cooperativa MINAS-1 apresenta custos administrativos e comerciais menores quando comparados à MINAS-2 (Anexos 4 e 6);
- as cooperativas estudadas atuaram mais como intermediárias de matéria-prima (leite resfriado tipos B e C) do que propriamente como indústrias de laticínios. Nos Quadros 2 e 3, nota-se que, nos cinco anos analisados (1994 a 1998), a Cooperativa MINAS-1 recebeu dos cooperados e comprou de outras cooperativas, no total de 186,0 milhões de litros, sendo que cerca de 167,48 milhões (90%) foram comercializados na forma de leite resfriado tipos B e C (78,47 milhões de litros de leite tipo B e 89,01 milhões de leite tipo C), principalmente para Cooperativa Central Paulista. O restante do leite (18,5 milhões) foi vendido na forma de leite C pasteurizado - envasado (9,12 milhões de litros) e industrializado na forma de derivados lácteos (7,98 milhões) com destaque para queijos e doce de leite, com a marca comercial da cooperativa. No caso da MINAS-2, do total de 259,3 milhões de litros recebidos de seus cooperados, cerca de 235,83 milhões de litros (91%) foi comercializado na forma de leite resfriado tipos B e C (135,36 milhões de litros de leite tipo B e 100,47 milhões de leite tipo C), principalmente para a Cooperativa Central Paulista. O restante do leite (23,5 milhões) foi vendido na forma de leite C pasteurizado - envasado (19,95 milhões de litros) e industrializado na forma de derivados lácteos (1,92 milhões), com destaque para a manteiga, doce de leite e bebida láctea, com a marca comercial da cooperativa. Contudo, comparando-se os dados, nota-se que a MINAS-2 recebeu cerca 73 milhões de litros de leite a mais que a MINAS-1 nos cinco anos analisados; na relação com a Cooperativa Central Paulista colocou 64% do leite fornecido como tipo B, comparado aos 57% da Cooperativa MINAS-1, o que trouxe benefícios nos preços aos cooperados. Por outro lado, a MINAS-1 industrializou cerca de 6 milhões de litros de leite a mais que a MINAS-2 na forma de derivados lácteos, agregando mais valor à matéria-prima. Este fato pode ser justificado porque, até 1996, a infra-estrutura industrial

da MINAS-2 era modesta. Com a construção do novo Parque Industrial, ela modernizou e ampliou sua capacidade de industrialização, sendo que em 1997 e 1998, o volume de leite industrializado mais que duplicou em relação a 1996.

Em uma análise geral, pode-se dizer que a MINAS-1 agregou mais valor a matéria-prima (leite) em relação a MINAS-2, que, por sua vez, possui maior escala de recepção e conseguiu colocar maior proporção de leite tipo B junto a Cooperativa Central Paulista, o que refletiu em melhores preços para os cooperados. Porém, talvez o maior diferencial entre as cooperativas, que pode justificar a melhor eficiência financeira e econômica apresentada pela MINAS-1, seja sua estrutura organizacional mais enxuta que resultou em menores custos administrativos e comerciais apresentados.

Quanto aos índices que medem a eficiência social das cooperativas (Quadros 12 e 13), pode-se verificar que a eficiência variou de acordo com o tipo de índice. De modo geral, pode-se dizer que, no período analisado, a MINAS-1 foi mais eficiente nos índices que envolveram relações financeiras por associado e funcionário e também na relação associado por funcionário. Por outro lado, a MINAS-2 mostrou-se mais eficiente na prestação de serviços técnicos.

Ao comparar-se o Faturamento por associado, nota-se que a cooperativa MINAS-1 apresentou melhores índices em todos os anos do período analisado, comparativamente à MINAS-2, demonstrando maior eficiência na geração de receitas líquidas, em média, por associado.

Quanto ao Faturamento por funcionário, também a MINAS-1 mostrou-se mais eficiente que a MINAS-2. Esse resultado ajuda a reforçar a hipótese de que a Cooperativa MINAS-1 possui estrutura organizacional mais enxuta que, conseguiu gerar maior receita líquida em média por funcionário.

Comparando-se o índice Capital social por associado, nota-se que a MINAS-2 apresentou essa relação em patamares maiores que a MINAS-1 somente em 1994 e 1995. No período entre 1996 a 1998, a situação se inverteu e a MINAS-1 passou a apresentar melhores índices.

Quanto ao índice que mede o Crescimento do quadro social, nota-se que, na Cooperativa MINAS-1, houve crescimento do número de cooperados entre 1994 até 1997, tendo o maior crescimento ocorrido em 1996, quando o índice foi 111,4 (crescimento de 11,4% em relação a 1995). Em 1998, houve queda do quadro social pois o índice foi 95 (queda de 5% em relação a 1997). Quanto a Cooperativa MINAS-2,

esse índice mostrou-se variável no período, com pequeno decréscimo do número de associados nos anos de 1994, 1995 e 1997, e crescimento em 1996 e 1998.

Um ponto importante a ser destacado no caso da MINAS-2 é o rigor exigido para que sejam cumpridas as obrigações dos cooperados previstas no Estatuto (Artigo 17), sendo que seu descumprimento acarretará na sua exclusão (Artigo 21). Entre outros motivos, isso poderá ocorrer pela falta de produção (por 60 dias para o leite e uma safra para os produtos de ciclo anual) ou o desvio comprovado da produção. Nesse caso, a cooperativa tem o direito de desligar o associado do quadro social, fato muito freqüente na MINAS-2 pois apurou-se que foram desligados cooperados que deixaram de atender tais requisitos estatutários em todos os anos do período analisado. Com freqüência acha-se publicado no jornal interno da cooperativa e em cartazes afixados nas paredes da matriz e filiais, o seguinte texto chamado de “Edital de Notificação”:

*“Em consonância com o Estatuto Social desta cooperativa e com respaldo do Conselho de Administração, ficam os cooperados abaixo relacionados, cientificados de que, a partir da data X, terão seus nomes desligados do quadro de cooperados da Cooperativa MINAS-2, em face de não estarem fornecendo seus produtos pelos quais se inscreveram na Organização. O cooperado cujo nome esteja na relação e queira se manifestar a respeito deverá apresentar as justificativas por escrito à cooperativa até a data X. A não manifestação até o prazo citado, caracterizará a intenção de não mais pertencer ao quadro de associados da cooperativa, ficando oficializado o desligamento. Informamos que os haveres existentes na cooperativa estarão à disposição a partir da data Y”.*  
(Extraído do jornal interno da Cooperativa MINAS-2).

Nesse sentido, a Cooperativa MINAS-1 é menos rigorosa no que se refere à exigência de que os cooperados cumpram suas obrigações previstas no Estatuto (Artigo 18). No período analisado, as exclusões de associados do quadro social ocorreram em proporções bem menores quando comparadas a MINAS-2, e segundo os diretores entrevistados, a maioria foi de desligamentos voluntários. Segundo o Estatuto da MINAS-1, são motivos para exclusão de cooperados (Artigo 22), entre outros, a falta de produção (por 90 dias para o leite e uma safra para os produtos de ciclo anual), tornar-se inadimplente por mais de 90 dias ou tornar-se inativo por mais de um ano.

Colocar as normas estatutárias em prática muitas vezes envolve interesses políticos. No caso da MINAS-2, devido ao maior nível de profissionalização da gestão,

há normas internas rígidas (Manual de Normas e Procedimentos e Instruções Administrativas) que impõem aos gestores as regras e maneira de ação, como exemplo, o caso do desligamento de associados. Na MINAS-1, as decisões de exclusão de associados têm sido proteladas e, muitas vezes, por questões políticas evita-se essa antipática decisão.

Esse fato pode ser demonstrado pelo índice que mede a relação entre Associados ativos por total de associados, que é uma boa medida para se quantificar o grau de fidelidade dos associados em relação à cooperativa. Houve dificuldades de se levantar os dados históricos dos associados ativos nas cooperativas estudadas e por esse motivo, esse índice foi calculado apenas com os dados de maio de 1999. No caso da MINAS-1, havia, na época, o total de 1050 cooperados dos quais apenas 423 eram fornecedores, resultando no índice igual a 40,28%, ou seja, quase 60% dos cooperados não estavam fornecendo os produtos que se comprometeram e deveriam receber um “Edital de Notificação” semelhante ao que a MINAS-2 tem feito para seus associados. No caso da Cooperativa MINAS-2, na época havia no total 1490 associados, sendo que 1322 eram fornecedores, resultando no índice de 88,72%. Pelos índices apresentados, nota-se que os cooperados da MINAS-2 apresentaram-se muito mais fiéis e estavam participando mais ativamente da vida da cooperativa em relação aos cooperados da MINAS-1.

Quanto ao índice Associados por funcionários, nota-se que a MINAS-1 apresentou, em todos anos analisados, uma relação maior que a MINAS-2. Tal fato, demonstra que na MINAS-1 há um número relativamente menor de funcionários para dar suporte ao desenvolvimento das suas atividades, confirmando mais uma vez que sua estrutura organizacional é mais enxuta quando comparada à MINAS-2.

O índice Associados por técnicos levantado no período demonstra que, nesse aspecto, a MINAS-2 apresentou-se mais eficiente na prestação de serviços de assistência técnica aos associados quando comparada à MINAS-1. Nota-se, no Quadro 12, que a melhor relação Associados por técnicos apresentada pela MINAS-1 ocorreu em 1996, com o índice de 370 associados para cada técnico da cooperativa (em média); o pior índice do período ocorreu em 1995 (996 associados por técnico) quando contava com apenas com um veterinário para atender a seus cooperados. Considerando que aproximadamente 80% dos cooperados da MINAS-1 e MINAS-2 são pequenos produtores, as cooperativas devem considerar a assistência técnica como um importante serviço para melhoria do nível de produção e produtividade.

A Cooperativa MINAS-1, entretanto, não foi eficiente nesse índice. A prova disso é que, ao comparar-se no Quadro 11 a escala apresentada na coluna interpretação, nota-se que, quando a relação Associados por técnicos for maior que 200, considera-se péssimo o nível de assistência técnica. Nesse sentido, a MINAS-1 possui poucos técnicos para atender a seus associados e deveria dirigir maiores esforços nesse serviço. Entretanto, a cooperativa adotou a estratégia de terceirização da assistência técnica, evitando-se contratar técnicos próprios (fato que aumenta os custos administrativos e de pessoal) e firmou convênios com técnicos particulares e empresas de assistência técnica com preços inferiores aos praticados no mercado, para suprir a deficiência interna de técnicos já mencionada.

No caso da Minas-2, nota-se, no Quadro 13, que o índice Associados por técnicos foi decrescente no período analisado, o que comprova que a cooperativa tendeu a diminuir a intensidade da assistência técnica para seus associados. Mesmo assim, comparativamente, esteve muito superior à MINAS-1 em todos os anos analisados. A melhor relação Associados por técnicos detectada foi de 119 (em 1994) e a pior relação ocorreu em 1998, quando esse índice foi de 188 associados por técnico, em média. Considerando a escala apresentada no Quadro 11, na coluna interpretação, nota-se que em 1994 o nível de assistência técnica da MINAS-2 era considerado bom; entre 1995 e 1996 caiu para regular e ficou ruim entre 1997 e 1998. A queda nesses índices em parte pode ser justificada pelo aumento do quadro de cooperados, porém, após 1997, o maior motivo foi as demissões de técnicos, fato que foi muito criticado entre os entrevistados. Em contrapartida, a cooperativa está utilizando serviços terceirizados de um técnico especialista em café através de convênio com a EMATER-MG.

Quanto ao índice Participação em assembléias, os dados apresentados nos Quadros 14 e 15 apresentam os índices calculados para todas assembléias (AGO's e AGE's) ocorridas entre 1990 a 1999 para a Cooperativa MINAS-1 e, entre 1991 a 1999 para a MINAS-2.

Nota-se, no Quadro 14, que no caso da MINAS-1, nesses dez anos aconteceram as AGO's anuais exigidas por lei e apenas sete AGE's. O índice Participação em assembléias, no geral, foi de péssimo a ruim (ver escala na coluna interpretação do Quadro 11), pois variaram de 1,6 a 16,5%, com exceção de três AGO's cuja pauta do dia era a eleição do Conselho de Administração e Conselho Fiscal (entre 49 a 75% de participação). Mesmo assim, em uma AGO que havia eleição com chapa única (1993), a



participação foi de 5,7%. Deve-se considerar que, para uma organização com faturamento anual próximo de 26 milhões de Reais, os associados se reúnem muito pouco para discutir os problemas internos da cooperativa e traçar planos estratégicos para o futuro.

No caso da Cooperativa MINAS-2, a situação não foi diferente. A estatística apresentada no Quadro 15 demonstra que nesses nove anos, a participação dos associados nas assembléias variou de péssima a ruim (2,5 a 25,8%), também com exceção das assembléias cuja pauta do dia era a eleição do Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Nesses casos variou de regular a boa (43 a 65% de participação).

Na tentativa de incentivar a participação dos associados nas assembléias, as diretorias das cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 divulgam com antecedência em jornais, rádios, afixam cartazes nas lojas da cooperativa, colocam ônibus à disposição nas filiais para facilitar o transporte e não onerar os mini e pequenos produtores e, mesmo assim, a participação dos associados deixou muito a desejar.

Quadro14: Assembléias na Cooperativa MINAS-1 e participação dos associados.

DATA	TIPO DE ASSEMBLÉIA	Nº ASSOCIADOS PARA QUORUM	ASSOCIADOS PRESENTES	PARTICIPAÇÃO (%)
25-3-1990	AGO	535	357 *	66,7 %
14-8-1990	AGE	549	59	10,7 %
31-3-1991	AGO	631	29	4,6 %
29-3-1992	AGO	722	32	4,4 %
21-3-1993	AGO	884	51*	5,7 %
08-9-1993	AGE	934	154	16,5 %
28-3-1994	AGO	945	42	4,4 %
20-3-1995	AGO	971	96	9,9 %
24-3-1996	AGO	998	750 *	75,1 %
20-5-1996	AGE	1.035	37	3,6 %
31-3-1997	AGO	1.127	127	11,3 %
25-4-1997	AGE	1.134	43	3,8 %
24-3-1998	AGO	1.161	96	8,3%
12-5-1998	AGE	1.185	54	4,5%
24-7-1998	AGE	1.189	19	1,6%
11-12-1998	AGE	1.191	31	2,6%
21-3-1999	AGO	1.085	537 *	49,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

\* Pauta do dia: eleição do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Obs.: Em 21-3-1993 a eleição foi com chapa única, eleita por aclamação.

Na Cooperativa MINAS-2, houve um caso ocorrido na AGO de 1993, quando a diretoria, na intenção de incentivar a participação dos associados, divulgou que seriam sorteados entre os associados presentes na assembléia, um trator de pneu usado da

cooperativa e três pequenas barras de ouro de 5 gramas (doadas à cooperativa por um fornecedor de produtos veterinários). Mesmo assim, o índice de participação foi de 21%.

Na opinião de Bialoskorski Neto (1994:p.121), o próprio preceito doutrinário de democracia, isto é, a cada cooperado - um voto, pode desestimular a participação dos associados nas assembléias. O autor detectou que em cerca de 64% das cooperativas paulistas, a participação dos associados nas assembléias foi inferior a 25% do quadro de associados.

Além da baixa participação dos cooperados nas assembléias, verificou-se que o conteúdo discutido nelas também era outro problema. As entrevistas e análise de Atas das Assembléias Gerais (AGO's e AGE's) evidenciaram que, no geral, o conteúdo discutido (previamente definido em pauta) não passava de mera prestação de contas da diretoria e os cooperados que se manifestaram resumiam-se a um grupo reduzido, cujas intervenções alternaram-se entre as assembléias. Muitas vezes, a assembléia se transformava em um monólogo dos diretores que terminava na votação.

Quadro 15: Assembléias na Cooperativa MINAS-2 e participação dos associados.

DATA	TIPO DE ASSEMBLÉIA	Nº ASSOCIADOS PARA QUORUM	ASSOCIADOS PRESENTES	PARTICIPAÇÃO (%)
30-3-1991	AGO	1.512	655 *	43,3%
29-3-1992	AGO	1.475	47	3,2%
28-3-1993	AGO	1.345	282	21,0%
12-12-1993	AGE	1.388	92	6,6%
27-3-1994	AGO	1.430	942 *	65,8%
26-3-1995	AGO	1.425	48	3,3%
31-3-1996	AGO	1.330	344	25,8%
08-12-1996	AGE	1.497	49	3,3%
30-3-1997	AGO	1.472	862 *	58,5%
29-3-1998	AGO	1.469	50	3,4%
28-3-1999	AGO	1.503	37	2,5%

Fonte: Dados da Pesquisa.

\* Pauta do dia: eleição do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Alencar (1986:p.161), ao estudar uma cooperativa agrícola na região sul de Minas Gerais, observou que os produtores ao participarem da Assembléia Geral discutiam outros assuntos que não tinham nenhuma ligação com o motivo da reunião, que o nível de participação nas discussões ou debates era baixo ou inexistente e, que os assuntos abordados não lhes despertavam interesse. Neste sentido, Crúzio (1999)

destaca que essa falta de interesse dos cooperados em participar de assembleias está relacionada a pouco ou nenhum espaço para os mesmos no processo decisório e cita diversos estudos para afirmar que as assembleias servem apenas para referendar ações já tomadas pela diretoria, do que realmente para os associados influenciarem e participarem das decisões. Para autor, o problema está ligado à baixa renovação dos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, ou seja, o comando das cooperativas, na maioria dos casos, alterna-se somente dentro de determinado grupo que concentra as decisões.

#### **4.5 Opiniões dos cooperados sobre os princípios doutrinários e o modelo de gestão das cooperativas estudadas**

Na tentativa de levantar as opiniões dos cooperados a respeito dos princípios doutrinários que regem o cooperativismo e também sobre o modelo de gestão das cooperativas da qual fazem parte, foi formulada e implementada essa parte quantitativa da pesquisa. No total, foram distribuídos 254 questionários (Anexo 2), sendo 120 para cooperados da Cooperativa MINAS-1 e 134 para cooperados da MINAS-2. No total, foram devolvidos e considerados válidos 126 questionários (49,6% de retorno) que fizeram parte da amostra.

Os dados demográficos dos cooperados que responderam os 126 questionários, demonstraram que 62 eram filiados à Cooperativa MINAS-1 (49,2%) e, 64 eram filiados a MINAS-2 (50,8%). Quanto ao sexo, 122 respondentes eram homens (96,8%) e apenas 4 eram mulheres (3,2%). A idade média constatada foi de 52 anos, com amplitude mínima de 23 anos e máxima de 86 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, 22 respondentes (17,5%) tinham o curso primário, 21 curso ginásial (16,7%), 16 curso científico (12,7%), 15 curso técnico (11,9%) e a maioria, 52 respondentes (41,3%), possuía curso superior. Considerando o tempo de filiação às cooperativas, a média foi de 15 anos, com amplitude mínima de 1 ano e máxima de 43 anos.

Quanto aos produtos fornecidos pelos respondentes às cooperativas estudadas, constatou-se a seguinte frequência absoluta: 59 respondentes forneciam apenas leite; 17 forneciam apenas café; 35 forneciam leite e café; cinco forneciam café, leite e milho; outros cinco forneciam leite e milho; um fornecia café e milho; outro apenas milho e, finalmente, três não estavam fornecendo nenhum produto às cooperativas.

Após o processamento e tabulação dos dados, chegou-se às frequências absolutas, médias e desvio padrão para cada variável da pesquisa, que demonstram as opiniões expressadas pelos respondentes, conforme consta no Quadro 16.

Considerando a média das 22 variáveis, pode-se apontar como aquelas que apresentaram maior grau de concordância na opinião dos respondentes, as seguintes: a cooperativa deve atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo (variável 7); grande parte dos associados não conhece o Estatuto de nossa cooperativa (variável 11); grande parte dos associados não conhece os princípios do cooperativismo (variável 10); no geral, as assembleias de nossa cooperativa são pouco frequentes e com baixa participação dos associados (variável 15); não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e ficam muito tempo na diretoria (variável 16). Por outro lado, as variáveis que apresentaram menor grau de concordância na opinião dos respondentes, foram: o prazo de gestão de 3 anos é pequeno (variável 17); um cooperado - um voto é, um problema (variável 4); é complicado o duplo papel de ser ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa (variável 14); a autogestão tem funcionado bem e deve continuar dessa forma (variável 21); o princípio da adesão livre deve ser eliminado (variável 2).

Buscando dar um tratamento mais elaborado aos dados, utilizou-se a estatística multivariada, especificamente a análise discriminante como instrumento para verificar quais, entre as 22 variáveis da pesquisa, discriminavam os cooperados de acordo com o seu porte de produtor rural.

Talvez uma das maiores fontes de conflito nas cooperativas agropecuárias sejam as diferenças de interesses e opiniões quanto ao porte dos produtores, pois o quadro social das cooperativas é muito heterogêneo e há muitas divergências quanto à ideologia e necessidades dos grupos. Os mini e pequenos produtores, geralmente são em maior número e estão geralmente interessados nos aspectos sociais da cooperativa, entre outras coisas, na prestação de serviços (assistência técnica, serviços de máquinas, entre outros). Por outro lado, os médios e grandes produtores geralmente estão mais interessados no aspecto empresarial da cooperativa, no diferencial de preço que conseguem pela força da união e exigem tratamento diferenciado pois, apesar de serem em menor número, geralmente contribuem com a maior parcela do volume de negócios.

Quadro 16: Frequência absoluta, média e desvio padrão das opiniões dos respondentes para cada variável da pesquisa.

VARIÁVEIS DA PESQUISA (AFIRMAÇÕES)	Frequência Absoluta				Média	Desvio Padrão
	CT*	CP*	DP*	DT*		
1- Princípio da Adesão Livre é válido e deve continuar.	41	43	17	25	2,794	1,105
2- Princípio da Adesão Livre deve ser eliminado.	53	26	14	33	2,786	1,243
3- Princípio do Controle Democrático deve continuar.	88	15	4	19	3,365	1,100
4- Um cooperado – um voto, é um problema.	44	17	13	52	2,421	1,335
5- As prováveis sobras da cooperativa devem retornar proporcionalmente ao movimento do associado.	82	31	9	4	3,516	0,767
6- O Capital Social deve ser corrigido com base nos juros de mercado e não em, no máximo, 12% ao ano.	58	34	12	22	3,016	1,124
7- A cooperativa deve atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo.	110	15	1	-	3,857	0,414
8- A cooperação entre cooperativas busca promover o fortalecimento do sistema, independente da eficiência das parceiras.	61	45	10	10	3,246	0,909
9- A cooperação entre organizações deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos dos parceiros, seja outra cooperativa, ou até uma empresa não cooperativa.	71	29	18	8	3,294	0,939
10- Grande parte dos associados não conhece os princípios do cooperativismo.	104	20	2	-	3,810	0,433
11- Grande parte dos associados não conhece o Estatuto da nossa cooperativa.	106	18	2	-	3,825	0,421
12- Nossa cooperativa não possui planejamento estratégico.	73	30	18	5	3,357	0,871
13- Cada Diretoria que entra na cooperativa elabora seu plano de trabalho e procura cumpri-lo na sua gestão.	48	54	14	10	3,111	0,896
14- É complicado o duplo papel de ser ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa.	24	43	30	29	2,492	1,049
15- No geral, as assembléias de nossa cooperativa são pouco frequentes e com baixa participação dos associados.	100	21	2	3	3,730	0,612
16- Não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e ficam muito tempo na diretoria.	93	22	5	6	3,603	0,781
17- O prazo de gestão de 3 anos é pequeno.	25	38	24	39	2,389	1,124
18- O processo eleitoral em nossa cooperativa é sempre um momento crítico e traumático.	55	42	16	13	3,103	0,987
19- A cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados por volume e qualidade.	84	26	3	13	3,437	0,959
20- O cooperado que não cumpre seu papel deveria ser excluído da cooperativa.	85	28	8	5	3,532	0,787
21- A autogestão tem funcionado bem e deve continuar.	30	55	19	22	2,738	1,013
22- Contratar profissionais para administrar a cooperativa é a melhor saída para torná-la mais eficiente e competitiva.	55	37	14	20	3,008	1,092

(\*) CT = concordo totalmente, CP = concordo em parte, DP = discordo em parte, DT = discordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso das Cooperativas minas-1 e MINAS-2, as estatísticas comprovam que aproximadamente 20% dos associados (basicamente formado por médios e grandes produtores) fornecem cerca de 80% do total de leite. Por outro lado, a maioria do quadro social, composto por cerca de 80% dos associados (basicamente mini e pequenos produtores), fornecem apenas 20% do leite às cooperativas.

O método utilizado no processamento da análise discriminante foi o Step Wise, no qual as variáveis entram para o modelo estatístico em etapas, de forma que o poder da função discriminante diminui a cada etapa que é processada.

Os resultados da análise discriminante, considerando-se o porte dos produtores rurais (Grupos 1 e 2) e as 22 variáveis (afirmações) apresentadas no Quadro 16 ou letra G do Anexo 2, demonstraram que foram classificados corretamente 69,6% dos cooperados no Grupo 1 e 78,6% dos cooperados no Grupo 2 (Quadro 17). No geral, 74,6% dos cooperados foram classificados corretamente. Esta margem de erro refere-se àqueles respondentes que foram classificados como sendo de um grupo e, de acordo com a análise discriminante, possuem características do outro grupo.

Quadro 17: Grupos de cooperados classificados quanto ao porte de produtor rural e reclassificados após a análise discriminante.

Grupos de cooperados classificados quanto ao porte de produtor rural	Classificação	Reclassificação após análise discriminante	
		Grupo 1 (mini e pequenos)	Grupo 2 (médios e grandes)
Grupo 1 (mini e pequenos)	56	39 (69,6%)	17 (30,4%)
Grupo 2 (médios e grandes)	70	15 (21,4%)	55 (78,6%)
TOTAL	126	54	72

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma vez processada a análise discriminante, identificou-se uma função discriminante com 100% de significância e coeficiente de correlação canônica de 0,6217. Elevando-se esta correlação canônica ao quadrado, indica que 38,6% da variância das variáveis independentes pode ser explicada pelo modelo resultante que inclui seis variáveis selecionadas pelo método Step Wise. Isso significa que, apesar da função discriminante ser altamente significativa, sua capacidade de ajuste aos dados foi baixa (38,6%), fato que é justificado em ciências sociais em função da diversidade de variáveis que interferem nos estudos empíricos e que não foram previstas no modelo estatístico proposto.

A estatística Lambda de Wilk's mostrou-se significativa na discriminação dos dois grupos ao nível de 0,000 para todas as seis variáveis extraídas pelo método Step Wise (Variáveis 2, 19, 9, 6, 16 e 20). O Quadro 18 demonstra os resultados Análise Discriminante com as etapas da entrada de cada variável, a estatística de Lambda de Wilk's (demonstrando que a cada etapa processada diminuiu o grau de ajuste da função discriminante) e também apresenta-se o nível de significância de cada variável.

Quadro 18: Resultados da análise discriminante para o porte dos cooperados.

Etapa	Entrada da variável	Lambda de Wilk's	Nível de significância
1	Variável 2	0,84013	0,000
2	Variável 19	0,78208	0,000
3	Variável 9	0,73541	0,000
4	Variável 6	0,67412	0,000
5	Variável 16	0,63485	0,000
6	Variável 20	0,61352	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A Variável 2 (o princípio da adesão livre deve ser eliminado) foi a primeira a entrar no modelo e, por isso, representa aquela que mais discriminou os dois grupos de cooperados (Grupo 1 e 2) que, portanto, divergem em suas opiniões sobre esse princípio básico do cooperativismo. Jank e Nassar (1995:24-5) e Jank (1997) já apontavam o critério de “livre entrada” como um dos grandes problemas do cooperativismo brasileiro e os resultados desta pesquisa demonstram que houve divergências nas opiniões da amostra de cooperados, considerando-se o porte de produtor de rural.

Nesse sentido, considerando-se o caso da Cooperativa MINAS-2, a Gestão 1994/97 estabeleceu o critério mínimo de 80 litros de leite/dia para admissão de novos cooperados. Na eleição em 1997, houve promessa de campanha da chapa de oposição para eliminar esse critério mínimo. A chapa de oposição venceu a eleição (Gestão 1997/2000) e prevaleceu a vontade da maioria, eliminou-se esse critério mínimo definido na gestão anterior.

A Variável 19 (a cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados por volume e qualidade) foi a segunda a entrar no modelo. Essa foi outra divergência de opinião entre os Grupos 1 e 2, fato que já havia sido apontado por Jank e Nassar (1995:24-5) e Jank (1997), como outro grande problema do

cooperativismo brasileiro. Os mini e pequenos produtores que realizam pequeno fornecimento defendem o preço único para os produtos, independente de sua qualidade ou quantidade. Por outro lado, os médios e grandes produtores exigem o pagamento de acordo com a qualidade e volume fornecido, pois os concorrentes não cooperativas oferecem essas condições, principalmente, no caso do leite.

As cooperativas estudadas (MINAS-1 e MINAS-2), pressionadas pelos concorrentes, inicialmente adotaram a estratégia de pagar pela qualidade do leite fornecido pelos seus associados. Somente alguns anos depois passaram a pagar também pela quantidade (volume fornecido). Deve-se ressaltar que a OCEMG orientou as cooperativas filiadas a não denominarem “pagamento por volume” e sim “incentivo à produção” pois, com esse artifício evitam-se processos judiciais contra cooperativa que, com tal estratégia estaria ferindo um princípio básico do cooperativismo, a democracia.

A Variável 9 (a cooperação entre cooperativas deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos dos parceiros, seja outra cooperativa, ou até mesmo uma empresa não cooperativa) foi a terceira a discriminar as opiniões dos cooperados dos Grupos 1 e 2. A idéia de eficiência e interesses estratégicos entre parceiros parece estar mais enraizada nos cooperados do Grupo 2, pois, por possuírem maior volume de negócios, estão mais sintonizados com as ameaças do ambiente externo e, nesse sentido, tenderam a valorizar a cooperação e parcerias como estratégia para aumentar a competitividade da cooperativa.

A Variável 6 (o Capital Social deve ser corrigido com base nos juros de mercado e não em, no máximo, 12% ao ano) foi a quarta a discriminar os dois grupos de cooperados. A lei exige que os juros para correção do capital social dos associados sejam calculados em no máximo, 12% ao ano. Entretanto, as opiniões dos cooperados, de acordo com seu porte, demonstraram que há divergências nesse princípio cooperativista. Em uma economia capitalista isso foge à lógica e ao bom senso, pois o mercado financeiro estaria remunerando melhor esse capital. Dessa forma, é admissível entender que os médios e grandes produtores por possuírem maior proporção do capital social da cooperativa discordem desse princípio, que vai contra seus interesses.

A Variável 16 (não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e ficam muito tempo na diretoria) foi a quinta a entrar no modelo estatístico como divergência nas opiniões entre os dois grupos. Este fato pode estar relacionado com o maior poder de articulação e, conseqüentemente, com a maior ocupação de cargos



administrativos que os médios e grandes produtores historicamente conquistaram nas cooperativas estudadas. Dessa forma, compartilham da ideologia de que ocupando o poder na cooperativa têm condições de lutarem por seus interesses. Fleury (1983), ao estudar cooperativas de leite no estado de São Paulo detectou que o “modelo democrático” oferece condições propícias para que certos grupos (formados pelos grandes produtores, notadamente capitalistas) se apropriem do poder e o utilizam em benefício próprio. Por participam efetivamente da vida política da cooperativa, procuram reverter esta participação em vantagens econômicas.

A Variável 20 (o cooperado que não cumpre seu papel deveria ser excluído da cooperativa) foi a última a entrar no modelo estatístico que discriminou as opiniões entre os cooperados dos Grupos 1 e 2. Os médios e grandes produtores, por participarem com a maior parcela do volume de negócios das cooperativas estudadas, alegaram “carregar a cooperativa nas costas”, conforme vários depoimentos. Nesse sentido, apesar das cooperativas estudadas possuírem em seu quadro social maior proporção de mini e pequenos produtores, ao ingressarem na cooperativa eles se propuseram a fornecer “alguma quantidade” de produtos, se há cooperados que não estão cumprindo essa cláusula estatutária, estão sendo infiéis e/ou oportunistas e deveriam ser excluídos da cooperativa por estarem onerando o sistema.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A análise dos resultados, amparados pela metodologia e referencial teórico apresentados, permitiram a reflexão sobre as conclusões da pesquisa no sentido de atender aos objetivos e dar respostas às questões propostas.

A análise externa do ambiente demonstrou que ambas as cooperativas estudadas (Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2) estão localizadas em uma das mais importantes e tradicionais regiões produtoras de leite e café do Brasil (sul de Minas Gerais). Tais produtos constituem a base de suas atividades, sendo o leite responsável pelo maior volume de negócios.

O sistema agroindustrial do leite brasileiro, com a abertura da economia, desregulamentação do mercado interno e crescente competição internacional, tem se mostrado bastante instável e competitivo e vem exigindo eficiência das organizações que atuam nesse setor para sobreviverem no mercado. Por outro lado, o sistema agroindustrial do café apresenta-se fortemente influenciado pelo mercado externo, onde os preços agem como força motriz e desencadeiam todas as relações entre as organizações que atuam nesse agribusiness.

Quanto às ameaças do ambiente as quais as Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 estão expostas, conclui-se que elas podem ser divididas em quatro categorias distintas: a) concorrência no mercado de produtos lácteos; b) concorrência com distribuidores de insumos agropecuários; c) dependência do mercado de leite com a Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (Central Paulista); d) adaptação do modelo de gestão cooperativista ao regime capitalista vigente no país.

Quanto à concorrência no mercado de produtos lácteos, as cooperativas estudadas apresentam dificuldades em acompanhar os grandes laticínios, principalmente as multinacionais, que possuem algumas vantagens essenciais: administração profissional, maior agilidade nas decisões, marketing mais eficiente, são inovadoras em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, pagam preços diferenciados a seus fornecedores de leite de acordo com seus interesses (volume e qualidade) e, finalmente,

por possuírem contato com o exterior têm acesso a mercados de leite com preços subsidiados, entre outras. Dessa forma, as cooperativas, dentro de suas limitações doutrinárias e gerenciais, na maioria das vezes, colocam-se como meras “cumpridoras de regras” e procuram seguir as iniciativas inovadoras das multinacionais. Por outro lado, as cooperativas sofrem concorrência desleal de preços com o mercado informal do leite (com destaque para o leite cru e queijos do tipo frescal e minas-padrão), em que empresas clandestinas não recolhem impostos nem são submetidas às normas de inspeção sanitária, devido principalmente, à ineficiência ou falha da fiscalização (seja federal, estadual ou municipal).

No mercado de insumos agropecuários, há dificuldades em acompanhar a concorrência e oferecer preços mais competitivos aos associados. Esse fato ocorre, principalmente, devido aos altos custos administrativos das cooperativas comparados aos seus concorrentes e também devido ao fato de muitos trabalharem com comissão, o que praticamente elimina os custos de estocagem. Além disso, muitos concorrentes se valem de vários artifícios de sonegação fiscal, o que também pode ser justificado pela ineficiência da fiscalização.

A dependência do mercado de leite com a Cooperativa Central Paulista é outra ameaça apontada pelos entrevistados, pois atualmente ela passa por dificuldades financeiras e, se falir, poderá faltar mercado para o leite das filiadas, que também deverão arcar com os custos da liquidação por possuírem participação no capital. O fato dos entrevistados julgarem a Central Paulista como ameaça às filiadas merece uma reflexão cuidadosa e expõe essa realidade que possui íntima relação com a crise que o Sistema Paulista vem passando. Ao invés de unirem forças e potencializarem suas ações, Cooperativa Central Paulista e filiadas apresentam-se com vida independente, relações distanciadas, estratégias desconectadas ou mesmo conflitantes, os produtos são concorrentes entre si, são mal administradas, muito politizadas e, o preço do leite tem se mostrado como o grande “termômetro” que mede o grau de satisfação no relacionamento. Para que a central seja forte e competitiva todas as filiadas também devem ser. A atual crise na Central Paulista em parte reflete a crise das filiadas, onde a desconfiança e falta de sinergia vem corroendo as relações e colocando em cheque a sobrevivência do sistema.

Talvez a maior de todas as ameaças seja a adaptação do modelo de gestão cooperativista frente ao regime capitalista vigente no país. Devido a sua dupla dimensão econômica e social, as cooperativas são regidas por princípios doutrinários (de bases

socialistas) que as colocam em uma posição diferenciada quando comparadas às empresas capitalistas. As cooperativas são autogeridas pelos próprios associados que são, ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento. Nesse sentido, possuem estrutura administrativa pouco profissional e sofrem influências de grupos heterogêneos de associados que possuem interesses políticos divergentes que afloram nas cíclicas eleições. Além disso, nas cooperativas, as decisões são colegiadas, o que as torna lentas e burocráticas, justamente o contrário do que o atual ambiente competitivo exige das organizações. Todos esses fatores desafiam as cooperativas a sobreviverem no mercado onde agilidade, eficiência e competência tornam-se fatores vitais.

Quanto às oportunidades do ambiente, conclui-se que há possibilidade da ampliação do mercado regional de produtos lácteos e a diversificação vertical na industrialização do café. Sugere-se que as Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 ampliem e intensifiquem a produção de derivados lácteos, explorando mais intensamente o potencial do mercado regional com suas marcas próprias. Com isso, passariam a agregar mais valor à matéria-prima leite, diminuindo a dependência da Cooperativa Central Paulista.

No caso do café, as cooperativas possuem estrutura modesta frente ao potencial da região. Atualmente apenas armazenam e comercializam o café dos cooperados. Sugere-se o estudo de viabilidade econômica para investimento na indústria de torrefação e moagem como forma de agregar mais valor ao produto através da integração vertical. Outra opção seria parcerias com cooperativas mais fortes em café na região.

Através da análise interna da Cooperativa MINAS-1, conclui-se que os principais pontos fortes estão ligados à tradição, solidez financeira, pontualidade no pagamento, honestidade dos dirigentes, por buscar acompanhar as tendências do mercado como no caso do pagamento por volume e qualidade do leite recebido e, finalmente, nos bons serviços prestados aos cooperados. Por outro lado, os principais pontos fracos identificados referem-se ao não cumprimento do Estatuto por parte dos cooperados, à postura paternalista da diretoria, à administração amadora realizada pelos próprios associados (autogestão), à existência de conflitos internos entre diretores, infraestrutura ociosa (usina de leite e fábrica de ração), marketing deficiente para os produtos lácteos, existência de interferências políticas nas decisões, e ainda o fato de ter havido cisão de um grupo de cooperados (médios e grandes produtores) que fundaram uma cooperativa paralela. Não há planejamento estratégico formal na MINAS-1. Na

realidade, existem as propostas de campanha eleitoral divulgadas pelas chapas, as quais procura-se cumprir durante o período de mandato.

No caso da Cooperativa MINAS-2, a análise interna evidenciou pontos fortes semelhantes aos apontados para a Cooperativa MINAS-1, com algumas vantagens: existência do Manual de Normas e Procedimentos e Instruções Administrativas que orientam as ações cotidianas da administração; a partir da Gestão 1997/2000 implantou-se a estrutura organizacional profissionalizada (diretoria mista) e o planejamento estratégico formalizado. Essas iniciativas deverão conferir maior estabilidade à postura estratégica da cooperativa, o que não aconteceu na transição após a última eleição, quando algumas estratégias formuladas na Gestão 1994/1997 tiveram descontinuidade na gestão seguinte. Os principais pontos fracos detectados na MINAS-2 referem-se aos conflitos e divergências entre os diretores cooperados, às interferências políticas nas decisões, aos altos custos administrativos e finalmente, à insatisfação e desmotivação detectada entre os funcionários.

Pelo exposto, conclui-se que os entrevistados estão conscientes das várias influências ambientais a que as cooperativas estão expostas, tanto externas (ameaças e oportunidades) quanto internas (pontos fortes e fracos). Por outro lado, há consenso de que a resposta dessas organizações ao ambiente tem sido lenta e burocrática, principalmente, devido às decisões estratégicas serem tomadas de forma colegiada, em esporádicas assembleias que, no geral, têm apresentado baixa participação dos associados. Este fato evidencia que esses problemas devem ser revistos para que as cooperativas reajam na velocidade exigida pelo ambiente.

Sugere-se, no caso da Cooperativa MINAS-1, que se estude a possibilidade de adotar medidas para profissionalizar sua administração, de forma semelhante às iniciativas adotadas pela Cooperativa MINAS-2 como: diretoria mista, o Manual de Normas e Procedimentos e Instruções Administrativas, e o planejamento estratégico formalizado. Entretanto, tais medidas devem ter apoio da maioria dos associados para que sejam incorporadas ao Estatuto.

Em ambas as cooperativas, pode-se concluir que o processo eleitoral representou um momento crítico para essas organizações, envolveu disputas políticas entre as chapas e provocou reflexos traumáticos em todos os envolvidos no processo (membros das chapas vencedora e perdedora, cooperados e funcionários).

Na Cooperativa MINAS-1, as disputas políticas entre duas chapas buscavam atender a interesses divergentes de dois grupos distintos de cooperados: de um lado, a

chapa vencedora apoiada pelos mini e pequenos produtores (maioria) e, de outro lado, a chapa perdedora apoiada pelos médios e grandes produtores (minoridade). No caso da Cooperativa MINAS-2, a eleição foi marcada por uma acirrada disputa política entre duas chapas, em que a chapa de oposição consagrou-se vencedora por discordar das ações da diretoria anterior e a chapa perdedora, por receber apoio e propor dar continuidade ao trabalho da diretoria anterior.

Analisando-se as articulações políticas envolvidas nas Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2, conclui-se que as chapas utilizaram táticas formais e informais na campanha eleitoral. As chapas vencedoras foram aquelas que apresentaram propostas que contemplavam medidas mais populistas e simpáticas à maioria dos associados e priorizaram atender a interesses políticos e sociais em detrimento aos interesses econômicos e empresariais da cooperativa.

Constatou-se, pelos depoimentos, que em ambas cooperativas, os funcionários foram as pessoas mais atingidas pelo processo eleitoral. Antes da eleição, mostravam-se imparciais em relação às chapas e alegaram que o clima de trabalho entre eles apresentava características de tensão, medo, expectativa e insegurança com as futuras mudanças. Após a eleição, principalmente nos primeiros meses, continuou esse clima de tensão, medo e insegurança até que as mudanças se estabilizassem.

Na Cooperativa MINAS-1, foi relatado que, após as eleições, surgiu o agravante do revanchismo entre as chapas, momento em que alguns membros da chapa perdedora buscavam falhas e ineficiências no trabalho de alguns funcionários com objetivo de criticar as ações da nova diretoria. Ocorreram mudanças na rotina de trabalho de vários funcionários, devido ao fato dos novos diretores imprimirem seu estilo pessoal na gerência da cooperativa.

No caso da cooperativa MINAS-2, após as eleições o clima de trabalho apresentou características de tensão e medo, pois a nova diretoria, ao adotar a estratégia de redução nos custos administrativos (promessa de campanha eleitoral), demitiu cerca de 22% do quadro de funcionários, o que afetou o lado emocional do grupo com prejuízos na produtividade e na motivação, em muitos casos.

As disputas políticas que envolveram o processo eleitoral nas cooperativas estudadas deixou evidente que, da forma como foi conduzido, mostrou-se prejudicial e gerou um clima desagradável e improdutivo nessas organizações. Na Cooperativa MINAS-1 as divergências políticas entre as chapas culminou na saída de um grupo de médios e grandes produtores fato que enfraqueceu a cooperativa. Na MINAS-2, as

acirradas disputas políticas na eleição gerou inimizades entre os cooperados. Portanto, há necessidade dessas organizações repensarem o processo eleitoral de forma que prevaleça a democracia evitando-se as conseqüências maléficas das disputas políticas.

Em resposta à primeira questão da pesquisa: se as estratégias das cooperativas formuladas na gestão anterior tiveram continuidade na gestão posterior ou foram abandonadas, dando lugar a novas propostas da chapa vencedora na campanha eleitoral, verificou-se que no caso da Cooperativa MINAS-1, todas as sete estratégias formuladas na Gestão 1993/1996 tiveram continuidade na gestão posterior (Gestão 1996/1999). No caso da Cooperativa MINAS-2, foram identificadas quinze estratégias formuladas na Gestão 1994/1997, entre as quais houve continuidade em doze e descontinuidade em três com a entrada da Gestão 1997/2000.

Quanto a resposta à segunda questão: se houve relação entre a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos com a continuidade das estratégias, com base nos dois casos estudados, pode-se concluir que houve essa relação. No caso da Cooperativa MINAS-1, classificada como aquela que mudou pouco o grupo de dirigentes, a estabilidade de parte do grupo de dirigentes (50% ocuparam cargos administrativos nas duas últimas gestões), contribuiu para manter a ideologia na administração da cooperativa e garantir a continuidade de todas as estratégias formuladas na gestão anterior. Na Cooperativa MINAS-2, classificada como aquela que mudou muito o grupo de dirigentes, a oposição assumiu o poder após a eleição, sendo que nenhum dos doze membros da chapa vencedora haviam ocupado cargos administrativos nas duas gestões anteriores. Nesse sentido, devido a divergências ideológicas entre os dirigentes, houve descontinuidade em três estratégias, que foram: eliminação do critério mínimo de 80 litros por dia para admissão de novos cooperados; eliminação do limite de crédito na administração do saldo devedor da conta corrente dos cooperados; eliminação do financiamento para incentivo à produção (moeda leite e moeda vaca). Tais estratégias foram formuladas e implementadas na gestão anterior, na tentativa de imprimir à cooperativa uma conotação mais empresarial e menos paternalista e, não foram acatadas pela gestão seguinte.

Entretanto, deve-se refletir que nem sempre a descontinuidade das estratégias é algo a ser considerado como ruim ou indesejável. A descontinuidade pode indicar a capacidade de adaptação da organização às mudanças ambientais. Em um ambiente mutável recuar em uma estratégia pode ser mais compensador para a organização do que dar continuidade a ela e potencializar o erro.

Em resposta à última questão da pesquisa: de que forma a mudança de gestão influenciou as estratégias das cooperativas estudadas, detectou-se que as estratégias traçadas na gestão anterior sofreram influências consideradas como positivas, negativas e nulas. As estratégias consideradas com influência positiva tiveram apoio da nova diretoria, que buscou fortalecê-las por julgar que trariam vantagens competitivas à cooperativa. As estratégias consideradas com influência negativa foram aquelas que não tiveram apoio da nova diretoria, ou mesmo, foram contrárias à postura estratégica da gestão anterior, fato que foram eliminadas ou enfraquecidas seja por motivos econômicos, sociais, políticos ou mesmo em resposta às pressões ambientais. Finalmente, as estratégias consideradas com influência nula tiveram apoio da nova diretoria que, entretanto, as manteve na mesma intensidade em relação à gestão anterior.

A comparação entre as estratégias das cooperativas com alguns índices de eficiência financeira, econômica e social no período de 1994 a 1998, deixou evidente que, no geral, as cooperativas estudadas apresentaram bons índices financeiros e econômicos, o que garantiu-lhes honrar os compromissos junto a terceiros e proporcionar retornos razoáveis do capital investido pelos cooperados, apesar da crise que passa a atividade leiteira desde 1995 e do próprio Plano Real que tem-se mostrado recessivo à economia brasileira.

Conclui-se que a Cooperativa MINAS-1, no geral, apresentou melhores índices financeiros e econômicos quando comparados à MINAS-2. Os altos investimentos na construção do Parque Industrial efetuados pela Cooperativa MINAS-2 (com recursos próprios) elevou bastante seu Grau de Imobilização e prejudicou o capital de giro da cooperativa em 1997, obrigando-a a recorrer a empréstimos bancários para arcar com seus compromissos de curto prazo. A melhor eficiência financeira e econômica apresentada pela MINAS-1 foi, principalmente, devido à sua estrutura organizacional mais enxuta e menores custos administrativos, comparativamente à MINAS-2.

Quanto aos indicadores de eficiência social, no geral conclui-se que a Cooperativa MINAS-1 mostrou-se mais eficiente nos índices que envolveram relações financeiras por associado e funcionário, e também na relação associado por funcionário. Por outro lado, a MINAS-2 mostrou-se mais eficiente na prestação de serviços técnicos. A MINAS-1 possui poucos técnicos para atender a seus associados e deveria dirigir maiores esforços nesse sentido, entretanto, adotou a estratégia de terceirização da assistência técnica, evitando a contratação de técnicos, que eleva os custos administrativos e de pessoal. No caso da Minas-2, houve tendência em diminuir a



intensidade da assistência técnica prestada aos associados, mesmo assim, esteve muito superior à MINAS-1 no período analisado.

Quanto ao objetivo de levantar as opiniões dos cooperados a respeito dos princípios doutrinários que regem o cooperativismo e também sobre o modelo de gestão das cooperativas, aplicou-se a análise discriminante. Os resultados demonstraram que, ao considerar-se o porte dos produtores rurais, agrupando-se de um lado mini e pequenos produtores rurais e de outro, médios e grandes produtores, o modelo estatístico identificou seis variáveis que mais discriminaram esses dois grupos:

- o princípio da adesão livre deve ser eliminado;
- a cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados por volume e qualidade;
- a cooperação entre cooperativas deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos dos parceiros, seja outra cooperativa, ou até mesmo uma empresa não cooperativa;
- o capital social deve ser corrigido com base nos juros de mercado e não em, no máximo, 12% ao ano;
- não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e ficam muito tempo na diretoria;
- o cooperado que não cumpre seu papel deveria ser excluído da cooperativa.

Portanto, pode-se concluir que as variáveis acima evidenciam os pontos de maior divergência nas opiniões dos cooperados respondentes considerando o seu porte. Como as cooperativas reúnem em uma mesma organização grupos heterogêneos de cooperados, é natural que surjam os jogos políticos e as disputas pelo poder, pois os interesses desses dois grupos são divergentes.

Como conclusão geral da pesquisa pode-se afirmar que os fatores ligados ao modelo de gestão que mais influenciaram as estratégias das cooperativas estudadas foram: o amadorismo gerencial dos dirigentes, a ausência de planejamento estratégico formalizado e, principalmente, as divergências políticas entre os grupos de interesse envolvidos na disputa pelo poder.

No caso da Cooperativa MINAS-2, as decisões de profissionalização da gestão (diretoria mista) e planejamento estratégico formalizado foram implantadas após a

eleição de março de 1997. Dessa forma, por serem iniciativas recentes, a organização está passando por um processo de aprendizagem e vem procurando adaptar-se a essas inovações no seu modelo de gestão.

Um fato novo acontecido em junho de 1999, após a coleta dos dados, envolveu a Cooperativa Central Paulista. Devido às dificuldades financeiras que vêm enfrentando há alguns anos, ela entrou em processo de transformação de sociedade anônima e deverá consolidar as operações industriais e comerciais das 29 cooperativas filiadas que convencionou-se chamar “Sistema Paulista”. Com este fato, as filiadas devem decidir se continuarão ou não no “Sistema”, como sócias dessa “nova empresa”.

Em contatos mais recentes (novembro de 1999) com as cooperativas estudadas, indagou-se sobre que decisão haviam tomado sobre o fato. De acordo com a diretoria da Cooperativa MINAS-1, a nova empresa criada pela Cooperativa Central Paulista não apresentou interesse na planta industrial dessa filiada, fato que foi decisivo para que a MINAS-1 aprovasse, em assembléia, sua saída do “Sistema”. Foi informado também que a cooperativa vem comercializando sua recepção atual de leite (cerca de 42 mil litros/dia) na maior parte para a Nestlé na forma de leite resfriado e o restante no mercado regional na forma de produtos lácteos com sua marca própria, porém, ainda possuem responsabilidade societária com a Central Paulista até o final do ano. No caso da Cooperativa MINAS-2, a diretoria informou que continuará filiada à Cooperativa Central Paulista que manifestou-se interessada na planta industrial dessa filiada.

Em visita recente à Cooperativa MINAS-1 verificou-se que ela vem lutando para sobreviver no mercado. Com sua atual escala de recebimento de leite, sua usina apresenta cerca de 90% capacidade ociosa e, deverão ser tomadas sérias decisões buscando enxugar sua estrutura organizacional. Várias decisões foram tomadas no sentido de reduzir os custos operacionais e incrementar as vendas. Contudo, somente a competência administrativa e criatividade dos dirigentes poderá contornar a crise interna da MINAS-1 e fazer com que ela retome seu crescimento.

Quanto ao futuro das Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2 pode-se refletir que ele dependerá da capacidade dessas organizações em resolver seus problemas e conflitos internos buscando alinhar os interesses econômicos, sociais e políticos às exigências do mercado e às tendências ambientais. Por outro lado, a forma provinciana com que essas cooperativas tratam seus problemas torna-se o grande desafio futuro que coloca em xeque a competitividade dessas organizações frente a economia globalizada a qual estão inseridas.

Contudo, fica a questão: será que esse modelo de gestão cooperativista sobreviverá no atual ambiente, no qual o capitalismo vem impondo o acirramento da competitividade entre as organizações? A resposta não é fácil, pois envolve uma complexidade de fatores. Por outro lado, a presente pesquisa tratou apenas de dois casos no segmento agropecuário, o que torna sua abrangência muito pequena para buscar inferências, e não traz subsídios suficientes para respondê-la.

Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam desenvolvidas, buscando ampliar os conhecimentos sobre o modelo de gestão das cooperativas e a continuidade das estratégias. Pesquisas que dêem subsídios para que as cooperativas possam elevar o nível de profissionalização e sua eficiência empresarial, para que se tornem mais competitivas, ampliando suas condições de sobrevivência no mercado. Por outro lado, sugere-se também que se amplie o objeto de estudo abordando organizações não cooperativas (prefeituras, sindicatos, órgãos públicos, entre outros) na tentativa de ampliar os conhecimentos científicos sobre o tema e buscar oferecer subsídios para o aprimoramento da gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974. 103p.
- ALBUQUERQUE, P. P. de. Elementos para a construção de um conceito de empresa autogestionária. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.30, n.91, p.33-45, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).
- ALENCAR, E. **An interpretative study of the agricultural co-operative as a means for farmers to adapt to the social system: a case in southern Minas Gerais, Brazil**. Reading: University of Reading, 1986. 370p. (Thesis - Doctor of Philosophy).
- ALENCAR, E. **Valorização da cooperativa agrícola de Gouveia-MG**. Viçosa: UFV, 1976. 117p. (Dissertação - Mestrado em Extensão Rural).
- ALMEIDA, M.I.R. de. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. São Paulo: FEA/USP, 1994. 188p. (Tese - Doutorado em Administração).
- ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n.2, p.12-24, mar./abr. 1993.
- ALVES, S. Burocracia: evolução de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 1989, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1989. p.1029-1039.
- AMMANN, S. B. **Participação social**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978. 133p.
- ANDRADE, C. E. de. **Análise dos excedentes econômicos gerados pelos acordos internacionais do café**. Viçosa: UFV, 1995. 90p. (Dissertação - Mestrado em Economia Rural).
- ANDRADE, J. M. P. **A competitividade do complexo lácteo no Mercosul: estudo multicasos no Estado de Minas Gerais**. Lavras: ESAL, 1994. 88p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203p.

- ANSOFF, H. I. **Implanting strategic management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1984. 510p.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.
- ANTONELLO, V. Crise e mudança nas cooperativas empresarias rurais: ascensão ou falência? **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.30, n.91, p.47-63, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).
- ANTONIALLI, L.M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 15p. (Anais em CD ROM).
- ANTONIALLI, L.M. Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores: o caso Cooxupé. In: MARCOVITCH, J. (org.) **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP-Futura, 1996. p:13-24.
- ANTONIALLI, L.M.; FILETTO, F.; GONÇALVES, W.M. Análise competitiva de quatro empresas do segmento industrial do agrusiness do café no sul de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.1, n.10, p.235-247, 1995.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ: 1999/2000. 5.ed. Rio de Janeiro: Coffee Business, 1999/2000. 114p.
- ANUÁRIO MILKBIZZ: 1999/2000. São Paulo: Milkbizz, 1999/2000. 326p.
- ARIEIRA, J.O. de. **Sistemas tecnológicos na pecuária leiteira: uma abordagem multivariada**. Lavras: UFLA, 1997. 65p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225p.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. S. de. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 132p.
- BERNARDO, E.E.R. A crise no cooperativismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p.125-139.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Piracicaba: ESALQ/USP, 1994. 135p. (Dissertação - Mestrado em Economia Aplicada).

- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas**: economia, crescimento e estrutura de capital. Piracicaba: ESALQ/USP, 1998a. 257p. (Tese - Doutorado em Economia Aplicada).
- BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, p. 515-543.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **SASKATCHEWAN WHEATPOOL**: as novas bases contratuais em uma cooperativa. São Paulo, Estudo de caso PENSEA 02.98, FEA/USP. 1998b. 21p.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERSZTAJN. D. Cooperativismo: economia de empresas e estratégias. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, V.29, n.84, p.7-22, jan./mar. 1994. (Série Cooperativismo, 35).
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992. 416p.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292p.
- BRITO, M. J. de; BRITO, V. da G. P.; FERREIRA, R. de C. Comprometimento organizacional: um estudo multivariado do vínculo indivíduo-organização. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v.7, n.2, p. 158-181, jul./dez. 1995.
- BURSZTYN, P.R. **O poder dos donos**. Petrópolis: Vozes, 1985.177p.
- CALEGAR, G. Em busca de competitividade na atividade leiteira. **Boletim do Leite**, Piracicaba, v.5, n.48, p.1-4, mar. 1998.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.
- CÁRIO, S.A.F. Estudo sobre o controle e a participação numa cooperativa de 2º grau em Santa Catarina. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.19, n.51, p.109-127, abr. 1985. (Série Cooperativismo, 16).
- CÉSAR, J. **Valorização da administração e da cooperativa no subsistema rural**: um estudo de caso. Lavras: ESAL, 1977. 172p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- CHAVES, M. A heterogeneidade regional em Minas Gerais: como combinar o dinâmico e o estagnado. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 7., 1995, Diamantina. **Anais...** Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 1995. v.1, p. 615-636.

- CHOMEL, A. La réorganisation de l'Alliance: le débat sur les valeurs, l'aide aux coopératives d'Europe orientale. **Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives**, Nanterre, n. 44/45, out. 1993.
- COOK, M. L. **The evolution of U.S. agricultural cooperative financial strategies**. In: UNIVERSITY OF SÃO PAULO'S INTERNATIONAL AGRIBUSINESS SEMINAR. 1994, Águas de São Pedro. **Anais...** São Paulo, Brazil: PENSA/USP, 1994. 58p.
- COOPERATIVISMO: dirigentes discutem o futuro do setor e a própria capacitação. **Balde Branco**, São Paulo, v.33, n.393, p.45-47, jul. 1997.
- CRÚZIO, H. de O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.2, p.18-26, abr./jun. 1999.
- CRÚZIO, H. de O. **Problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agroindustriais e agropecuárias no estado da Bahia**. Lavras: ESAL, 1989. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- DAVIS, J.H. ; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University/Division of Research/Graduate School of Business Administration, 1957. 135p.
- DELGADO, N. ; LAVINAS, L. ; MALUF, R.; ROMANO, J. **Estratégias agroindustriais e grupos sociais rurais: o caso do MERCOSUL**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, UFRRJ, 1996. 185p.
- DE MASY, R. C. Análise crítica da legislação cooperativa no Brasil. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.8, n.17, p.9-30, 1978. (Série Cooperativismo, 1).
- DE MASY, R. C. **Moderna gestión de empresas cooperativas agrarias**. Valencia: Conselleira de Trabajo del País Valenciano, 1980. 252p.
- DORNELAS, S. Dois pesos e uma medida: nascido sob a égide da solidariedade, o cooperativismo enfrenta hoje o desafio de conciliar seus princípios com a competitividade. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.18, n.12, p.28-29, dez. 1998.
- EISENHARDT, Kathleem M.; ZBARACKI, Mark. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.13, p.17-55, Winter, 1993.
- EMPEL, G. van. Future outlooks for European cooperatives in a dynamic agri and food environment. In: INTERNATIONAL AGRIBUSINESS SEMINAR - PENSA. Canela, Brazil, september, 1996. 12p.

- FARIA, V.P. de. A crise do leite e a estrutura de produção na fazenda. **Boletim do Leite**, Piracicaba, v.5, n.56, p.1-2, nov. 1998.
- FARIA, V.P. de. Produção e cooperativas de produtores de leite no Brasil. In: SEMINÁRIO AS COOPERATIVAS E A PRODUÇÃO DE LEITE NO ANO 2000, 1995, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, 1995. p.13-19.
- FARINA, E. Sudcoop: diversificação bem-sucedida. In: ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness: o processo de tomada de decisão nas empresas brasileiras**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p. 13-39.
- FERNANDES, T.A.G. **Identificação de sistemas de produção de leite – um estudo de caso em Minas Gerais**. Viçosa: UFV, 1988. 68p. (Dissertação - Mestrado em Economia Rural).
- FERREIRA, A. A. ; REIS, A. C. F. ; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997. 256p.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 1838p.
- FISCHER, R.M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. ; FISCHER, R.M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 65-87.
- FISCHMANN, A.A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo: FEA/USP, 1987. 207p. (Tese - Livre-Docência).
- FISCHMANN, A. A. ; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 164p.
- FISCHMANN, A.A. ; SANTOS, S.A. Uma aplicação de UEN's - unidade estratégica de negócios na formulação do planejamento estratégico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 17, n.3, p.5-20, jul./set. 1982.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. ; FISCHER, R.M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.
- FLEURY, M.T.L. **Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global Editora, 1983. 152p.



- FLEURY, M.T.L. ; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A . Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.
- FORTES, N.T. **Tipificação de estabelecimentos agropecuários e a programação da extensão rural**. Viçosa: UFV, 1981. 219p. (Tese - Doutorado em Economia Rural).
- FRANTZ, W. O cooperativismo e a prática cooperativa. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.19, n.51, p. 53-70, abr. 1985. (Série Cooperativismo, 16).
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Produto interno bruto de Minas Gerais**. Belo Horizonte: FJP, 1996. 135p.
- GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990. 239p.
- GARCIA, R.M. O requisito de um programa de treinamento em cooperativas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n.1, p.39-45, jan./mar. 1981.
- GAVA, H. **Análise da administração de cooperativas agrícolas e sua influência na formação de capital no Estado do Espírito Santo**. Viçosa: UFV, 1972. 194p. (Dissertação – Mestrado em Extensão Rural).
- GERBER, H.H. **Medidas práticas para superar os obstáculos à atuação do cooperativismo nos países em desenvolvimento**. São Paulo: Artegráfica, 1973. 354p.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.
- GIORDANO, S. M. Norpac: adicionando valor às commodities. In: FARINA, E. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, 1997. p.131-151.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995a.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995b.
- GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics**. Boston: Harvard University, 1968. 256p.
- GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.17, n.8, p.14-15, ago. 1997.

- GRANTHOM, J.C. **Análise administrativa de uma organização cooperativa**: uma aplicação da teoria dos sistemas. Lavras: ESAL, 1987. 93p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**. 4.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 745p.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, Boston, p.69-82, Jul./Aug. 1996.
- HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.
- HARRIS, A.; STEFANSON, B.; FULTON, M. New generation cooperatives and cooperative theory. **Journal of Cooperatives Economics**, San Diego, v.11, p.15-18, 1996.
- HARRIS, R.J. **A primer of multivariate statistic**. New York: Academic Press, 1975. 332p.
- HERMIDA, J. ; SERRA, R. ; KASTIKA, E. **Administración & estrategia**: teoria y practica. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992. 575p.
- HOFER, C.W. ; SCHENDEL, D. **Strategic formulation**: analytical concepts. St. Paul, Minesota: West Publishing Company, 1978. 219p.
- ICA DATABASE. ICA Statistics–1996. Disponível: Site coop.org (1998). URL: <http://www.coop/menu/datasite.html>. Consultado em 26 de novembro de 1999.
- JÄGER, W. **As cooperativas brasileiras sob enfoque da moderna teoria da cooperação**. Brasília: OCB/DENACOOP/SDR/MAARA, 1992. 15p.
- JANK, M. S. Agenda do dia para as cooperativas: no setor agropecuário, entidades têm de lidar com a concorrência acirrada e precisam rever suas regras. **Estado de São Paulo**, 18 jun. 1997. Caderno de Economia, p.6.
- JANK, M.S. Progresso do setor leiteiro e exclusão. **Boletim do Leite**, Piracicaba, v.6, n.62, p.1-2, maio, 1999.
- JANK, M. S. ; FARINA, E.M.Q.; GALAN, V.B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: PENSA-USP/Milbbizz, 1999. 108 p.
- JANK, M.S.; GALAN, V.B. Cenários para o sistema agroindustrial do leite brasileiro. **Boletim do Leite**, Piracicaba, v.5, n.54, p.1-2, set. 1998.
- JANK, M. S.; GALAN, V.B. **ITAMBÉ**: o desafio das cooperativas no novo cenário brasileiro. São Paulo: Estudo de caso PENSA 01.97, FEA/USP. 1997. 31p.

- JANK, M. S. ; NASSAR, A. M. Agribusiness e cooperativas no Mercosul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.30, n.91, p. 13-32, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).
- JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.24, p.602-11, Dec. 1979.
- KOSLOVSKI, J.P. **Autogestão nas cooperativas**: liberdade com responsabilidade. Curitiba: OCEPAR, 1992. 95p.
- KOSLOVSKI, J.P. Manual de sobrevivência: a integração vai dar às cooperativas mais fôlego financeiro para elas se posicionarem mais firmemente no mercado. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.18, n.1, p.32-33, dez. 1998.
- KOULYTCHIZKY, S. Des instruments d'analyse des coopératives. **Revue des Études Coopérative**, Paris, n.199, p.5-29, 1980.
- LAMMING, G.N. Eficiência em administração de cooperativas. In: PINHO, D.B. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Artegráfica, 1973. p.281-210.
- LAUSCHNER, R. SCHWEINBERGER, G.A. Eficiencia y eficacia de la empresa cooperativa y estructura de poder. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.24, n.65, p.11-26, abr./maio, 1989.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340p.
- LAZZARINI, S.G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-23.
- LEGISLAÇÃO COOPERATIVISTA E RESOLUÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE COOPERATIVISMO. 6.ed. Brasília: CNC/OCB/MAA/SDR/DENACOO, 1996. 104p.
- LIMA, S. M.V.; GUMARÃES, T. A. **Arquiteturas organizacionais para P&D em tempos de mudança**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTo, 1996. p.300-314.
- LIMBERGER, E. **Cooperativa empresa de participação igualitária**: noções básicas. Nova Petrópolis: CENTREICOOP, sem data. 59p.

- MARCOVITCH, J. ; PEREIRA, H. M. S. O caso cotia: ascensão, queda e esperança. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DO PENSA, 6., 1996, Canela. **Anais...** São Paulo: FIA/FEA/PENSA/USP, 1996. 39p.
- MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica. São Paulo: Atlas, 1987. 311p.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996. v.1, 336p.
- MAURER JUNIOR, T.H. **As cooperativas de consumo brasileiras**: recuperação e necessidades na conjuntura nacional. São Paulo: Artegráfica, 1973. 328p.
- MAURER JUNIOR, T.H. **O cooperativismo**: um ideal de solidariedade humana na vida econômica. São Paulo: SNT, 1970. 119p.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997. 371p.
- MEDEIROS, N.H. **A competição Shumpeteriana e a organização cooperativa**: o caso Cocamar. São Paulo: FEA/USP. 1995. 235p. (Tese - Doutorado em Economia).
- MEIRELES, P.A. de. **Ações administrativas e participação social em cooperativas agropecuárias**. Lavras: ESAL, 1981. 81p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- MEJIDO, J.L.T. Cooperativa Batavo. In: ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**: o processo de tomada de decisão nas empresas brasileiras. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p. 163-198.
- MICHELS, R. **Sociologia dos partidos políticos**. Brasília: UnB, 1982. 243p.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cenário futuro para a cadeia produtiva de café em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1995. 49p. (Cenário Futuro do Negócio Agrícola de Minas Gerais-3).
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994. 458p.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n.1, p.11-24, Fall 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MORAES, C.L. de. Participação do cooperado na cooperativa: uma abordagem contingencial do desenvolvimento e crescimento da cooperativa mista e do

- cooperado. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.29, n.84, p.125-143, jan./mar. 1994. (Série Cooperativismo, 35).
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.
- MORGAN, G. ; SMIRICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 5, n.4, p.491-500, 1980.
- NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo dos negócios**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308p. (Administração e Negócios).
- NAVES, F. L. Práticas de gestão em organizações capitalistas e cooperativas: similaridades e contradições. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.34, n.105, p.67-80, 1999. (Série Cooperativismo, 45).
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do cooperativismo brasileiro-99**. Brasília: OCB/Coopergraf, 1999. 184p.
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **O cooperativismo no Brasil**. Brasília: OCB/MAA/SDR/DENACOOB, 1996a. 40p.
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **O cooperativismo no mundo**. Brasília: OCB/MAA/SDR/DENACOOB, 1996b. 28p.
- OCEMG - Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO AS COOPERATIVAS E A PRODUÇÃO DE LEITE NO ANO 2000, 1995, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: OCEMG, 1995. 119p.
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Assembléias gerais em cooperativas: planejamento, condução, realização**. 3.ed. Curitiba: OCB/MAA/SRD/DENACOOB, 1996. 71p. (Série Cooperativismo, 15).
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Autogestão – a função do cooperado: como organizar-se**. 2.ed. Curitiba: OCEPAR, 1992. 64p.
- OLIVEIRA, B. A. M. de. **Coprocol: um caso de contrapoder cooperativo?** Lavras: UFLA, 1996. 132p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos**. São Paulo: Atlas, 1997. 224p.

- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1999. 303p.
- OLIVEIRA, G.N. de. **Tipificação de propriedade rural usuária de energia elétrica no Estado de Minas Gerais**. Viçosa: UFV, 1995. 83p. (Dissertação - Mestrado em Extensão Rural).
- OLIVEIRA, N.B. **Cooperativismo**: guia prático. Porto Alegre: OCERGS, 1984. 303p.
- OLIVEIRA JUNIOR, C.C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. Curitiba: OCEPAR, 1991. 79p.
- PAGÈS, M. ; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1990. 234p.
- PANZUTTI, R. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas do estado de São Paulo**: o caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia. São Paulo: Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 1997. 236p. (Série Estudos e Pesquisas 1/97).
- PEARSON, G.J. **Strategic thinking**. New York: Prentice Hall International, 1990. 237p.
- PEREIRA, A. C. **Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras**: ensaio de abordagem social. São Paulo: FEA/USP. 1993. 325p. (Tese - Doutorado em Contabilidade).
- PEREIRA, V. da G. ; BRITO, M.J. de. A organização como um sistema político: um estudo do poder entre os membros da diretoria de uma cooperativa agrícola. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1994. v.4, p.168-176, 1994.
- PINAZZA, L.A. ; CHADDAD, F.R. Frigorífico Aurora: os caminhos para a construção da marca. In: SEMINÁRIO ANUAL DO PENSA, 4., 1994. **Anais...** São Paulo: FEA/USP/PENSA, 1994. 36p.
- PINAZZA, L.A.; ZYLBERSZTAJN, D. Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças. In: FARINA, E. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, 1997. p.71-96.
- PINHO, C. M. Lineamento da legislação cooperativa brasileira. In: PINHO, D.B. (Org.) **Bases operacionais do cooperativismo**. 2.ed. São Paulo: CNPq, 1996. p.15-34. (Manual de Cooperativismo, v.2).

- PINHO, D.B. A cooperativa: associação de pessoas e empresa econômica. In: PINHO, D.B. (Org.) **A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil**. São Paulo: Coopercultura, 1986. p. 9-17.
- PINHO, D.B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo: Pioneira, 1966. 161p.
- PINHO, D.B. A empresa cooperativa. In: PINHO, D.B. (Org.) **Administração de cooperativas**. São Paulo: CNPq, 1982b. p.15-40. (Manual de Cooperativismo, v.3).
- PINHO, D.B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982a. 272p. (Manual de Cooperativismo, v.1).
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512p.
- RETI, J. Recursos garantidos: apesar do severo ajuste fiscal e da muito provável recessão de 1999, não haverá problemas de caixa para o Recoop. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.18, n.11, p.30-31, nov. 1998.
- RICCIARDI, L. **Cooperativismo: uma solução para os problemas atuais**. Vitória: Coopermídia, 1996. 96p.
- RODRIGUES, R. O cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.17, n.8, p.10-12, ago. 1997.
- RODRIGUES, S.; PLANTAROSA, H. R. M. A cooperativa como sistema político e hegemônico de classe social: conflitos e estratégias de organização e autogestão. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.1, n.10, p.117-131, 1995.
- SAES, M.S.M. **A racionalidade econômica da regulamentação do mercado brasileiro de café**. São Paulo: FEA/USP, 1995. 166p. (Tese - Doutorado em Economia).
- SAES, M.S.M.; SANTOS, A. C. dos; PINTO, E. M. Cooxupé: um projeto de diversificação regional. In: SEMINÁRIO ANUAL DO PENSA, 5., 1995, São Paulo: FEA/USP, 1995. 30p.
- SALAZAR, G. T.; ANDRADE, S. F. de; CARVALHO, M. A. de. Cultura organizacional e cooperativismo. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v.9, n.1, p. 33-46, jan./jun. 1997.

- SANTOS, A.C. dos. **Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo**: o caso das cooperativas de leite do Estado de Minas Gerais. São Paulo: FEA/USP, 2000. 213p. (Tese - Doutorado em Administração).
- SANTOS, H. de S. A análise econômica e financeira da empresa cooperativa. In: PINHO, D.B. (Org.) **A empresa cooperativa**: análise social, financeira e contábil. São Paulo: Coopercultura, 1986. p. 19-36.
- SANTOS, R. da C. Cooperativa Agropecuária Holambra: uma organização em mudança. In: ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**: o processo de tomada de decisão nas empresas brasileiras. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p.127-161.
- SCHNEIDER, J. O. Problemas do cooperativismo agrícola brasileiro. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.19, n.43, p.9-20, jun. 1984. (Série Cooperativismo,13).
- SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987. (Série Cooperativismo,22).
- SEBRAE-MG; FAEMG. **Diagnóstico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 1996. 102p.
- SELLTIZ, C. ; JAHODA, M.; DEUTCH, M. ; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1975. 685p.
- SILVA, J.P. da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. 484p.
- SILVA, S. de M. **Competitividade do agronegócio do café na região sul de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 1998.125p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SILVA, T. N. da. Participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.29, n.86, p.5-97, jul./ago. 1994. (Série Cooperativismo,36).
- SINDROME Cotia muda gestão cooperativista: crise da CAC acelera processo de profissionalização das cooperativas e lança bases para o novo modelo. **Folha de São Paulo**, 29 jun. 1993. Caderno Agrofolha, p.1-4.
- SOBANSKI, A.R. **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. São Paulo: FEA/USP, 1995. 149p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- SORJ, B. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. 289p.



- STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 464p.
- THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n.2, p. 32-9, abr./jun. 1991.
- TICHY, N.M. **Managing strategic change**: thecnical, political and cultural dynamics. New York: Wiley, 1983. 372p.
- VALADARES, J. H. **Participação e poder**: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 1995. 81p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: o complexo agroindustrial. Rio de Janeiro: Forense Universitária, UFRRJ, 1996. 136p.
- YIN, R.K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quaterly**, Ithaca, v.26, p.58-65, mar. 1981.
- YIN, R.K. **Case study research**: design and methods. Newbury Park, California: Sage Publications, 1990. 166p.
- ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n.5, p.21-26, 1995.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996. 177p.
- ZACCARELLI, S.B. ; FISCHMANN, A.A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.4, p. 13-22, jul./ago. 1994.
- ZALESNIK, A.; VRIES, M.F.K. de. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1981. 226p.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organizational challenges for farmers cooperatives. In: SYMPOSIUM OF THE INTERNATIONAL AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 3., 1993, San Francisco, California. **Annals...** San Francisco, California: Agribusiness Management Association, 1993. 19p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Surge uma nova geração de cooperativas agrícolas**. São Paulo: PENSA, 1996. n.p. Mimeografado.
- ZYLBERSZTAJN, D.; BIALOSKORSKY, S.; SANTOS, A. C. dos; GALAN, V. B. **Empresas cooperativas**: reestruturação e sobrevivência. São Paulo:

PENSA/FEA/USP,1999. 106p. (Relatório Final de Pesquisa apresentado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq).

ZYLBERSZTAJN, D. ; FARINA, E.M.M.Q.; SANTOS, R. da C. **O sistema agroindustrial do café**: um estudo do agribusiness do café como a chave da competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277p.

ZYLBERSZTAJN, D. ; LAZZARINI, S.G. ; BIALOSKORSKY, S. Cooperativa Coamo: gerenciando os conflitos do crescimento. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DO PENSA, 6., 1996, Canela. **Anais...** São Paulo: FIA/FEA/PENSA/USP. 1996. 29p.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1: ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

### **1) Roteiro aplicado para membros da chapa vencedora (atual Diretoria) e membros da chapa perdedora das Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2**

- 1.1) Na última eleição você foi membro da chapa vencedora ou perdedora?
- 1.2) Há quantos anos você está filiado à cooperativa?
- 1.3) Em sua opinião, atualmente, quais são as ameaças do ambiente, a que a cooperativa está exposta?
- 1.4) Em sua opinião, atualmente, quais são as oportunidades que o ambiente oferece a cooperativa?
- 1.5) Em uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fracos da cooperativa?
- 1.6) Em uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fortes da cooperativa?
- 1.7) Em sua opinião, atualmente, quais são os principais problemas administrativos da cooperativa?
- 1.8) Analisando o ambiente externo e interno, de acordo com seu depoimento anterior, quais deveriam ser as ações estratégicas da cooperativa para aumentar sua vantagem competitiva no mercado?
- 1.9) Quais eram as principais estratégias da cooperativa na gestão anterior?
- 1.10) E na atual gestão, quais são as principais estratégias da cooperativa?
- 1.11) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram abandonadas pela atual gestão (planejadas e não implementadas)?
- 1.12) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram assumidas pela atual gestão (planejadas e implementadas)?
- 1.13) A cooperativa possui planejamento estratégico de médio e longo prazo com objetivos e metas a serem cumpridas? Sim, não, por que?
- 1.14) Se existe planejamento estratégico, ele é formalizado em algum documento?
- 1.15) Você acha possível que alguns dos objetivos e metas traçados na atual gestão sejam abandonados e darão lugar a novas propostas da chapa que vencer a próxima eleição?
- 1.16) As eleições (a cada 3 anos) são benéficas para a cooperativa? Sim, não, por que?
- 1.17) Qual sua opinião sobre a autogestão, ou seja, os próprios cooperados administrando a cooperativa?
- 1.18) Considerando as assembléias (AGO e AGE) dos últimos anos na cooperativa, qual sua opinião sobre a participação dos cooperados e o conteúdo dos assuntos discutidos nelas?

- 1.19) Várias cooperativas no Brasil estão profissionalizando sua administração. Qual sua opinião a respeito?
- 1.20) Quais foram os motivos que levaram vocês a formarem uma chapa para concorrer na última eleição da cooperativa?
- 1.21) Quais foram as principais propostas de sua chapa?
- 1.22) Qual sua opinião sobre as propostas da chapa concorrente?
- 1.23) Como você avalia as articulações políticas envolvidas na última eleição da cooperativa?

## **2) Roteiro aplicado para funcionários das Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2**

- 2.1) Há quantos anos você trabalha na cooperativa?
- 2.2) Qual sua atual função/cargo?
- 2.3) As eleições (a cada 3 anos) são benéficas para a cooperativa? Sim, não, por que?
- 2.4) Como você avalia o clima de trabalho na cooperativa antes da última eleição?
- 2.5) Como ficou o clima de trabalho na cooperativa depois da última eleição?
- 2.6) Houve mudanças na rotina de seu trabalho após a última eleição?
- 2.7) Você tem conhecimento de contratação e/ou demissão de funcionários devido a última eleição?
- 2.8) Como você avalia as articulações políticas envolvidas na última eleição da cooperativa?
- 2.9) Em sua opinião, atualmente, quais são os principais problemas administrativos da cooperativa?
- 2.10) Qual sua opinião sobre a autogestão, ou seja, os próprios cooperados administrando a cooperativa?
- 2.11) Várias cooperativas no Brasil estão profissionalizando sua administração. Qual sua opinião a respeito?

## **3) Roteiro aplicado para cooperados das Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2**

- 3.1) Há quantos anos você está filiado à cooperativa?
- 3.2) Em sua opinião, atualmente, quais são as ameaças do ambiente que a cooperativa está exposta?

- 3.3) Em sua opinião, atualmente, quais são as oportunidades que o ambiente oferece a cooperativa?
- 3.4) Em uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fracos da cooperativa?
- 3.5) Em uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fortes da cooperativa?
- 3.6) Em sua opinião, atualmente, quais são os principais problemas administrativos da cooperativa?
- 3.7) Analisando o ambiente externo e interno, de acordo com seu depoimento acima, quais deveriam ser as ações estratégicas da cooperativa para aumentar sua vantagem competitiva no mercado?
- 3.8) Quais eram as principais estratégias da cooperativa na gestão anterior?
- 3.9) E na atual gestão, quais são as principais estratégias da cooperativa?
- 3.10) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram abandonadas pela atual gestão (planejadas e não implementadas)?
- 3.11) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram assumidas pela atual gestão (planejadas e implementadas)?
- 3.12) A cooperativa possui planejamento estratégico de médio e longo prazo com objetivos e metas a serem cumpridas? Sim, não, por que?
- 3.13) Se existe planejamento estratégico, ele é formalizado em algum documento?
- 3.14) Você acha possível que alguns dos objetivos e metas traçados na atual gestão sejam abandonados e darão lugar a novas propostas da chapa que vencer a próxima eleição?
- 3.15) As eleições (a cada 3 anos) são benéficas para a cooperativa ? Sim, não, por que?
- 3.16) Qual sua opinião sobre a autogestão, ou seja, os próprios cooperados administrando a cooperativa?
- 1.17) Quanto as assembleias (AGO e AGE), considerando os últimos anos qual sua opinião sobre a quantidade (frequência), conteúdo discutido e participação dos cooperados nelas?
- 3.18) Várias cooperativas no Brasil estão profissionalizando sua administração. Qual sua opinião a respeito?
- 3.19) Como você avalia as articulações políticas envolvidas na última eleição da cooperativa?

## ANEXO 2: QUESTIONÁRIO

Lavras-MG, 11 de maio de 1999

**Prezado Sr. (a) Cooperado (a) da:**

**Cooperativa MINAS-1 ou MINAS-2**

Sou aluno do programa de Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e, professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Estou desenvolvendo uma pesquisa que faz parte de minha Tese de Doutorado e envolve a área administrativa da MINAS-1 / MINAS-2 com o conhecimento e permissão da atual Diretoria.

O estudo tem por objetivo fornecer importantes subsídios para o aprimoramento da gerência da cooperativa da qual você faz parte.

Serão coletadas as opiniões de vários diretores, cooperados e funcionários. Os dados serão tratados em conjunto de forma a garantir o anonimato dessas pessoas.

Por este motivo, solicito a você a gentileza de preencher o questionário que segue, o qual contém apenas 3 páginas. Sua opinião é muito importante e não irá tomar mais do que dez minutos de seu tempo.

Para facilitar a devolução foi entregue um envelope selado e com destinatário e remetente preenchidos. No remetente consta o endereço de sua cooperativa, buscando dessa forma, manter seu anonimato. Após preencher o questionário coloque-o dentro do envelope que lhe foi entregue, cole e deposite em qualquer caixa ou agência dos Correios, ou mesmo, entregue na cooperativa e peça para um funcionário encaminhar a carta para o Correio.

Na esperança de poder contar com sua valiosa colaboração aguardo sua resposta o mais rápido possível.

Agradeço sua atenção e coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos. Qualquer dúvida favor entrar em contato comigo através do E-mail, telefones, fax ou endereço abaixo.

**MUITO OBRIGADO ...**

**Prof. LUIZ MARCELO ANTONIALLI**

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Departamento de Administração e Economia (DAE)

Caixa Postal 3037 – CEP: 37.200-000 – Lavras-MG

E-mail: [lmantonialli@uol.com.br](mailto:lmantonialli@uol.com.br) ou [lmantonialli@dae.ufla.br](mailto:lmantonialli@dae.ufla.br)

Telefone: (35) 3829- 1461 (Gabinete)

Fax: (35) 3829-1772 (DAE/UFLA)

Prezado cooperado (a),

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião a respeito de vários assuntos ligados ao cooperativismo brasileiro, principalmente sobre cooperativa da qual você faz parte. Sua opinião é muito importante e não tomará mais do que dez minutos de seu tempo. Não há necessidade de sua identificação. Muito obrigado...

Há quantos anos você está associado à MINAS-1/ MINAS-2: \_\_\_\_\_ anos.

B) Qual é a sua idade: \_\_\_\_\_ anos.

Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

C) Sua escolaridade é: ( ) Curso Primário  
( ) Curso Ginásial  
( ) Curso Científico  
( ) Curso Técnico  
( ) Curso Superior

D) É fornecedor de leite ? SIM ( ) Quantos litros por dia (atualmente): \_\_\_\_\_

NÃO ( )

E) É fornecedor de café ? SIM ( ) Quantas sacas/ano: \_\_\_\_ (média dois últimos anos)

NÃO ( )

F) é fornecedor de milho ? SIM ( ) Quantas sacas/ano: \_\_\_\_\_

NÃO ( )

G) A seguir, são apresentadas várias afirmações sobre o cooperativismo e o atual modelo de administração de sua cooperativa. Por favor, assinale APENAS COM UM “ X ” do lado direito de cada afirmação abaixo, o quanto você concorda ou discorda com cada uma delas. Não há respostas certas ou erradas, apenas assinale sua sincera opinião.

<b>AFIRMAÇÃO</b>	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1. O princípio da adesão livre (ou seja, qualquer produtor pode ser aceito para o quadro da cooperativa) é válido pois, com o aumento do número de cooperados, aumenta também a produção da cooperativa.				
2. O princípio da adesão livre precisa ser eliminado e devem ser definidos critérios mínimos para que a cooperativa venha a aceitar um novo cooperado.				



<b>AFIRMAÇÃO</b>	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
3. O princípio do controle democrático (um cooperado - um voto) é essencial e se isso deixar de existir, o cooperativismo perde o seu sentido.				
4. Um cooperado - um voto, é um problema pois um cooperado com grande fornecimento de produtos tem o mesmo poder de decisão quando comparado com aquele com pequeno fornecimento para a cooperativa.				
5. As prováveis sobras da cooperativa devem sempre retornar aos associados, proporcionalmente a seu movimento.				
6. O capital social do cooperado deveria ser corrigido com base nos juros de mercado e não à base de no máximo 12% ao ano conforme determina a lei.				
7. A cooperativa deve atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo para criar um homem mais solidário e participativo.				
8. A cooperação entre cooperativas busca promover o fortalecimento do sistema, independente da eficiência das cooperativas envolvidas na parceria.				
9. A cooperação entre organizações deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos entre as partes, não importando se essa cooperação é feita com outra cooperativa ou, até mesmo, com uma empresa não cooperativa.				
10. Grande parte dos associados de nossa cooperativa não conhece os princípios que regem o cooperativismo.				
11. Grande parte dos associados de nossa cooperativa não conhece o Estatuto de nossa cooperativa.				
12. A nossa cooperativa não possui um plano de longo prazo que possibilite alcançar objetivos estratégicos.				
13. Cada diretoria que assume a administração de nossa cooperativa elabora o seu plano de trabalho e procura cumprir suas propostas dentro do prazo de sua gestão.				
14. é complicado para o cooperado ser ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa. As vezes, fico em dúvida para quem vou puxar o interesse, se é para o meu próprio negócio ou para a cooperativa.				
15. No geral, as assembleias de nossa cooperativa são pouco freqüentes e costumam apresentar baixa participação dos associados.				

<b>AFIRMAÇÃO</b>	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
16. Não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e ficam muito tempo na diretoria.				
17. O prazo de gestão de 3 anos é pequeno para que qualquer diretoria possa assumir o poder, conhecer a “casa” e implantar suas propostas de campanha.				
18. O processo eleitoral em nossa cooperativa pode ser considerado sempre como um momento crítico e traumático para todos os envolvidos nesse processo (membros das chapas, cooperados e funcionários).				
19. A cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados, ou melhor, valorizar o cooperado que traz benefícios para a cooperativa em termos de volume, qualidade e regularidade no fornecimento (no caso do leite).				
20. O cooperado que não cumpre o seu papel com a cooperativa e age de maneira oportunista deveria sofrer alguma punição por isto. Em caso extremo deveria ser até excluído da cooperativa.				
21. A autogestão, ou seja, os cooperados administrando a cooperativa, tem funcionado bem e deve continuar dessa forma.				
22. Contratar profissionais para administrar a nossa cooperativa é a melhor saída para torná-la mais eficiente e competitiva.				

**Obs.: Caso queira fazer algum comentário favor utilizar o verso das folhas.**

Muito obrigado, mais uma vez, por sua atenção e boa vontade !!!

**ANEXO 3:** Balanço Patrimonial padronizado da Cooperativa MINAS-1, encerrado em 31 de dezembro de 1994 a 1998 (valores em Reais).

	1994	1995	1996	1997	1998
<b>ATIVO</b>					
<b>1. ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>2.204.157,92</b>	<b>3.732.273,77</b>	<b>4.204.686,58</b>	<b>4.635.089,83</b>	<b>4.539.765,41</b>
1.1 Disponível	110.048,13	488.496,63	731.662,21	206.824,62	487.451,09
1.2 Contas a receber	1.461.737,51	2.249.576,86	2.208.656,38	3.256.956,00	2.732.519,61
1.3 Estoques	632.372,28	994.200,28	1.264.367,99	1.171.309,21	1.319.794,71
<b>2. REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>					
<b>3. ATIVO PERMANENTE</b>	<b>2.140.519,71</b>	<b>2.796.258,90</b>	<b>3.429.436,55</b>	<b>3.880.439,16</b>	<b>3.965.674,86</b>
3.1 Investimentos	844.814,10	1.176.736,15	1.467.867,41	1.612.369,75	1.702.609,90
3.2 Imobilizado	1.295.705,61	1.619.522,75	1.961.569,14	2.268.069,41	2.263.064,96
<b>TOTAL DO ATIVO (1+2+3)</b>	<b>4.344.677,63</b>	<b>6.528.532,67</b>	<b>7.634.123,13</b>	<b>8.515.528,99</b>	<b>8.505.440,27</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>1. PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>964.817,91</b>	<b>1.438.629,35</b>	<b>1.786.917,15</b>	<b>2.087.407,35</b>	<b>1.393.393,46</b>
<b>2. EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>					
<b>3. PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>3.379.859,72</b>	<b>5.089.903,32</b>	<b>5.847.205,98</b>	<b>6.428.121,64</b>	<b>7.112.046,81</b>
3.1 Capital Social Integralizado	69.015,27	544.071,53	1.575.678,14	1.781.328,89	2.210.105,95
3.2 Reservas Legais	2.565.189,88	3.597.279,56	3.791.903,47	4.347.811,44	4.598.631,09
3.3 Sobras (Perdas) à Disposição da A.G.O.	745.654,57	948.552,23	479.624,37	298.981,31	303.309,77
<b>TOTAL DO PASSIVO (1+2+3)</b>	<b>4.344.677,63</b>	<b>6.528.532,67</b>	<b>7.634.123,13</b>	<b>8.515.528,99</b>	<b>8.505.440,27</b>
Obs.:					
Imobilizações no período (Reais)	326.360,00	353.675,00	401.137,00	614.717,00	298.344,00

ANEXO

Fonte: Relatórios de Exercícios da Cooperativa MINAS-1.

**ANEXO 4:** Demonstração do Resultado (Sobras e Perdas) da Coop. MINAS-1, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 1994 a 1998  
(valores em Reais).

	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
De produtos e mercadorias	13.965.398,18	24.557.785,21	29.636.896,19	31.273.885,45	26.600.738,61
De serviços prestados	3.894.534,55	23.273.904,95	27.917.886,56	29.445.115,92	25.046.165,81
	70.863,63	1.283.880,26	1.719.009,63	1.828.769,53	1.554.572,80
<b>( - ) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>					
	(1.016.092,31)	(1.800.373,48)	(2.122.744,71)	(2.141.037,54)	(1.747.521,83)
<b>( = ) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>					
	12.949.305,87	22.757.411,73	27.514.151,48	29.132.847,91	24.853.216,78
<b>( - ) CUSTO DAS VENDAS/ PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>					
	(11.436.019,68)	(20.767.393,25)	(25.373.942,32)	(26.626.336,38)	(22.718.159,25)
<b>( = ) RESULTADO BRUTO OPERACIONAL</b>					
	1.513.286,19	1.990.018,48	2.140.209,16	2.506.511,53	2.135.057,53
<b>(DESPESAS) E RECEITAS OPERACIONAIS</b>					
Despesas Comerciais	(507.068,68)	(1.112.038,64)	(1.383.839,09)	(1.386.070,21)	(1.172.380,40)
Despesas Gerais e Administrativas	(312.157,97)	(617.238,07)	(684.716,44)	(606.392,50)	(604.967,16)
Receitas Operacionais	(280.268,79)	(637.097,22)	(930.748,02)	(969.576,02)	(727.561,85)
	85.358,08	142.296,65	231.625,37	189.898,31	160.148,61
<b>( = ) RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>					
	1.006.217,51	877.979,84	756.370,07	1.120.441,32	962.677,13
<b>( + ) RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>					
	460.060,69	659.239,72	997.121,81	613.135,18	1.160,88
<b>( - ) Provisão para Contribuição Social</b>					
<b>( - ) Provisão para Imposto de Renda</b>					
			(1.969,56)	(2.329,18)	
			(654,70)	(774,24)	
<b>( = ) RESULTADO LÍQUIDO BASE PARA RESERVAS</b>					
	1.466.278,20	1.537.219,56	995.152,25	1.730.473,08	963.838,01
<b>( - ) Retorno Antecipado</b>					
<b>( - ) Reservas Legais, Estatutárias</b>					
	(720.623,63)	(588.667,33)	(515.527,88)	(618.463,69)	(64.569,96)
				(813.028,08)	(725.098,20)
<b>( = ) SOBRAS LÍQUIDAS À DISPOSIÇÃO DA A.G.O.</b>					
	745.654,57	948.552,23	479.624,37	298.981,31	303.309,77
Obs.: Destinação das Sobras (aprovação em A.G.O.)					
Percentual das Sobras distribuídas aos cooperados	40%	0%	100%	0%	0%
Percentual das Sobras incorporadas ao Capital Social	60%	100%	0%	100%	100%

ANEXO

Fonte: Relatórios de Exercícios e Atas de Assembléias da Cooperativa MINAS-1.

**ANEXO 5:** Balanço Patrimonial padronizado da Cooperativa MINAS-2, encerrado em 31 de dezembro de 1994 a 1998 (valores em Reais).

	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>ATIVO</b>	<b>3.666.367,50</b>	<b>5.891.502,00</b>	<b>4.424.508,00</b>	<b>4.468.450,00</b>	<b>5.287.293,00</b>
<b>1. ATIVO CIRCULANTE</b>	375.771,64	1.498.301,00	345.649,00	72.154,00	753.240,00
1.1 Disponível	1.983.734,58	3.142.115,00	2.316.560,00	3.126.363,00	3.222.258,00
1.2 Contas a receber	1.306.861,28	1.251.086,00	1.762.299,00	1.269.933,00	1.311.795,00
1.3 Estoques	<b>21.691,14</b>	<b>85.771,00</b>	<b>87.751,00</b>	<b>97.210,00</b>	<b>127.808,00</b>
<b>2. REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>5.376.504,15</b>	<b>6.175.659,00</b>	<b>8.866.930,00</b>	<b>8.853.725,00</b>	<b>8.665.717,00</b>
<b>3. ATIVO PERMANENTE</b>	2.788.876,69	3.264.489,00	3.852.994,00	3.981.982,00	4.074.157,00
3.1 Investimentos	2.587.627,46	2.911.170,00	5.013.936,00	4.871.743,00	4.591.560,00
3.2 Imobilizado	<b>9.064.562,79</b>	<b>12.152.932,00</b>	<b>13.379.189,00</b>	<b>13.419.385,00</b>	<b>14.080.818,00</b>
<b>TOTAL DO ATIVO (1+2+3)</b>					
<b>PASSIVO</b>	<b>1.438.693,76</b>	<b>1.718.794,00</b>	<b>1.868.302,00</b>	<b>3.196.754,00</b>	<b>3.477.432,00</b>
<b>1. PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>28.723,51</b>	<b>74.666,00</b>	<b>460.906,00</b>	<b>294.356,00</b>	<b>278.064,00</b>
<b>2. EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>7.597.145,52</b>	<b>10.359.472,00</b>	<b>11.049.981,00</b>	<b>9.928.275,00</b>	<b>10.325.322,00</b>
<b>3. PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	167.345,52	1.184.708,00	1.624.359,00	2.112.315,00	2.109.261,00
3.1 Capital Social Integralizado	6.548.703,36	8.865.185,00	9.039.769,00	7.815.960,00	7.955.995,00
3.2 Reservas Legais	881.096,64	309.579,00	385.853,00		260.066,00
3.3 Sobras (Perdas) à Disp. A.G.O.	<b>9.064.562,79</b>	<b>12.152.932,00</b>	<b>13.379.189,00</b>	<b>13.419.385,00</b>	<b>14.080.818,00</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO (1+2+3)</b>					

Obs.:  
 Imobilizações no período (Reais)

	210.841,00	691.829,00	2.408.090,00	351.227,00	237.976,00
--	------------	------------	--------------	------------	------------

Fonte: Relatórios de Exercícios da Cooperativa MINAS-2.

ANEXO

**ANEXO 6:** Demonstração do Resultado (Sobras e Perdas) da Cooperativa MINAS-2, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 1994 a 1998  
(valores em Reais).

	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>19.893.264,06</b>	<b>31.790.694,00</b>	<b>36.641.782,00</b>	<b>32.036.298,00</b>	<b>32.079.702,00</b>
De produtos e mercadorias	18.949.146,62	30.160.557,00	34.658.759,00	29.860.809,00	30.030.625,00
De serviços prestados	944.117,44	1.630.137,00	1.983.023,00	2.175.489,00	2.049.077,00
<b>( - ) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	<b>1.811.178,58</b>	<b>(3.037.545,00)</b>	<b>(3.520.323,00)</b>	<b>(3.082.191,00)</b>	<b>(2.813.708,00)</b>
<b>( = ) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>18.082.085,48</b>	<b>28.753.149,00</b>	<b>33.121.459,00</b>	<b>28.954.107,00</b>	<b>29.265.994,00</b>
<b>( - ) CUSTO DAS VENDAS/ PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	<b>15.585.384,34</b>	<b>(25.663.005,00)</b>	<b>(30.012.542,00)</b>	<b>(27.328.322,00)</b>	<b>(26.848.891,00)</b>
<b>( = ) RESULTADO BRUTO OPERACIONAL</b>	<b>2.496.701,14</b>	<b>3.090.144,00</b>	<b>3.108.917,00</b>	<b>1.625.785,00</b>	<b>2.417.103,00</b>
<b>(DESPESAS) E RECEITAS OPERACIONAIS</b>	<b>(928.896,21)</b>	<b>(1.261.603,00)</b>	<b>(2.304.744,00)</b>	<b>(2.297.979,00)</b>	<b>(2.124.464,00)</b>
Despesas Comerciais	(725.040,34)	(1.512.676,00)	(1.556.671,00)	(1.552.091,00)	(1.575.160,00)
Despesas Gerais e Administrativas	(420.306,36)	(1.072.771,00)	(1.300.418,00)	(1.379.213,00)	(1.121.579,00)
Despesas Financeiras		(54.914,00)	(48.769,00)	(295.924,00)	(368.403,00)
Receitas Operacionais	216.450,49	1.378.758,00	871.205,00	929.249,00	940.678,00
<b>( = ) RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>1.567.804,93</b>	<b>1.828.541,00</b>	<b>804.173,00</b>	<b>(672.194,00)</b>	<b>292.639,00</b>
<b>( + ) RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	<b>333.725,13</b>	<b>9.950,00</b>	<b>35.604,00</b>	<b>123.232,00</b>	<b>112.964,00</b>
<b>( - ) Provisão p/ Contribuição Social</b>		<b>(7.552,00)</b>	<b>(3.516,00)</b>		<b>(5.502,00)</b>
<b>( - ) Provisão p/ Imposto de Renda</b>		<b>(16.338,00)</b>	<b>(6.608,00)</b>		<b>(10.377,00)</b>
<b>( = ) RESULTADO LÍQUIDO BASE PARA RESERVAS</b>	<b>1.901.530,06</b>	<b>1.814.601,00</b>	<b>829.653,00</b>	<b>(548.962,00)</b>	<b>400.101,00</b>
( - ) Retorno Antecipado	(754.426,78)	(153.429,00)	(153.421,00)		
( - ) Reservas Legais, Estatutárias	(747.405,00)	(1.351.593,00)	(290.379,00)		(244.235,00)
<b>( = ) SOBRAS (PERDAS) LIQUIDAS À DISPOSIÇÃO DA A.G.O.</b>	<b>399.698,28</b>	<b>309.579,00</b>	<b>385.853,00</b>	<b>(548.962,00)</b>	<b>155.866,00</b>

Obs.: Destinação das Sobras (aprovação em A.G.O.)

Percentual das Sobras distribuídas aos cooperados	53,53%	0%	50%	0%	0%
Percentual das Sobras incorporadas ao Capital Social	46,47%	100%	50%	0%	100%

Fonte: Relatórios de Exercícios e Atas de Assembléias da Cooperativa MINAS-2.

**ANEXO 7:** Participação dos produtos e serviços na receita operacional bruta (faturamento bruto) da Cooperativa MINAS-1, no período de 1994 a 1998.

<b>Descrição</b>	<b>1994</b>	<b>%</b>	<b>1995</b>	<b>%</b>	<b>1996</b>	<b>%</b>	<b>1997</b>	<b>%</b>	<b>1998</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Receita Operacional Bruta	13.965.398,18	100	24.557.785,21	100	29.636.896,19	100	31.273.885,45	100	26.600.738,61	100	126.034.703,64	100
Leite	9.825.956,24	70,4	16.267.408,71	66,2	9.379.603,93	65,4	20.123.671,76	64,3	17.063.498,63	64,1	82.660.139,27	65,6
Mercadorias	4.039.005,64	28,9	6.920.665,67	28,2	8.460.183,85	28,5	9.276.977,80	29,7	7.903.441,70	29,7	36.600.274,66	29,0
Café	29.572,67	0,2	85.830,57	0,3	78.098,78	0,3	44.466,36	0,1	79.225,48	0,3	317.193,86	0,3
Serviços	70.863,63	0,5	1.283.880,26	5,2	1.719.009,63	5,8	1.828.769,53	5,8	1.554.572,80	5,8	6.457.095,85	5,1

Fonte: Relatórios de Exercícios da Cooperativa MINAS-1.

**ANEXO 8:** Participação dos produtos e serviços na receita operacional bruta (faturamento bruto) da Cooperativa MINAS-2 no período de 1994 a 1998

<b>Descrição</b>	<b>1994</b>	<b>%</b>	<b>1995</b>	<b>%</b>	<b>1996</b>	<b>%</b>	<b>1997</b>	<b>%</b>	<b>1998</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Receita Operacional Bruta	19.893.264,06	100	31.790.694,00	100	36.641.782,00	100	32.036.298,00	100	32.079.702,00	100	152.441.740,06	100
Leite	11.886.004,09	59,7	21.236.133,79	66,8	25.138.405,95	68,6	20.615.364,37	64,4	24.269.411,58	75,7	103.145.319,78	67,7
Mercadorias	6.588.641,26	33,1	7.895.217,47	24,8	8.463.364,66	23,1	8.102.559,77	25,3	4.432.855,45	13,8	35.482.638,61	23,3
Terceiros (Pauli)	7.692,67	0,0	149.989,35	0,5	79.880,90	0,2	100.428,39	0,3	220.073,88	0,7	558.065,19	0,4
Cafê	466.808,60	2,3	879.216,85	2,8	977.107,44	2,7	1.042.457,38	3,3	1.108.284,44	3,5	4.473.874,71	2,9
Serviços	944.117,44	4,7	1.630.136,54	5,1	1.983.023,05	5,4	2.175.488,09	6,8	2.049.076,65	6,4	8.781.841,77	5,8

Fonte: Relatórios de Exercícios da Cooperativa MINAS-2.