



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# SUCESSÃO DE DIRIGENTES E CONTINUIDADE DAS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Luiz Marcelo Antonialli<sup>1</sup>  
Adalberto Américo Fischmann<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho teve por objetivo analisar as influências da sucessão dos dirigentes na continuidade das estratégias administrativas de uma cooperativa agropecuária localizada na região sul de Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, especificamente uma tipologia do método de estudo de caso, em que os dados foram coletados e analisados com base em documentos (estatuto social, livros de atas de assembléias, relatórios de gestão, demonstrações financeiras oficiais, jornais, revistas, boletins, entre outros) e entrevistas pessoais. Os resultados demonstraram que nas articulações políticas envolvidas na campanha eleitoral, ambas as chapas utilizaram táticas formais e informais, além de um verdadeiro arsenal de marketing político, sendo consagrada vencedora a chapa de oposição. A acirrada disputa política entre as chapas deixou reflexos traumáticos em todos os envolvidos no processo (membros da chapa vencedora e perdedora, funcionários e cooperados). Divergências políticas e ideológicas entre os membros da atual diretoria e os dirigentes anteriores fizeram com que houvesse descontinuidade em algumas estratégias formuladas e implementadas na gestão anterior, as quais buscavam imprimir eficiência e competitividade à cooperativa. Julgou-se, nesses casos, que a influência da mudança de gestão foi negativa. Interesses políticos e eleitorais em sobreposição aos reais interesses econômicos e empresariais da cooperativa podem ser apresentados como os maiores motivos que justificam a descontinuidade das estratégias.

Palavras-chave: cooperativa de leite e café, continuidade de estratégias, sucessão dos dirigentes, eficiência e competitividade.

## MANAGERIAL SUCCESSION AND THE CONTINUITY OF ADMINISTRATIVE STRATEGIES IN AN AGRO-PECUARY COOPERATIVE

**ABSTRACT:** The present work aimed at the analysis of the influences of the succession in board of directors in the continuity of the strategies of an agricultural cooperative. It is a quantitative research work, particularly, a study case in which the data were collected and analyzed on a documents and personal interview basis. The results showed that in the political articulations involved in the electoral campaign, both slates made use of formal and informal tactics in addition to a true arsenal of political marketing, the slate of opposition faring victory. The close political dispute between the two slates left traumatic reflexes on all involved in the process (members of the winning and losing slates, employees and cooperates) Political and ideological divergences among the members of the present board of directors and the previous managers caused a discontinuity in some strategies formulated and implemented in the previous one which sought to imprint both efficiency and competitiveness to the cooperative. It was found in such cases that the influence of the change in the administration was negative. Political and electoral interests over the cooperative's real economical and entrepreneurial ones may be presented as the main motives to account for the discontinuity of the strategies of the cooperative investigated.

Key words: agricultural cooperative, continuity of strategies, succession of board of directors.

### 1 INTRODUÇÃO

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. Para tanto, precisam rever seus princípios doutrinários, 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

<sup>1</sup> Doutor em Administração, Professor Adjunto do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA), Lavras-MG, E-mail: [lmcarcelo@ufla.br](mailto:lmcarcelo@ufla.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração, Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo-SP, E-mail: [aafischm@usp.br](mailto:aafischm@usp.br)

nas decisões estratégicas e na eficácia financeira, econômica e social dessas organizações.

Schulze (1987:p.50-51) ressalta que as cooperativas assumem, essencialmente, devido aos seus princípios doutrinários, a dupla função de associação (como reunião de pessoas) e de empresa (como 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, ou seja, 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. Para disciplinar os conflitos de interesse nas cooperativas brasileiras, seu modelo de gestão é regulamentado por legislação específica do Governo Federal.

O problema central da pesquisa fundamenta-se em que o atual 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 seriam: 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.

O objetivo do presente trabalho foi analisar as influências do processo de sucessão dos dirigentes na continuidade das estratégias administrativas de uma cooperativa mista de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

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

A Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, “rochdaleana” em sua base, legitima os princípios doutrinários defendidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e estabelece, até os dias atuais, a estrutura organizacional básica das cooperativas. O capítulo IX, Dos Órgãos Sociais, é dividido 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 e outros documentos específicos de cada cooperativa.

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”.

A legislação cooperativa no Brasil segue o modelo de gestão 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 toda as normas; à gerência, sob a supervisão do Conselho de Administração, cabe o manejo dos negócios ordinários e normais das 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. 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.

O modelo de gestão das cooperativas brasileiras vem recebendo muitas críticas, por apresentar várias deficiências que vêm comprometendo a competitividade dessas organizações, principalmente, devido à 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 em vez de produtores; pouca participação dos associados nas assembleias e, finalmente, falta de planejamento de longo prazo, de acordo com Lauschner & Schweinberger (1989), Schulze (1987), Antonello (1995), Bernardo (1996), Balde Branco (1997), Antonialli (1998).

De acordo com Jank & Nassar (1995:p.24) e Antonialli (2000), muitas cooperativas agropecuárias estão enfrentando sérios problemas na atualidade. 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 à 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 assembleia, os quais 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”.*

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.

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. 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 à profissionalização da administração. Granthom (1987), Crúzio (1989) e Bialoskorski Neto & Zylbersztajn (1994) abordam em seus trabalhos a questão da capacidade profissional dos dirigentes de 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 irá diferenciar os resultados dessas corporações.

Nos Estados Unidos e Europa, conforme Cook (1994) e Empel (1996), a profissionalização das cooperativas é uma realidade. No Brasil, 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: 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 & Pinto (1995) e, finalmente, a Cooperativa Central Itambé, analisada por Jank & Galan (1997).

## 2.1 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. 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.

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.

As decisões estratégicas, segundo Fischmann & 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.

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 Oliveira (1999:p.46), é um processo gerencial possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Fischmann & Almeida (1991:p.25) definem o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, pela 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. Por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças. Segundo Stoner (1985:p.70), é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

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.

## 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, quanto à natureza dos dados, classifica-se como qualitativa. Especificamente, enquadra-se na tipologia do método de estudo de caso.

A cooperativa estudada localiza-se na região sul de Minas Gerais e atua nos negócios de leite/derivados e café, sendo filiada à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (Central Paulista). Possui atualmente cerca de 1500 associados e 230 funcionários distribuídos entre a matriz e três filiais, atuando em 32 municípios da região. Por motivo de sigilo, tanto da organização quanto das pessoas que participaram das entrevistas, decidiu-se aqui denominá-la de Cooperativa BETA; também para evitar a identificação do prazo de gestão, denominou-se aqui apenas Gestão 1 (anterior) e Gestão 2 (posterior).

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram análise de documentos e entrevista pessoal. A análise de documentos envolveu o levantamento de dados secundários junto à cooperativa, com a finalidade de resgatar informações estratégicas relevantes e dados históricos da organização, tais como: estatuto social, livros de atas de assembleias, relatórios de gestão, demonstrações financeiras oficiais, jornais, revisitas, boletins, entre outros.

As entrevistas pessoais foram aplicadas com base em roteiro contendo questões abertas e tiveram por objetivo dirigi-las para os pontos interesse da pesquisa, além de outras questões não planejadas levantadas no ato da entrevista, quando julgou-se relevante. Aplicaram-se as entrevistas pessoais em três grupos distintos: a) membros das chapas vencedora e perdedora; b) cooperados; c) funcionários de médio e alto escalão (gerentes, contadores, chefes, técnicos, entre outros). No total, foram entrevistadas 38 pessoas, sendo 4 membros da chapa vencedora, 5 membros da chapa perdedora, 12 cooperados (incluindo dois ex-diretores) e 17 funcionários.

#### **4 ARTICULAÇÕES POLÍTICAS NA ELEIÇÃO DA COOPERATIVA BETA**

Na eleição da cooperativa, foram criadas duas chapas distintas: de um lado, a Chapa 1 (de situação) e de outro, a Chapa 2, claramente de oposição. A Chapa 1 (perdedora) teve o apoio declarado do ex-Diretor Presidente. A Chapa 2 (vencedora) por outro lado, reunia 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.

Todos os membros da chapa vencedora não haviam participado da Diretoria Executiva nem do Conselho de Administração da BETA, em comparação às duas gestões anteriores. Dessa forma, nessa eleição, a oposição assumiu o poder.

No processo de divulgação das propostas, cada chapa utilizou táticas distintas. O curioso na eleição da BETA foi o verdadeiro arsenal de marketing político utilizado por ambas as chapas.

Segundo alguns integrantes da Chapa 1, o grupo não investiu muito na campanha eleitoral (cerca de 20 a 30 mil reais). Eles acreditam que esse fator tenha contribuído 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 espalhadas pelas cidade da matriz e das filiais e o marketing “boca a boca”.

A Chapa 2 contratou uma empresa de marketing de Belo Horizonte para orientar nas estratégias políticas da campanha eleitoral. Segundo depoimentos de alguns integrantes, a chapa gastou 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 são 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”. Seu personagem, Regino, na trama, era líder do movimento dos “Sem-Terra”. Além de participar da propaganda veiculada na televisão (difusão regional), o ator também teve sua imagem explorada na cartilha ilustrada, apoiando as propostas da Chapa 2, cujo lema principal era “Vote na Chapa 2, senão 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 entrevistista).*

Depoimento de um membro da chapa vencedora deixa claro o quanto a campanha política da Cooperativa BETA 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 distribuíaam brindes e panfletos. Era tudo ou nada ... Quem entrava na cidade achava que era campanha de eleição para prefeito...” (Relato de entrevistista).*

Um cooperado faz uma reflexão interessante sobre essa disputa política da Cooperativa BETA, 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 apóia 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 coisa.. 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, ai de um terceiro que entrar desafiando esses dois grupos. Imediatamente eles se unem, arrebatam 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 entrevistista).*

Segundo a maioria dos entrevistados, a eleição foi altamente prejudicial para a cooperativa, tanto interna como externamente. Internamente gerou muitos conflitos e inimizades entre 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 entrevistista).*

## **5 INFLUÊNCIA DA SUCESSÃO DOS DIRIGENTES NAS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS DA COOPERATIVA BETA**

Na análise buscou-se verificar se as estratégias da Cooperativa BETA, adotadas na gestão anterior, tiveram continuidade ou descontinuidade na gestão posterior. Além disso, com base no julgamento de valor dos autores, considerou-se o grau de influência da mudança de gestão em cada estratégia analisada, com os seguintes critérios: *influência positiva* (no sentido de fortalecer a estratégia), *influência negativa* (no sentido

enfraquecer a estratégia) ou *influência nula* (no sentido de mantê-la na mesma intensidade).

Foi possível identificar dez estratégias adotadas pela Gestão 1, sobre as quais constatou-se sua continuidade ou descontinuidade com a entrada da Gestão 2, conforme demonstrado no quadro 1. Quanto às influências que a sucessão

dos dirigentes causaram nas estratégias, atribuiu-se o critério de julgamento de valor, considerando *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).

QUADRO 1: Continuidade/descontinuidade das estratégias administrativas da Cooperativa BETA e as influências da sucessão dos dirigentes (Gestão 1 para Gestão 2).

ESTRATÉGIAS DA GESTÃO 1	GESTÃO 2	INFLUÊNCIA
Assistência técnica aos cooperados	continuidade	negativa
Serviços de patrulha mecanizada	continuidade	positiva
Tecnologia da informação	continuidade	positiva
Investimento em novo parque industrial	continuidade	positiva
Limite de 80 litros de leite/dia para admissão de novos cooperados	descontinuidade	negativa
Limite de crédito para a conta corrente dos cooperados	descontinuidade	negativa
Financiamento para incentivo à produção “moeda leite” e “moeda vaca”	descontinuidade	negativa
Pagamento do leite por qualidade e volume	continuidade	positiva
Reformulação da estrutura organizacional	continuidade	positiva
Coleta de leite a granel nas fazendas	continuidade	positiva

Fonte: dados da pesquisa

### 5.1 Assistência técnica aos cooperados

Os serviços de assistência técnica veterinária, agrônômica e de administração rural prestados na Gestão 1 foram idealizados na tentativa de incentivar e elevar o nível tecnológico e empresarial dos cooperados para produzirem leite e café. Conseqüentemente, esse fato se reverteria em maior volume e qualidade dos produtos fornecidos para a cooperativa.

Na Gestão 2, o nível de assistência técnica diminuiu, pois houve demissão de técnicos. pelas entrevistas foi possível notar que esta ação da nova diretoria gerou grande insatisfação entre os cooperados e técnicos que mostravam-se apreensivos e desmotivados. Portanto, houve continuidade na estratégia de assistência técnica, porém, considerou-se que sucessão dos dirigentes exerceu influência negativa, pois, diminuiu-se a intensidade desse serviço.

### 5.2 Serviços de patrulha mecanizada

A patrulha mecanizada (serviços de tratores e máquinas agrícolas) foi criada na cooperativa BETA no final da década de 1980. Desde essa época tem sido um serviço importante e muito demandado pelos cooperados, principalmente pelos pequenos produtores.

Na Gestão 1 houve investimentos na compra de novos tratores visando renovar a frota (25 no total) para manter a qualidade e pontualidade dos serviços.

Na Gestão 2 continuaram os serviços da patrulha mecanizada, porém, devido aos altos custos de manutenção da frota, decidiu-se reduzi-la e terceirizar os serviços de tratores de esteira e pneus com preços inferiores aos cobrados pelo mercado.

Houve continuidade na estratégia de serviços da patrulha mecanizada e julgou-se que a influência da sucessão dos dirigentes foi positiva. A terceirização dos serviços e redução da frota própria de tratores contribuíram para reduzir os custos fixos, de pessoal e manutenção das máquinas.

### 5.3 Tecnologia da informação

A tecnologia da informação (TI) tem sido uma estratégia adotada pela Cooperativa BETA desde o final de 1989 e vem sendo perseguida com ênfase a fim de modernizar e agilizar o fluxo de informação dentro da organização.

Na Gestão 1, iniciou-se a implantação do *software* magnus (sistema de gestão administrativa) que integra o setor administrativo e o financeiro através da rede interna e, via internet entre filiais. Entre os benefícios proporcionados pelo *software* podem-se enumerar: eliminação do fluxo de documentos, agilidade e confiabilidade no fluxo das informações.

Outra estratégia de TI adotada pela Gestão 1 foi a 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 (Bolsas de Nova York, Londres e BM&F de São Paulo); do mercado financeiro e preços diários praticados no mercado interno (milho, boi, café, feijão, etc.) com transmissão via satélite, 24 horas por dia. 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.

A Gestão 2 deu continuidade à implantação do Sistema Magnus (totalmente em funcionamento) e mantém a assinatura da empresa CMA. Dessa forma, houve continuidade na estratégia de TI e a sucessão dos dirigentes exerceu influência positiva nessa estratégia.

#### **5.4 Investimento em novo parque industrial**

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 1. A obra foi realizada em 14 meses (inaugurada no final dessa gestão) e consumiu cerca de 2,37 milhões de reais (recursos próprios). Os fatores decisivos para esse investimento, segundo os diretores entrevistados, foram: 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 BETA; a duplicação da Rodovia Fernão Dias (13 km do parque industrial) e crescimento do mercado regional.

Com a entrada da nova diretoria (Gestão 2) investiu-se nos equipamentos que faltavam (aproximadamente mais 360 mil reais) e colocou-se o parque industrial em funcionamento. Dessa forma, houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que a sucessão dos dirigentes 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, segundo alguns depoimentos coletados, foram:

*“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).

#### **5.5 Limite mínimo de 80 litros de leite/dia para admissão de novos cooperados**

A definição do limite mínimo de 80 litros de leite/dia para admissão de novos cooperados foi uma estratégia adotada pela Gestão 1. Farina (1993), ao estudar uma Cooperativa Central no Paraná, já discutia a necessidade de criar critérios de seleção para admissão de novos cooperados. Segundo os diretores da BETA, esse limite mínimo tinha duas justificativas básicas: primeira, que volumes de leite abaixo desse limite passariam a ser deficitários para a cooperativa; segunda, deve-se exigir um mínimo de eficiência produtiva para admissão do novo associado.

A nova diretoria da BETA (Gestão 2), em suas propostas de campanha, propunha a eliminação do 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 sucessão dos dirigentes 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.

#### **5.6 Limite de crédito para a conta corrente dos cooperados**

A definição do limite de crédito para o saldo devedor da conta corrente dos associados foi outra estratégia formulada e implementada na Gestão 1. O objetivo foi controlar e impor limites nas compras a prazo, pois a inadimplência e o saldo devedor dos cooperados estavam aumentando.

do, 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 pouco freqüente, segundo os diretores entrevistados. O ex-Diretor presidente fez o seguinte comentário a esse respeito: *“eliminar esse limite de crédito foi uma das propostas de campanha da chapa vencedora”*. Como prática, a Gestão 2 adotou 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, tais consultas ficaram muito freqüentes, principalmente na época do pagamento do leite. dessa forma, houve descontinuidade nessa estratégia e julgou-se que a influência da sucessão dos dirigentes foi negativa.

### **5.7 Financiamento para incentivo a produção “moeda leite” e “moeda vaca”**

Com o objetivo de melhorar o nível tecnológico dos associados e aumentar sua produção e produtividade de leite, foram introduzidas na Gestão 1 duas linhas de financiamento internas na Cooperativa BETA: a moeda leite e a 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, pela 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 à moeda leite, porém, utilizada exclusivamente para o financiamento de animais (vacas e novilhas leiteiras). Com a entrada da Gestão 2, 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 2) foram eliminadas as duas linhas de financiamento (moeda leite e moeda vaca) caracterizando des-

continuidade nessa estratégia e concluindo-se que a influência da sucessão dos dirigentes foi negativa.

### **5.8 Pagamento do leite por qualidade e volume**

O critério de pagamento da qualidade do leite fornecido pelos cooperados foi uma estratégia adotada pela BETA na Gestão 1. 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 2, com a crescente pressão dos médios e grandes produtores, que são freqüentemente assediados pelos concorrentes, a BETA 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 sucessão dos dirigentes 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 à Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (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 BETA, 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).

### **5.9 Reformulação da estrutura organizacional**

No final do mandato, a Gestão 1 adotou a estratégia de reformulação da estrutura organizacional da cooperativa BETA. As principais mudanças 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 da cooperativa.

Seguindo os rumos da moderna administração, a BETA buscou inovar sua estrutura organizacional e adotou a diretoria profissionalizada. Os dois Diretores Executivos contratados são ex-funcionários da cooperativa e possuem responsabilidades distintas. Um é 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 Gestão 2 deu continuidade nessa estratégia e iniciou seu mandato dentro da nova estrutura organizacional, mesmo porque, são normas estatutárias.

#### **5.10 Coleta de leite a granel nas fazendas**

A coleta de leite a granel vem substituindo os tradicionais latões de leite. 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. Os estudos de viabilidade da implantação do sistema na Cooperativa BETA efetuados pela Gestão 1 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.

A coleta a granel foi implementada somente na Gestão 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. Portanto, houve continuidade na estratégia de implementação da coleta de leite a granel e a influência da sucessão dos dirigentes foi positiva. A intenção, segundo a atual Diretoria Executiva, é granelizar, até o final de seu mandato, cerca de 80% do leite recebido pela cooperativa.

## **6 CONCLUSÕES**

Nas articulações políticas envolvidas no processo de sucessão dos dirigentes da Cooperativa BETA, verificou-se que ambas as chapas

utilizaram táticas formais e informais na campanha eleitoral, além de um verdadeiro arsenal de marketing político, sendo consagrada vencedora a chapa de oposição. A acirrada disputa política entre as chapas provocou reflexos traumáticos em todos os envolvidos no processo (membros da chapa vencedora e perdedora, funcionários e cooperados) e, de certa forma, “arranhou” a imagem da cooperativa na região.

Foram identificadas dez estratégias administrativas como sendo formuladas e implementadas na Gestão 1 (anterior). Entre elas, sete tiveram continuidade na Gestão 2 (posterior), as quais foram: 1) assistência técnica aos cooperados; 2) serviços de patrulha mecanizada; 3) tecnologia da informação; 4) investimento em novo Parque Industrial; 5) pagamento do leite por qualidade e volume; 6) reformulação da estrutura organizacional e 7) a coleta de leite a granel nas fazendas. Entre essas estratégias, considerou-se que em seis a sucessão dos dirigentes exerceu influência positiva (foram fortalecidas) e apenas uma (assistência técnica) recebeu influência negativa, devido à redução da intensidade desse serviço. Tais estratégias foram formuladas na tentativa de alinhar a cooperativa às demandas ambientais e buscavam incrementar a prestação de serviços, a eficiência administrativa e competitividade da cooperativa.

Por outro lado, devido a divergências políticas e ideológicas entre os dirigentes atuais (chapa vencedora) e os dirigentes anteriores, houve descontinuidade em três estratégias, as quais foram: a) eliminação do limite mínimo de 80 litros de leite/dia para admissão de novos cooperados; b) eliminação do limite de crédito para a conta corrente dos cooperados; c) eliminação das linhas de financiamento para incentivo à produção “moeda leite” e “moeda vaca”. Tais estratégias foram formuladas e implementadas na Gestão 1, na tentativa de imprimir à cooperativa uma conotação mais empresarial e menos paternalista e foram abandonadas na Gestão 2. Considerou-se negativa a influência da sucessão dos dirigentes para essas estratégias. Interesses políticos e eleitorais em sobreposição aos reais interesses econômicos e empresariais da cooperativa podem ser apresentados como os maiores motivos para justificar a descontinuidade dessas estratégias. Tais decisões caminham contra as políticas de eficiência e competitividade imprimidas pela gestão anterior.

Constatou-se que não existia planejamento estratégico formalizado na cooperativa. As estratégias limitavam-se às propostas de campanha divulgadas pelas chapas na época da

eleição, as quais procurava-se cumprir durante o mandato.

Com a reformulação da estrutura organizacional, aprovada no Estatuto da BETA e implementada no início da Gestão 2, imprimiu-se um caráter mais profissional à gestão da cooperativa destacando-se: diretoria mista (três diretores cooperados e dois diretores contratados), Conselho Consultivo e planejamento estratégico formalizado. Tais medidas poderão trazer benefícios e evitar os efeitos negativos constatados com a mudança de gestão da cooperativa, onde divergências políticas e ideológicas entre dirigentes causaram descontinuidade nas estratégias.

Nas futuras eleições da Cooperativa BETA, as chapas que vierem a ser formadas terão que alinhar suas propostas de campanha ao planejamento estratégico formal da organização. Esse fato poderá garantir a continuidade das estratégias e seu alinhamento às demandas ambientais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

ANTONELLO, V. Crise e mudança nas cooperativas empresariais 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 DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Foz do Iguaçu, Anais..., Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.

ANTONIALLI, L. M. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 2000. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

BERNARDO, E.E.R. A crise no cooperativismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis, 1996. Anais..., Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p.125-139.

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).

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal - Centro Gráfico, 1988. 292 p.

COOK, M. L. The evolution of U.S. agricultural cooperative financial strategies. In: UNIVERSITY OF SÃO PAULO'S INTERNATIONAL AGRIBUSINESS SEMINAR, 1., Águas de São Pedro, 1994. Anais..., Águas de São Pedro-Brazil: PENSA/USP, 1994. p.1-58.

BALDE BRANCO. Cooperativismo: dirigentes discutem o futuro do setor e a própria capacitação. São Paulo, v.33, n.393, p.45-47, jul. 1997.

CRÚZIO, H. de O. Os problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agroindustriais e agropecuárias no estado da Bahia. 1989. 135 p. Lavras: Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

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).

EMPEL, G. van. Future outlooks for european cooperatives in a dynamic agri and food environment. In: INTERNATIONAL AGRIBUSINESS SEMINAR, 1., Canela, 1996. Anais..., Canela-Brazil: PENSA/USP, 1996. p.1-12.

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, 1., Belo Horizonte, 1995. 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.

FISCHMANN, A.A. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. 1987. 207 p. Tese (Livre-Docência em

Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHMANN, A. A. ; ALMEIDA, M. I. .R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

GRANTHOM, J.C. Análise administrativa de uma organização cooperativa: uma aplicação da teoria dos sistemas. 1987. 93 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

JANK, M. S.; GALAN, V.B. Itambé: o desafio das cooperativas no novo cenário brasileiro. São Paulo: FEA/USP, 1997. (Apostila - Estudo de caso do PENSA - 01.97).

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).

KOSLOVSKI, J.P. Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade. Curitiba: OCEPAR, 1992. 95 p.

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.

LEGISLAÇÃO COOPERATIVISTA E RESOLUÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE COOPERATIVISMO. Brasília: CNC/OCB/MAA/SDR/DENACOOOP, 1996. 104p.

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.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. California Management Review, Berkeley, v. 30, n.1, p.11-24, Fall. 1987.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ - OCEPAR. Autogestão

– a função do cooperado: como organizar-se. Curitiba: OCEPAR, 1992. 64 p.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991. 381 p.

OLIVEIRA, N.B. Cooperativismo: guia prático. Porto Alegre: OCERGS, 1984. 303 p.

PEARSON, G.J. Strategic thinking. New York: Prentice Hall International, 1990. 237 p.

PEREIRA, A. C. Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras: ensaio de abordagem social. 1993. 325 p. Tese (Doutorado em Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo.

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. p.1-30.

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.

SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987. (Série Cooperativismo,22).

VALADARES, J. H. Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. 1995. 81p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

ZYLBERSZTAJN, D. Surge uma nova geração de cooperativas agrícolas. São Paulo: FEA/USP/PENSA, 1996. (Apostila).

