

Continuidade Ou Descontinuidade Das Estratégias: Um Estudo Sobre A Influência Da Eleição Dos Dirigentes Em Cooperativas Agropecuárias

Autoria: Luiz Marcelo Antonialli, Adalberto Américo Fischmann, Gustavo Quiroga Souki

Resumo: A presente pesquisa teve como objetivo estudar a influência da eleição dos dirigentes na continuidade das estratégias de duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. Procurou-se verificar se as estratégias formuladas na gestão anterior tiveram continuidade na gestão posterior e, se houve relação entre a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos com a continuidade das estratégias. Os resultados demonstraram que na cooperativa onde o grupo de dirigentes mudou pouco, todas as estratégias formuladas na gestão anterior tiveram continuidade na gestão posterior. Na cooperativa em que grupo de dirigentes mudou radicalmente houve descontinuidade em algumas estratégias. Nesse sentido, observou-se que houve relação entre a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos com a continuidade das estratégias. Em ambas cooperativas não se verificou a existência de planejamento estratégico formalizado, as estratégias limitaram-se às propostas de campanha divulgadas pelas chapas na época da eleição, as quais se procurou cumprir durante o mandato. Ressalta-se que a competitividade dessas organizações dependerá da capacidade dos dirigentes em resolver os problemas e conflitos internos buscando alinhar os interesses econômicos, sociais e políticos às exigências do mercado e às tendências ambientais.

1. Introdução

As cooperativas agropecuárias vêm enfrentando dificuldades para se adaptarem à crescente competição entre as organizações que atuam nas cadeias produtivas. Para sobreviverem no mercado elas têm sido impelidas a buscarem alternativas para incrementar a sua competitividade.

Nesse sentido, o grande desafio das cooperativas é encontrar o equilíbrio entre os 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 na 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.

Schulze (1987: p.50-51) ressalta que as cooperativas assumem, 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, 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 evidente disputa pelo 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 uma legislação específica do Governo Federal.

Considerando que o modelo de gestão cooperativista prevê eleições cíclicas, e que o mandato dos dirigentes não deve exceder quatro anos, é evidente que o processo eleitoral pode provocar continuidade ou descontinuidade nas estratégias dessas organizações.

O problema central da pesquisa fundamenta-se no fato que o modelo de gestão das cooperativas agropecuárias brasileiras na atualidade, do ponto de vista do ambiente interno, pode influenciar as decisões estratégicas tanto na etapa de formulação quanto na de implementação. Este fato pode alterar as definições dos objetivos e metas de médio e longo prazo e, de certa forma, comprometer a eficácia das decisões estratégicas dessas organizações. Do ponto de vista do ambiente externo, as conseqüências mais prováveis são o risco de perder competitividade no mercado, quando comparado com as organizações não cooperativas, a possibilidade de entrada de novos concorrentes conquistando cooperados insatisfeitos e o enfraquecimento do sistema cooperativista como um todo.

O objetivo da presente pesquisa foi estudar a influência da eleição dos dirigentes na continuidade das estratégias de duas cooperativas mistas de leite e café da região sul de Minas Gerais. Especificamente, procurou-se verificar se as estratégias formuladas na gestão anterior tiveram continuidade na gestão posterior e, se houve relação entre a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos com a continuidade das estratégias.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Estrutura organizacional e o modelo de gestão das cooperativas

A Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, legitima os princípios doutrinários defendidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e estabelece, até os dias atuais, a estrutura organizacional básica das cooperativas brasileiras, onde os Órgãos Sociais são divididos em Assembléia Geral (Ordinária ou Extraordinária), Órgãos de Administração e Conselho Fiscal, conforme descrito na Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo (1996), contemplado 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 evidencia 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 cooperativista 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 monitorar o gerenciamento econômico-financeiro da cooperativa e de zelar pelo cumprimento de todas as normas; à gerência, sob a supervisão do Conselho de Administração, cabe a gestão dos negócios ordinários e normais das cooperativas.

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 pode colocar em risco a sobrevivência dessas organizações. Entre os problemas citados por diversos autores como Lauschner e Schweinberger (1989), Schulze (1987), Antonello (1995), Bernardo (1996), Cooperativismo... (1997), Telma (1997), Antonialli (1998) e Bastos (2002), pode-se listar: a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados (decisão colegiada e burocrática); a falta de competência administrativa dos dirigentes (baixa profissionalização); centralização do poder; o rodízio no poder entre um grupo de associados; a remuneração demasiada dos dirigentes, motivando-os a serem assalariados em vez de produtores; a reduzida participação dos associados nas assembleias e, finalmente, a falta de planejamento de longo prazo.

De acordo com Jank e Nassar (1995: p.24), muitas cooperativas agropecuárias estão enfrentando sérios problemas na atualidade como a perda dos maiores produtores para as empresas privadas, a ausência de profissionalização dos quadros de dirigentes e a falta de orientação para o mercado. Os autores sugerem as seguintes soluções para os problemas do cooperativismo: 1) seleção de cooperados ativos, com base no grau de fidelidade, comprometimento e eficiência econômica; 2) eliminação do princípio de “livre entrada” na cooperativa, definindo-se padrões rígidos de participação no negócio; 3) profissionalização da gerência operacional, desenvolvendo sistemas rígidos de controle e avaliação, inclusive dos conselhos de administração e fiscal; 4) desenvolvimento de alianças estratégicas com outras empresas e terceirizações; 5) introdução de novos critérios de pagamento dos cooperados, ou valorizar o indivíduo que traz mais benefícios em termos de volume, qualidade e regularidade de entrega do produto; 6) encontrar formas de acesso ao capital externo de risco, visando a capitalização da cooperativa; 7) gerenciar o processo de diversificação dos negócios e de adição de valor ao produto e finalmente, 8) discutir novos critérios de votação em assembleia, que favoreçam o desempenho econômico e, em caso de sucessão, a continuidade das diretrizes estabelecidas na gestão anterior.

A Constituição Federal de 1988 representou um importante momento para o cooperativismo brasileiro, quando foi vedada a interferência estatal no funcionamento das cooperativas (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 originada da Constituição de 1988 representou uma maior liberdade às cooperativas, porém, delega ao cooperativismo uma enorme responsabilidade em relação ao seu próprio futuro, ou seja, por consequência demanda uma maior organização interna.

Na esteira do programa de autogestão surgiram movimentos relacionados à reestruturação organizacional das empresas cooperativas e a profissionalização da administração. Granthom (1987), Crúzio (1989) e Bialoskorski Neto e 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 a 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 outra atividade relacionada ao agronegócio, a capacidade de coordenar as cadeias produtivas e de entender o mercado gera impactos sobre 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 cooperados eleitos e gerentes contratados são: a Cooperativa Holambra, estudada por Santos (1993); a Cooperativa Batavo, profissionalizada na época em que foi analisada por Megido (1993) e atualmente incorporada à Parmalat; a Cooxupé, tratada por Saes, Santos e Pinto (1995), finalmente, a Cooperativa Central Itambé, analisada por Jank e Galan (1997).

Diante do exposto, Antonialli (2000) ressalta que o modelo de gestão das cooperativas brasileiras apresenta características peculiares, sendo as mais marcantes: a) seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente que compõem a base ideológica que fundamenta e coordena o cooperativismo; b) possuem legislação específica que regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa; c) a sociedade possui duplo objetivo, buscam o equilíbrio entre o econômico e o social; d) por outro lado, os associados também possuem duplo objetivo, são ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento; e) as eleições dos dirigentes são cíclicas, sendo que o mandato da Diretoria Executiva e Conselho de Administração não pode exceder quatro anos; f) são auto-geridas, ou seja, administradas pelos próprios associados; g) quanto à profissionalização da administração, embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente, entretanto, várias cooperativas agropecuárias adotaram essa estratégia instituindo um sistema de diretoria mista, composta por cooperados eleitos e gerentes contratados, finalmente, h) o processo decisório é colegiado, sendo as decisões estratégicas tomadas em assembléia, o que muitas vezes torna o processo lento e burocrático.

2.2 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 ao 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. Conceituar estratégia, no entanto, não é uma tarefa fácil. Segundo o autor, é um conceito fugaz e um tanto abstrato.

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategos* (chefe do exército) durante séculos foi utilizada pelos militares significando o caminho a ser dado à guerra, visando a vitória militar. Com o tempo, esta palavra deixou de ser apenas utilizada pelos no ambiente militar e passou a ter uso comum (Cabral, 1998).

A estratégia empresarial é conceituada por Oliveira (1991: p.27) 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.

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 de direção, quando ameaças, artifícios e várias outras manobras são empregadas para se ganhar vantagem competitiva. 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 os concorrentes, evitando-os ou superando-os. Finalmente,

como perspectiva, a estratégia procura integrar questões sobre intenção e comportamento num contexto coletivo, delineando as ações da organização em relação a uma missão comum.

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

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

Fischmann e Almeida (1991: p.25) definem o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, utiliza-se 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 por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças. Vários autores discutem o planejamento estratégico como um processo formalizado e de longo prazo, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais, entre eles pode-se citar Stoner (1985: p.70); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Matos e Chiavenato (1999); Thompson e Strickland III (2000) e Almeida (2001).

A formulação das estratégias é a projeção e seleção daquilo que leva à realização dos objetivos organizacionais. Assim, após o ambiente ter sido analisado e seus objetivos definidos, a organização torna-se capaz de traçar as estratégias de ação que asseguram o sucesso de sua implementação, também envolve as estratégias que emergiram nas etapas anteriores ao planejamento (Certo e Peter, 1993).

Para Fischmann (1987), a implementação das estratégias é um processo inerente à administração, constituindo-se na etapa na qual se dá ou não a conversão do planejado em realidade. Assim sendo, trata-se de um momento usualmente de tensão, uma vez que, de maneira geral, as aspirações dos gestores suplantam a sua capacidade e a disponibilidade 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 profundas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002: p.474) discutem a necessidade das empresas desenvolverem alianças estratégicas múltiplas para implementar estratégias cooperativas. Para facilitar a eficiência de uma rede estratégica, um agrupamento de organizações é formado para criar valor por meio da participação de um conjunto de arranjos cooperativos, como, por exemplo, alianças estratégicas por meio de uma “firma centro-estratégico” conforme denominada pelos autores. Essa firma centro-estratégico, por meio de sua administração, cria incentivos que reduzem a probabilidade dos parceiros praticarem ações que possam prejudicar a rede estratégica. Além disso, pode identificar ações que oferecem oportunidades para que a firma obtenha sucesso competitivo de sua participação na rede.

Na presente pesquisa, pode-se considerar que as cooperativas agropecuárias fazem o papel de uma “firma centro-estratégico” ao firmar alianças estratégicas e parcerias com os agentes, tanto a montante como a jusante da cadeia agroindustrial, na tentativa de aumentar sua eficiência e competitividade.

3. Metodologia

A presente pesquisa classifica-se quanto a natureza dos dados como qualitativa, especificamente, trata-se de dois estudos de caso.

As cooperativas estudadas estão localizadas na região sul de Minas Gerais e atuam nos segmentos de leite/derivados e café. Objetivando-se manter o sigilo das organizações estudadas, bem como das pessoas que participaram das entrevistas, decidiu-se denominá-las como Cooperativas MINAS-1 e MINAS-2.

Buscou-se verificar se as estratégias adotadas pelas cooperativas na gestão anterior tiveram continuidade ou descontinuidade na gestão posterior. Nesse sentido, a eleição dos dirigentes (Diretoria Executiva e Conselho e Administração), que ocorre a cada três anos, foi o corte temporal para análise. Na tentativa de ilustrar o problema da pesquisa, a Figura 1 procura esboçar o momento de ruptura provocado pelo processo eleitoral cíclico, previsto no modelo de gestão das cooperativas estudadas e sua provável influência continuidade das estratégias dessas organizações.

Em ambas cooperativas, para cada estratégia identificada atribuiu-se, com base no critério de julgamento de valor dos pesquisadores, o grau de influência exercido pela mudança de gestão, considerando-se: influência positiva (no sentido de fortalecer a estratégia), influência negativa (no sentido enfraquecer a estratégia) ou influência nula (no sentido de manter a estratégia na mesma intensidade).

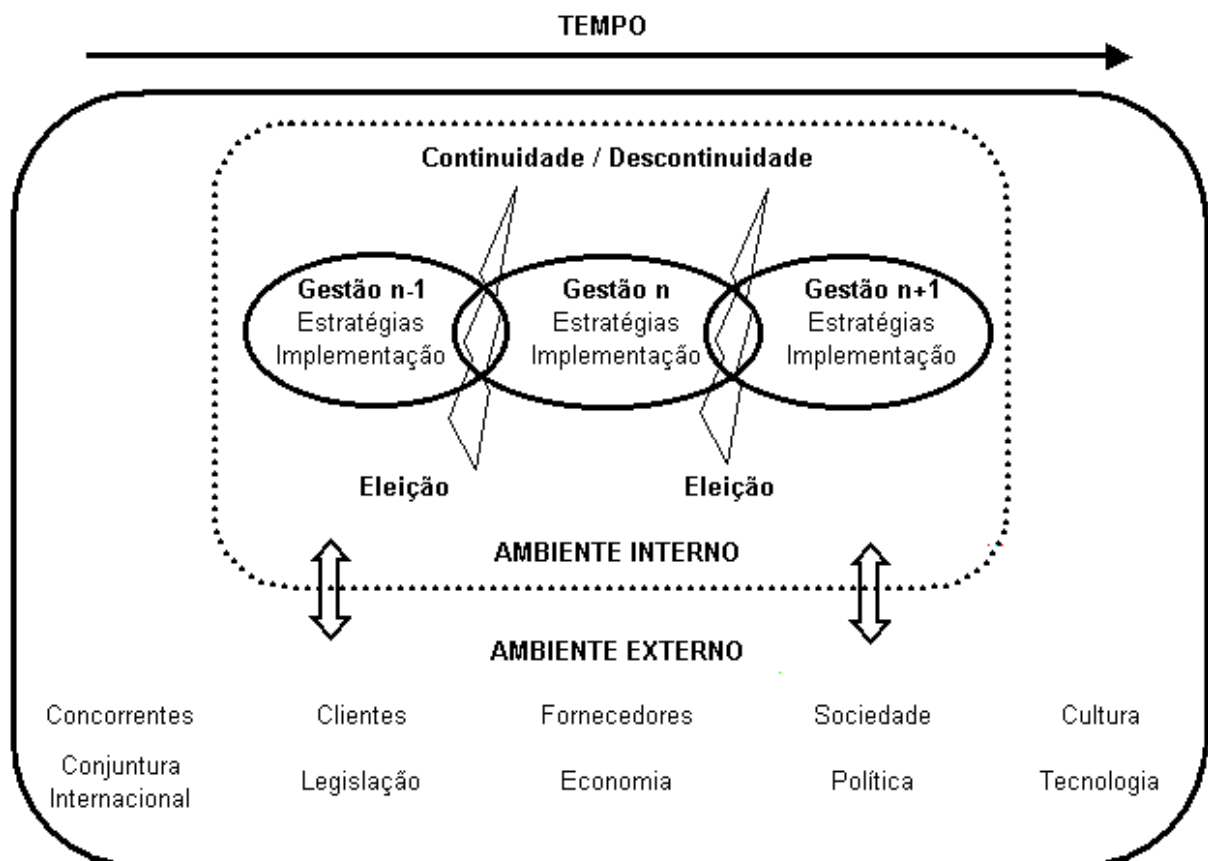


Figura 1: Modelo teórico de análise para o processo de mudança de gestão nas cooperativas estudadas e suas influências nas estratégias.

Fonte: Adaptado pelos autores de Antonialli (2000)

As cooperativas foram escolhidas intencionalmente considerando como filtro a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos. Uma cooperativa selecionada (Minas-

1) foi aquela que mudou pouco o grupo de dirigentes após a eleição, ou seja, permaneceu no poder parte dos membros da Diretoria Executiva e Conselho de Administração em relação a gestão anterior. Assim, a idéia foi verificar se a continuidade dos dirigentes contribuiu para manter as decisões administrativas e garantir a continuidade das estratégias da cooperativa formuladas na gestão anterior. Outra cooperativa selecionada (Minas-2) foi aquela que mudou radicalmente o grupo de dirigentes após a eleição, caracterizando vitória da chapa de oposição. Com essa descontinuidade no grupo de dirigentes, buscou-se verificar se houve divergências em relação à gestão anterior, fato que poderia contribuir para que houvesse descontinuidade nas estratégias da cooperativa.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a análise documental e entrevista pessoal (gravada quanto permitido).

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

A entrevista pessoal foi aplicada com base em um questionário semi-estruturado dirigido para três grupos distintos: membros das chapas vencedora e perdedora, cooperados e funcionários de médio e alto escalão (gerentes, contadores, chefes, técnicos, entre outros). No total, foram entrevistadas 82 pessoas. Na Cooperativa MINAS-1 entrevistou-se 44 pessoas (5 membros da chapa vencedora, 4 membros da chapa perdedora, 15 cooperados e 20 funcionários). Na Cooperativa MINAS-2 entrevistou-se 38 pessoas (4 membros da chapa vencedora, 5 membros da chapa perdedora, 12 cooperados e 17 funcionários).

4. Resultados e discussão

4.1 Influência da eleição dos dirigentes nas estratégias da Cooperativa MINAS-1

A Cooperativa MINAS-1, foi classificada como aquela que mudou pouco o grupo de dirigentes, após a eleição. Nesse caso, parte dos diretores e conselheiros já havia assumido esses cargos na gestão anterior.

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 no que se refere aos conflitos e competições entre os cooperados, devido aos interesses políticos.

As disputas políticas ocorridas na eleição da MINAS-1 envolveu duas chapas que buscavam atender 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 (minoria).

Não se observou na MINAS-1 um planejamento estratégico formal com objetivos e metas a serem seguidas no médio e no longo prazo. Existiam, na realidade, propostas das chapas que foram divulgadas na época da eleição, as quais procurou-se cumprir ao longo do mandato. Essa falta de planejamento estratégico pode colocar em risco a eficiência da postura estratégica da cooperativa e evidencia o caráter amador da administração. Nesse sentido, o mais comum trabalhar dentro do horizonte de tempo de cada gestão, onde procura-se planejar e implementar as estratégias 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 Cooperativa MINAS-1, foi possível identificar sete estratégias formuladas pela Gestão 1 (Tabela 1). Buscou-se analisar se houve continuidade ou descontinuidade na gestão posterior (Gestão 2) e julgou-se o grau de influência da mudança de gestão para cada estratégia.

Tabela 1: Continuidade/descontinuidade das estratégias da Cooperativa MINAS-1 e a influência da mudança de gestão (Gestão 1 para Gestão 2)

Estratégias formuladas na Gestão 1	Gestão 2	Influência
Assistência técnica agrônômica e veterinária aos cooperados	continuidade	positiva
Serviços de patrulha mecânica	continuidade	positiva
Tecnologia de informação	continuidade	positiva
Investimento na ampliação capacidade de recebimento da usina de leite	continuidade	negativa
Investimento na fábrica de ração e sal mineral	continuidade	positiva
Compra de milho dos cooperados	continuidade	negativa
Pagamento do leite por qualidade e volume	continuidade	positiva

Fonte: Dados da pesquisa

O serviço de assistência técnica (agrônômica e veterinária) aos cooperados na Gestão 1 era apenas executado por técnicos do quadro de funcionários. Na gestão posterior, decidiu-se reduzir o número de técnicos e terceirizou-se o serviço por meio de convênios com várias empresas. Houve continuidade nessa estratégia 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. A terceirização aumentou também o leque de serviços de assistência técnica oferecidos (agrônômica, veterinária, zootécnica, florestal, eletrotécnica, topográfica, planejamento agropecuário, entre outros) com preços monitorados pela cooperativa.

Os serviços de tratores e máquinas agrícolas (patrulha mecânica) disponibilizados aos cooperados foi uma estratégia importante e muito demandada pelos cooperados, cujos preços oferecidos eram inferiores aos praticados no mercado. No final da Gestão 1, havia uma longa fila de espera, pois a frota própria da cooperativa era insuficiente para atender à demanda. Com a entrada da Gestão 2, manteve-se a frota de tratores próprios e adotou-se a estratégia de terceirização dos serviços de patrulha mecânica (tratores de pneus e esteira), fato que contribuiu para eliminar a fila de espera. Considerou-se que houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que a influência da mudança de gestão foi positiva, pois a terceirização proporcionou equilíbrio entre a oferta e demanda por estes serviços.

A tecnologia de informação (TI) tem sido uma estratégia adotada pela Cooperativa MINAS-1 desde o início da década de 1990. Na Gestão 1, a estratégia de TI recebeu um grande impulso. Inicialmente, a conexão entre filiais e matriz funcionava no sistema *off line* (via placa *modem* por meio do telefone), sendo que os dados eram atualizados diariamente somente no final do expediente (após as 18 horas). Posteriormente, houve a interligação entre os setores internos da matriz no sistema *on line* (ligado em tempo integral através de rede interna). Com a entrada da Gestão 2, 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 com a arquitetura cliente-servidor (rede interna) com o sistema operacional UNIX. Iniciou-se a implantação do *software* Magnus (sistema de gestão administrativa) para dar suporte na área gerencial da cooperativa com os seguintes módulos:

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. Na época da coleta de dados, o *software* Magnus ainda não estava totalmente implantado, sendo que alguns módulos ainda estavam previstos para entrar em funcionamento (gerencial, planejamento e produção). Havia planos para utilização do sistema de código de barras na administração de materiais e colocar a TI na cooperativa para trabalhar totalmente no sistema *real time* (as informações das filiais e dos setores internos da matriz seriam atualizados em tempo real).

O investimento para aumentar a capacidade de recebimento da usina de leite (de 60 para 140 mil litros/dia) executado na Gestão 1 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, finalmente, houve aumento na escala de produção dos cooperados. Com a entrada da nova diretoria (Gestão 2), acreditou-se que a expansão na recepção de leite continuaria e formulou-se a estratégia de nova ampliação (de 140 para 400 mil litros/dia), além da modernização das instalações da usina com uma nova plataforma especial para receber leite a granel. Apesar da continuidade na ampliação da usina de leite, considerou-se que a mudança de gestão exerceu influência negativa para essa estratégia, pois houve retração na oferta de leite e não crescimento conforme previsto, fato que gerou aumento na capacidade ociosa da usina.

A estratégia de investimento na fábrica de ração e sal mineral, adotada pela Gestão 1, foi outro serviço importante criado na cooperativa MINAS-1. O objetivo era fornecer para o rebanho bovino dos cooperados esses insumos a preços inferiores aos praticados pela concorrência. Com a entrada da Gestão 2, ocorreram novos investimentos nesse setor, aumentando a capacidade de produção, e também, a ampliação do número de fórmulas de ração ofertadas. Nesse sentido, observou-se continuidade nessa estratégia e julgou-se que a mudança de gestão exerceu influência positiva.

Como o principal ingrediente utilizado na ração para bovinos é o milho, a Gestão 1 adotou a estratégia de investimento em um silo metálico para armazenar milho a granel com a finalidade de abastecer a fábrica de ração. Passou-se então 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 apenas para a cooperativa como também para os cooperados, pois aumentou o volume de recebimento de leite da cooperativa e, os cooperados que tiveram a oportunidade de diversificar a produção. A Gestão 2 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 oferecido pelos cooperados nas safras seguintes devido a limitação na capacidade de armazenamento; por outro lado, continuou comprando milho no mercado durante a entressafra. A cooperativa MINAS-1 deveria continuar investindo na ampliação da capacidade de armazenamento de milho, para comprar a totalidade da produção dos cooperados, evitando comprá-lo no mercado. Considerou-se que houve continuidade na estratégia de compra de milho dos cooperados, porém, incentivou-se o plantio e depois houve limitação na compra do produto. Dessa forma, julgou-se que a influência da mudança de gestão para essa estratégia foi negativa.

Pressionada pelo ambiente externo, a Gestão 1 adotou a estratégia de pagamento pela qualidade do leite fornecido pelos cooperados (chamado de prêmio por qualidade). Na gestão posterior foram mantidos os critérios de pagamento por qualidade, porém, com a pressão dos médios e grandes produtores, freqüentemente assediados pelos concorrentes não cooperativas,

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). Houve, portanto, continuidade nessa estratégia e julgou-se que sua influência foi positiva, pois a cooperativa procurou alinhar-se ao mercado e adaptar-se às estratégias de seus concorrentes.

4.2 Influência da eleição dos dirigentes nas estratégias da cooperativas MINAS-2

A MINAS-2 foi classificada como a cooperativa que mudou muito o grupo de dirigentes. Na eleição, houve mudança radical do grupo de dirigentes sendo que todos os membros da chapa vencedora não haviam participado, nem como membros da Diretoria Executiva, nem como membros do Conselho de Administração, quando comparado à gestão anterior, evidenciando vitória da chapa de oposição. A eleição foi marcada por uma acirrada disputa política entre duas chapas, em que a chapa de oposição sagrou-se vencedora por discordar das ações da diretoria anterior.

Na Cooperativa MINAS-2, foi possível identificar dez estratégias formuladas pela Gestão 1 (Tabela 2). Buscou-se analisar se houve continuidade ou descontinuidade na gestão posterior (Gestão 2) e julgou-se o grau de influência da mudança de gestão para cada estratégia.

Tabela 2: Continuidade/descontinuidade das estratégias da Cooperativa MINAS-2 e a influência da mudança de gestão (Gestão 1 para a Gestão 2)

Estratégias formuladas na Gestão 1	Gestão 2	Influência
Assistência técnica aos cooperados	continuidade	negativa
Serviços de patrulha mecanizada	continuidade	positiva
Tecnologia de informação	continuidade	positiva
Investimento em novo parque industrial	continuidade	positiva
Limite mínimo 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

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, tal estratégia 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. Observou-se nas entrevistas que esta ação da nova diretoria gerou grande insatisfação entre os cooperados e técnicos remanescentes que se mostravam apreensivos e desmotivados. Houve, portanto, continuidade na estratégia de assistência técnica, porém, considerou-se que a mudança de gestão exerceu influência negativa, pois, diminuiu-se a intensidade desse serviço.

A patrulha mecanizada (serviços de tratores e máquinas agrícolas) foi criada na Cooperativa MINAS-2 no final da década de 1980 e, desde essa época, tem sido um serviço muito demandado pelos cooperados, principalmente pelos pequenos produtores. Na Gestão 1, houve investimentos na compra de novos tratores visando renovar a frota 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 pneus e esteira com preços inferiores aos praticados pelo

mercado. Considerou-se que houve continuidade nessa estratégia e julgou-se que a influência da mudança de gestão foi positiva. A terceirização dos serviços e redução da frota própria de tratores contribuiu para reduzir os custos fixos, de pessoal e manutenção das máquinas.

A disseminação de tecnologia de informação (TI) 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 das informações 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 referido *software* pode-se ressaltar a eliminação do fluxo de documentos, agilidade e confiabilidade no fluxo das informações. Outra ação estratégica de TI adotada nessa gestão foi a assinatura de serviços *on line* com uma empresa especializada, que disponibilizou um terminal de computador no Departamento de Café com informações das cotações de preços de café das bolsas de mercadorias (Nova York, Londres e BM&F de São Paulo); do mercado financeiro e preços diários de produtos praticados no mercado interno (milho, boi, café, feijão, entre outros) 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 *software* Magnus e mantém a assinatura com a empresa de informações *on line*. Dessa forma, houve continuidade na estratégia de TI e julgou-se que 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 (sete quilômetros da cidade da matriz), foi planejada e implementada pela Gestão 1. A obra foi realizada em 14 meses com recursos da própria cooperativa (cerca de 2,37 milhões de Reais). Os fatores decisivos para esse investimento, segundo os entrevistados, foram: 1) deslocamento do tráfego pesado de veículos do centro para fora da cidade; 2) centralizar as atividades no parque industrial para reduzir custos; 3) agregar valor à matéria-prima (leite); 4) apoio recebido da Prefeitura e Câmara Municipal nas obras de terraplanagem e pavimentação; 5) na época, a política econômica era favorável ao investimento com recursos próprios; 6) possibilidade de explorar a linha de produtos lácteos da Cooperativa Central juntamente com os produtos lácteos da MINAS-2; 7) duplicação da Rodovia Fernão Dias (localizada a 13 km do Parque Industrial); finalmente, 8) tendência de crescimento do mercado regional. Com a entrada da nova diretoria (Gestão 2) investiu-se nos equipamentos que faltavam na usina (cerca de 360 mil Reais) e colocou-se o Parque Industrial em funcionamento. 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 críticas de alguns cooperados. 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 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 definição do limite mínimo de 80 litros de leite/dia para admissão de novos cooperados foi uma estratégia adotada pela Gestão 1. Tal critério de seleção foi discutido por

Farina (1993), abordando uma cooperativa central no Paraná. Segundo os ex-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, a exigência mínima de eficiência produtiva para admissão do novo associado. A nova diretoria da MINAS-2 (Gestão 2), já 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 e o problema precisava ser resolvido. 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.

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, podendo comprometer o capital de giro da cooperativa. Quando o cooperado atingia seu limite e necessitava fazer mais compras, era solicitado à diretoria a liberação ou não da compra, fato que era pouco freqüente, segundo os diretores entrevistados. Eliminar esse limite de crédito foi uma das propostas de campanha da chapa vencedora 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 possuíam uma listagem dos cooperados devedores e, quando julgavam que o saldo devedor do cooperado estava “alto”, consultavam a diretoria para liberação da compra. Com essa medida, as consultas ficaram muito freqüentes, principalmente na época do pagamento do leite (quinzenal). Houve, portanto, 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 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 MINAS-2: “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) cujo valor 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). Coincidiu com a entrada da Gestão 2, que o mercado de leite tornou-se recessivo, gerando uma redução na demanda por essas duas linhas de financiamento. Por outro lado, vários cooperados que haviam financiado animais estavam com dificuldades de pagar suas dívidas, 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) eliminou-se as duas linhas de financiamento caracterizando descontinuidade nessa estratégia que levou ao julgamento de que a influência da mudança de gestão para essa estratégia foi negativa.

O critério de pagamento pela qualidade do leite fornecido pelos cooperados foi uma estratégia adotada pela MINAS-2 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 advogam pela igualdade e pela democracia, essas medidas foram sendo adiadas, até mesmo evitadas no sistema cooperativista durante um longo período. Na Gestão 2, com a crescente pressão dos médios e grandes produtores, decidiu-se que a MINAS-2 iria continuar pagando o leite pela qualidade e incluiu-se também o critério de pagamento pela quantidade. Houve, portanto, continuidade nessa estratégia que foi ampliada na gestão posterior, julgando-se que a mudança de gestão exerceu influência positiva. Um diretor 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 a 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).

No final da Gestão 1 adotou-se a estratégia de reformulação da estrutura organizacional da MINAS-2, sendo que 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 MINAS-2 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. O objetivo da profissionalização da diretoria foi munir a cooperativa de profissionais competentes, capazes de dar continuidade ao ritmo dinâmico da economia, que vem exigindo níveis elevados de competitividade e profissionalização. A Gestão 2 iniciou seu mandato dentro da nova estrutura organizacional prevista no estatuto, dando continuidade a deliberações propostas. Portanto, houve continuidade nessa estratégia e considerou-se a influência da mudança de gestão foi positiva, pois implementou as determinações previstas, mesmo porque são normas estatutárias.

A coleta de leite a granel veio substituir os tradicionais latões de leite, fato que já é realidade há vários anos na Europa e Estados Unidos e até mesmo em regiões mais desenvolvidas do nosso país, e utilizam caminhões providos de tanques isotérmicos que mantêm o leite refrigerado. Os estudos de viabilidade da implantação desse sistema na Cooperativa MINAS-2 feitos 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 somente foi implementada 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. A intenção é granelizar cerca de 80% do leite recebido pela cooperativa até o final do mandato da Gestão 2. Houve, portanto, houve continuidade nessa estratégia e a influência da mudança de gestão foi considerada positiva.

5. Conclusões

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível verificar que houve influência da eleição dos dirigentes nas estratégias das duas cooperativas estudadas. A eleição na Cooperativa MINAS-1 exerceu pouca influência nas estratégias da cooperativa sendo que entre as sete estratégias formuladas na gestão anterior todas tiveram continuidade e foram implementadas na gestão posterior. No caso da Cooperativa MINAS-2, foram identificadas dez estratégias formuladas na gestão anterior, entre as quais houve continuidade em sete e descontinuidade em três com a mudança de gestão.

Nesse sentido, conclui-se que houve relação entre a estabilidade dos dirigentes nos cargos administrativos com a continuidade das estratégias das cooperativas estudadas. No caso da MINAS-1, classificada como aquela que mudou pouco o grupo de dirigentes, a estabilidade de parte dos dirigentes nos cargos administrativos contribuiu para garantir a continuidade de todas as estratégias formuladas na gestão anterior.

No caso da Cooperativa MINAS-2, após a eleição houve mudança radical no grupo de dirigentes, evidenciando vitória da chapa de oposição. Dessa forma, divergências ideológicas fizeram com que houvesse descontinuidade em três estratégias entre as dez formuladas na gestão anterior.

Entretanto, cabe observar que nem sempre a descontinuidade das estratégias é algo a ser considerado como ruim ou indesejável. A descontinuidade pode, na realidade, indicar a capacidade de adaptação da organização às mudanças ambientais. Em um ambiente mutável recuar em uma estratégia inadequada pode ser mais compensador para a organização do que dar continuidade e persistir no erro.

Detectou-se também, em ambas as cooperativas estudadas, que as estratégias formuladas na gestão anterior sofreram influências consideradas positivas, negativas ou nulas com a mudança de gestão. As estratégias consideradas com influência positiva tiveram apoio dos novos dirigentes, que buscaram fortalecê-las por julgar que trariam vantagens competitivas à cooperativa. As estratégias consideradas com influência negativa foram aquelas que não tiveram apoio dos novos dirigentes, ou mesmo, foram contrárias à postura estratégica da gestão anterior, fato que fez com que elas fossem eliminadas ou enfraquecidas, seja por motivos econômicos, sociais, políticos ou até mesmo em resposta às pressões ambientais. Finalmente, as estratégias consideradas com influência nula tiveram apoio dos novos dirigentes que, entretanto, as mantiveram na mesma intensidade em relação à gestão anterior.

A ausência de planejamento estratégico formalizado é um fato relevante a ser considerado, o que evidencia o amadorismo gerencial dessas cooperativas. Suas estratégias limitaram-se às propostas de campanha divulgadas pelas chapas na época da eleição, as quais procurou-se cumprir-las durante o mandato.

No caso da Cooperativa MINAS-2, as decisões de profissionalização da gestão (diretoria mista) e planejamento estratégico formalizado foram implantadas no início da Gestão 2. Por serem iniciativas recentes, a cooperativa está passando por um processo de aprendizagem organizacional e vem procurando adaptar-se a essas inovações no seu modelo de gestão. Tais medidas poderão trazer benefícios e evitar os efeitos negativos constatados na mudança de gestão da cooperativa, onde divergências políticas e ideológicas entre dirigentes causaram descontinuidade nas estratégias. Sugere-se que nas futuras eleições, as chapas que vierem a ser formadas procurem alinhar suas propostas de campanha ao planejamento estratégico formal da cooperativa (conforme previsto no estatuto), fato que poderá garantir a continuidade da postura estratégica da cooperativa.

No caso da cooperativa MINAS-1, a profissionalização dos dirigentes pode ser uma alternativa para reduzir os problemas administrativos e incrementar a eficácia da organização, opção que deve ser ponderada e amplamente discutida entre os associados.

Deve-se ainda refletir sobre o futuro dessas organizações, o que dependerá da capacidade dos dirigentes em resolver os problemas e conflitos internos, buscando alinhar os interesses econômicos, sociais e políticos às exigências do mercado e às tendências ambientais.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001, 156p.
- 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 NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 15p. 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. 163p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BASTOS, A. T. **A difícil modelagem institucional da cooperação**: uma análise do cooperativismo agropecuário do norte do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 12p. 1 CD-ROM.
- BERNARDO, E.E.R. A crise no cooperativismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis. **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. 292p.
- CABRAL, A.C. de A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 16p. 1 CD-ROM.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.
- 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. 1994. **Anais...**, São Pedro-Brazil: PENSA/USP, 1994. p.1-58.
- 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. **Problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agroindustriais e agropecuárias no estado da Bahia**. 1989. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.
- DE MASÝ, R. C. **Moderna gestión de empresas cooperativas agrarias**. Valencia: Conselleira de Trabajo del País Valenciano. 1980. 252p.
- EMPEL, G. van. Future outlooks for european cooperatives in a dynamic agri and food environment. In: INTERNATIONAL AGRIBUSINESS SEMINAR - PENSA. Canela, 1996.

- Anais..., Canela-Brazil, september, 1996. p.1-12.
- FISCHMANN, A.A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** 1987. 207p. Tese (Livre-Docência), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FISCHMANN, A. A. ; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991. 164p.
- GRANTHOM, J.C. **Análise administrativa de uma organização cooperativa:** uma aplicação da teoria dos sistemas. 1987. 93p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomson Learning, 2002. 594 p.
- JANK, M. S.; GALAN, V.B. **ITAMBÉ:** o desafio das cooperativas no novo cenário brasileiro. São Paulo: FEA/USP, 1997. (Apostila - Estudo de caso 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).
- LEGISLAÇÃO COOPERATIVISTA E RESOLUÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE COOPERATIVISMO. 6.ed. Brasília: CNC/OCB/MAA/SDR/DENACOOOP, 1996. 104p.
- MATOS, F.G. de.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1999. 166p.
- MEGIDO, 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.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n.1, p.11-24, Fall 1987.
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Autogestão:** a função do cooperado - como organizar-se. Curitiba: OCEPAR, 1992. 64p.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial:** uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.
- OLIVEIRA, N.B. **Cooperativismo:** guia prático. Porto Alegre: OCERGS, 1984. 303p.
- 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, 1993. 325p. Tese (Doutorado em Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SAES, M.S.M.; SANTOS, A. C.; PINTO, E. M. Cooxupé: um projeto de diversificação regional. In: SEMINÁRIO ANUAL DO PENSA, 5., 1995, São Paulo: FEA/USP, 1995. 30p.
- 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).
- STONER, J. A . F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 464p.
- TELMA, R. R. **A administração estratégica e a evolução planejada das organizações:** o caso das cooperativas agropecuárias paranaenses. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.
- THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 431p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Surge uma nova geração de cooperativas agrícolas.** São Paulo: FEA/USP/PENSA, 1996. (Apostila).