

Modelo estratégico de gestão de cooperativas rurais: o caso da beneficiadora de castanha Cooperacaju, Cícero Dantas, Bahia

Aline Rodrigues Gama & Carlos Eduardo Silva

AGES - Avenida Universitária, 23 - Parque das Palmeiras, 48430-000, Paripiranga - BA

(Recebido em 14 de março de 2010; aceito em 14 de outubro de 2010)

No Brasil, a cooperativa é um tipo de organização regulamentada pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Segundo esta norma jurídica, "as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituída para prestar serviços aos associados [...]" (BRASIL, 1971). As cooperativas devem ser regidas por estatuto próprio baseado na Lei e nas necessidades dos cooperados. Neste sentido, entende-se que Cooperativa direciona a uma junção de trabalhadores ou profissionais que se associam por iniciativa própria com a finalidade de produzir, comercializar ou prestar serviços de forma a unir forças para ter uma maior lucratividade e uma maior visibilidade no mercado competitivo para maior efetividade deste processo a administração de cooperativas deve estar baseada em modelos de gestão estratégica. O objetivo desta pesquisa foi identificar, descrever e aperfeiçoar modelo(s) de gestão estratégica para aplicação em cooperativas rurais, tomando como experimento a aplicação do modelo mais adequado na gestão da Cooperativa Familiar do Nordeste da Bahia Ltda. (COOPERACAJU). A pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira pesquisa bibliográfica, coletando dados sobre os modelos de gestão utilizados para cooperativas, mais precisamente o modelo proposto por Oliveira (2006). Em seguida, passou para a pesquisa de campo em que foi aplicado um questionário estruturado e visitas in loco na Cooperacaju sendo possível a identificação do modelo de gestão. O resultado mostrou que o modelo defendido por Oliveira (2006) é aplicável, amplo, eficiente e abrangente. Porém, deixou de atribuir componentes de maior importância nas cooperativas rurais como aspectos de finanças, da logística e da produção. Este trabalho chegou à conclusão de que, embora a Cooperacaju não adote um modelo estratégico como propõe Oliveira (2006), consegue atingir parte significativa das metas traçadas para a vida financeira da cooperativa analisada, em que houve a aplicação do modelo de gestão adotado.

Palavras-chave: Cooperativas; Gestão Estratégica; Governança corporativa.

In Brazil, the cooperative is a type of organization regulated by Law 5764 of 16 December 1971. Under this law, "the cooperatives are companies of people with their own legal order, a civil, not subject to bankruptcy, formed to provide services to members [...]" (BRASIL, 1971). The cooperatives should be regulated by law based on the status and needs of cooperated. Accordingly, it is understood that directs a cooperative combination of workers or professionals who are associated on their own initiative in order to produce, market or provide services, to join forces to take greater profitability and greater visibility in the competitive market for greater effectiveness of this process the administration of cooperatives should be based on models of strategic management. The objective of this research was to identify, describe and refine model (s) of strategic management for implementation in rural cooperatives, taking as a trial application of the most appropriate model for management of the Northeast Cooperative Family Bahia Ltda (COOPERACAJU). The research was divided into two stages: the first literature, collecting data on the models used for management of cooperatives, more precisely the model proposed by Oliveira (2006). Then went to the field research that was applied in a structured questionnaire and site visits in Cooperacaju is possible to identify the type of management. The result showed that the model advocated by Oliveira (2006) is applicable, comprehensive, efficient and comprehensive. However, failed to give the most important components in rural and cooperative aspects of finance, logistics and production. This study concluded that while Cooperacaju not adopt a strategic model as proposed Oliveira (2006), can achieve significant part of the targets set for the life of the cooperative financial analyzed, which was the implementation of the management model adopted.

Keywords: Cooperatives, Strategic Management, Corporate Governance.

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo surgiu no ano de 1844, no bairro de *Rochdale*, em Manchester, Inglaterra, num contexto de insatisfação de um grupo de tecelões que sofria exploração por parte de mediadores do comércio local (MATOS, 2005, p.252).

De acordo com Matos (2005, p.252), foi especificado que, logo após as experiências da cooperativa pioneira de *Rochdale* que se espalhou pela Europa, foram criadas federações nacionais de cooperativas começando assim a discutir o que seria as bases de movimento cooperativo mundial. Com objetivo preservar

os princípios doutrinários e incentivar o cooperativismo, foi em 1895, que se realizara o primeiro Congresso Internacional de Cooperativismo, dando origem à Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

No Brasil, a cooperativa é um tipo de organização regulamentada pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Segundo esta norma jurídica, “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituída para prestar serviços aos associados [...]” (BRASIL, 1971). As cooperativas devem ser regidas por estatuto próprio baseado na Lei e nas necessidades dos cooperados.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2008, p.84), o faturamento das cooperativas brasileiras cresceu cerca de 75,5% entre 2002 e 2007. No período, entre 2006 e 2007, esta evolução foi de 6,15%. Percebe-se que o cooperativismo possui importância significativa na economia brasileira, pois é representado pelo PIB de 6%, gerando de forma direta, cerca de 250 mil empregos (OCB, 2008, p.18).

Diante da sua abrangência e crescimento, a sustentabilidade de uma organização no negócio exige não apenas o bom potencial técnico, mas também boas práticas administrativas adaptadas a sua realidade (MACHADO, 2006, p.16). Com as cooperativas não é diferente para serem bem sucedidas, como quaisquer organizações, não podem deixar de acompanhar a tendência de mercado e, no mínimo, avaliar sua gestão e suas condições de sustentabilidade.

Deste modo, para a eficiência da sua sustentabilidade, as cooperativas possuem legislação específica fazendo com que seja importante que todos os envolvidos devam ter conhecimento e compartilhar os interesses técnicos e administrativos, trabalhando sempre para o bem comum. O senso crítico dos associados é proporcionar meios para que tenham a consciência de que o sucesso ou insucesso de um é o de todos; que cada parte é importante para o conjunto; que se sentir responsável pela sociedade é primordial para seu crescimento e que respeitar e cumprir os princípios cooperativistas proporcionará o bem da coletividade, ou seja, dos próprios cooperados.

O objetivo desta pesquisa foi identificar, descrever e aperfeiçoar modelo(s) de gestão estratégica para aplicação em cooperativas rurais, tomando como experimento a aplicação do modelo mais adequado na gestão da Cooperativa Familiar do Nordeste da Bahia Ltda (COOPERACAJU). Esta cooperativa foi constituída no dia 13 dezembro de 2005, com o objetivo de subsistência dos pequenos agricultores rurais do município de Cícero Dantas, Estado da Bahia.

2. METODOLOGIA

Na coleta de dados, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que “é o estudo sistematizado desenvolvido com base no material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p.48). Para fundamentar com precisão o estudo proposto e chegar ao resultado almejado, dados coletados através de artigos científicos; teses; leis e luz de teóricos como Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Helnon de Oliveira Crúzio e outros, foi possível chegar ao objetivo traçado de fundamentação teórica.

Utilizou-se, também, de pesquisa de campo, que se configura como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicar” (VERGARA, 2005, p.47). Nesta fase, foram utilizadas entrevistas, aplicação de questionário, observação e análise das práticas gestoras da Cooperacaju, onde foram feitas visitas a cooperativa, com o intuito de visualizar as práticas administrativas e os processos diários da mesma, podendo a partir de tais respostas e visualizações descrever o modelo adotado pela cooperacaju e comparar com o modelo proposto por Oliveira (2006).

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1. Surgimento e fundamentos do cooperativismo

O cooperativismo é uma doutrina econômica que tem como objetivo “a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação”. Essas comunidades tomam a forma de cooperativas e são compostas por indivíduos livres, que se encarregariam da gestão e da produção, e usufruiriam igualmente dos resultados dos bens e serviços produzidos (SANDRONI, 2003, p. 132).

Os benefícios e malefícios da Revolução Industrial deram início a diversas formas de pensamento e de atuação social. Neste contexto, “o cooperativismo pretendeu representar uma alternativa entre o capitalismo e o socialismo, mas sua origem encontra-se nas propostas dos chamados socialistas utópicos” (SANDRONI, 2003, p. 132). Esse movimento social foi iniciado pelo inglês Robert Owen, que contribuiu para a fundação da primeira cooperativa na Europa, que se chamava ‘*The Rochdale Society of Equitable Pioneers*’, criada em 1844 em Manchester, Inglaterra, por tecelões que sofriam exploração por parte de mediadores do comércio local.

Em muitos pontos da Europa, o cooperativismo representou uma forma de negação do capitalismo, especialmente na França, incentivado pelos pensamentos e atitudes de Charles Fourier, Saint-Simon e Louis Blanc, que organizaram cooperativas de produção para união de artesãos arruinados pela Revolução Industrial (SANDRONI, 2003, p. 132). Com o passar do tempo, a visão socialista radical evoluiu para um pensamento mais aproximado de reforma social, defendido por Beatrice Potter Webb, Luigi Luzatti e Charles Gide (SANDRONI, 2003, p. 132).

Na Europa, o cooperativismo tinha um aspecto eminentemente urbano, ligado às mazelas da Revolução Industrial, no entanto no Brasil, o cooperativismo iniciou-se e desenvolveu-se no meio rural. Para os brasileiros, o cooperativismo esta mais para atividade do que para doutrina econômica, e é “regulado por leis especiais e subordinado ao Conselho Nacional de Cooperativismo, órgão do Ministério da Agricultura” (SANDRONI, 2003, p. 132). Contando ainda com o apoio de um órgão nacional de fomento, o Departamento de Cooperativismo e Associativismo¹ (DENACOOOP/Ministério da Agricultura), e com uma associação nacional de fomento, a Organização das Cooperativas do Brasil² (OCB).

Segundo Sandroni (2003, p.132), as cooperativas por ser classificadas quanto à natureza de atuação, e podem ser “de produção, de consumo, de crédito, de troca e comercialização, de segurança mútua, de venda por atacado ou de assistência médica”. Percebe-se uma linha comum nos diversos conceitos acerca das cooperativas, entendendo porém, que a “definição precisa de cooperativa é dificultada por aspectos econômicos e jurídicos muito peculiares neste tipo de sociedade” (MACHADO, 2006, p. 28)

Cooperativa “é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço” (CRÚZIO, 2005, p.13).

Edgar Schulze descreve cooperativa como uma “associação [...] que reúne pessoas que de forma permanente, devem atualizar e especificar as necessidades a serem atendidas pela cooperativa” (SCHULZE, 2002, p. 55).

Conforme Amodeo (citado por MATOS, 2005, p.251), “cooperativas são empresas privadas de gestão coletiva. Os sócios, de acordo com o tipo de cooperativa, são os próprios usuários [...], os que contribuem com a matéria-prima [...] ou com o seu trabalho [...] denominados, assim, de cooperados”.

Analogicamente, as cooperativas rurais funcionam como uma forma de gerenciamento da matéria-prima dos pequenos agricultores que se tornaram cooperados, sabendo que a sua colheita terá o destino certo da industrialização e, portanto, da circulação do produto final.

Em relação aos seus princípios, o objetivo está na busca pelo resultado econômico e desenvolvimento social de forma que proporcione melhoria da qualidade de vida. Entretanto, no que se refere à cultura cooperativista, a busca está relacionada na capacidade intelectual das pessoas, de forma criativa, justa, inteligente e harmônica, objetivando a sua melhoria contínua. Construindo uma relação com a gestão de cooperativa, “a necessidade de aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que as cooperativas atuam decorre, em partes, de estratégias nos negócios” (ILHA, 2006, p. 34).

Crúzio (2005, p. 68), Matos (2005, p. 253) e Oliveira (2006, p. 83) trazem sete princípios que devem existir nas cooperativas, sendo eles, o de adesão voluntária, seqüencial, participação econômica dos sócios, da autonomia, educação e treinamento aos sócios, intercooperação e da preocupação com a comunidade, instituídos pela *International Co-operative Alliance*³ (ICA), tais princípios são abordados com ênfase em seu significado, importância e prática.

O primeiro princípio é o da adesão voluntária e livre, segundo Crúzio (2005, p. 68), Matos (2005, p. 253) e Oliveira (2006, p. 83) as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio. Isto quer dizer que qualquer cidadão pode

¹ http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33.977608&_dad=portal&_schema=PORTAL

² <http://www.ocb.org.br/>

³ <http://www.ica.coop>

aceitar e se dispor a participar de determinada cooperativa e seguir os ditames presentes em seu regimento e no que reza a lei.

O princípio seqüencial é o que diz respeito à participação na gestão democrática através da interferência administrativa dos sócios. Os autores Crúzio (2005, p. 68), Matos (2005, p. 253) e Oliveira (2006, p. 83), destacam que as cooperativas são empresas democráticas, na qual os sócios integrantes participam e estabelecem conjuntamente suas políticas e tomam decisões sobre o funcionamento da empresa, através do voto, neste caso, cada membro tem o poder de um voto.

O terceiro princípio é o da participação econômica dos sócios, os quais contribuem igualmente e controlam democraticamente o capital, que é propriedade comum de suas cooperativas. De acordo com os autores Crúzio (2005, p. 68), Matos (2005, p. 253) e Oliveira (2006, p. 83), ressaltam que os sócios destinam as sobras ao desenvolvimento da própria cooperativa, o que possibilita a formação de reservas financeiras.

No princípio da autonomia, baseia-se na idéia de Crúzio (2005, p. 68), Matos (2005, p. 253) e Oliveira (2006, p. 83), de que as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros. Mesmo que a cooperativa firme acordos com outras organizações, deve reafirmar e firmar a manutenção dos preceitos democráticos assim como manter viva e atuante a autonomia.

As cooperativas proporcionam, segundo o quinto princípio, pelos autores Crúzio (2005, p. 68), Matos (2005, p. 253) e Oliveira (2006, p. 83), de que a educação e treinamento aos sócios partícipes, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. De acordo com este preceito, a administração da cooperativa deve informar ao público, especialmente, aos jovens e aos líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios de ser integrante de uma organização cooperativa.

Na intercooperação, que é o sexto princípio, as cooperativas atendem a seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando unidas a outras de forma a dividir as boas experiências e os bons resultados (Crúzio, 2005, p.68) (Matos, 2005, p.253) (Oliveira, 2006, p.83).

Por fim, o último princípio defendido nas obras de Crúzio (2005, p. 68), Matos (2005, p. 253) e Oliveira (2006, p. 83), afirma existência da preocupação com a comunidade, através dela, as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades nas quais se localizam, através de políticas aprovadas pela maioria de seus membros.

Tais princípios norteiam a administração de cooperativas servindo como instrumento legal e dando uma maior credibilidade ao setor, fazendo com que haja uma padronização e uma base para a administração de cooperativas no país. Diante disso, percebe-se que tais princípios são de fundamental importância, pois servem de base para uma estrutura cooperativista.

3.2. Agricultura familiar e o cooperativismo rural

Fica claro que o cooperativismo preponderante está entre os pequenos e médios produtores rurais do Brasil. A agricultura familiar é constituída por pequenos e médios produtores que representam a imensa maioria de produtores rurais no Brasil, cerca de 4,5 milhões de estabelecimentos, dos quais 50% no Nordeste. Percebe-se, então, neste cenário, o público-alvo eminentemente potencial para o desenvolvimento do cooperativismo (PORTUGAL, 2004).

A agricultura familiar é regulada pela Lei 11.326 de 24 de julho de 2006, que considera agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, não possuindo mais que quatro módulos fiscais, administrando e utilizando apenas mão-de-obra familiar e tendo sua renda proveniente apenas da agricultura.

Esta lei considera [...] atende, aos seguintes requisitos: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (Brasil, 2006).

A definição de propriedade familiar consta no inciso II do artigo 4º do Estatuto da Terra, estabelecido pela Lei nº 4.504 de 30 de novembro de 1964, com a seguinte redação:

Propriedade familiar: o imóvel que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso

social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalhado com a ajuda de terceiros (BRASIL, 1964).

Em se tratando de conceitos, “a agricultura familiar é um universo profundamente heterogêneo, seja em termos de disponibilidade de recursos, acesso ao mercado, capacidade de geração de renda e acumulação” (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROU, 2003, p.221). Vários conceitos podem ser identificados, porém vale ressaltar que todos os fundamentos objetivam o crescimento e desenvolvimento do setor rural e a melhoria da qualidade de vida dos produtores familiares.

A diversificação de atividades para a pequena propriedade familiar mostra-se importante em termos de estratégia de reprodução social, pois garante rendimentos em períodos sazonais de produção, minimizando os riscos de se ter uma só atividade (PETINARI; TERESO; BERGAMASCO, 2008, p.358).

Analisando esse contexto defendido pelos autores acima citados, vale uma reflexão sobre a sazonalidade da produção agrícola, em que pode dispensar em partes ou totalmente trabalhadores que estarão disponíveis para exercer outras atividades econômicas sem que isso signifique, necessariamente, uma ameaça à continuidade da atividade agrícola nem uma tendência ao desaparecimento de tais unidades produtivas. A probabilidade de um produtor que tenha em sua área agricultável dois tipos de plantio sofrer menos prejuízos do que um agricultor que tenha apenas um tipo. Então, há uma necessidade do agricultor está atento para essas oportunidades.

A partir dessa necessidade de identificar necessidades de sobrevivência, surge a motivação para criação de cooperativas rurais para comercialização e beneficiamento dos produtos agrícolas oriundos da agricultura familiar.

Como afirma Rosa; Lago; Junior; Mendonça (2008, p.2-9):

[...] desempenha um importante papel sócio-econômico na sociedade, proporcionando a permanência do homem no campo e, conseqüentemente, evitando o êxodo rural, e reduzindo o crescimento dos cinturões da pobreza das cidades a procura de trabalho[...]. Objetivo de formarem associações e cooperativas visando obter maior fortalecimento no mercado e além de facilitar a conquista de espaço e melhorar o poder de barganha.

Diante do exposto, pode-se perceber que a agricultura familiar é um fator de suma importância no contexto agrícola nacional, pois, os pequenos agricultores representam uma parte da população rural do país que vive e sobrevive da terra, tirando a sua subsistência e de sua familiar da sua propriedade rural, não deixando de comercializar seus produtos, movimentando o comércio local gerando emprego e renda.

3.3. Administração estratégica de cooperativas

A estratégia era entendida na antigüidade como a ‘arte do general’ e estava restrita ao campo de batalha. Após a 2ª guerra mundial, a estratégia passou a ser utilizada em momentos de paz, ou seja, passou a ser utilizada em diversos segmentos da sociedade, normalmente ligados à ciência da administração, com sua popularização seu significado muitas vezes é diferente do original, de luta entre vontades opostas (BRASIL, 2001, p.9).

Neste sentido, Ansoff (citado por Oliveira 2007, p.74) assinala que “estratégia é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”, ou seja, a estratégia representa o pilar de sustentação de uma organização, sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida bem como os meios utilizados para manter o funcionamento da empresa mesmo quando as armas estão descarregadas.

Conforme Maximiano, estratégia:

[...] é a seleção dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado. A palavra estratégia também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de

algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista (MAXIMIANO, 2007, p. 329).

Para uma perfeita utilização das diversas estratégias disponíveis, faz-se necessário um planejamento estratégico, que defina onde a organização se encontra e onde deseja chegar. O somatório entre o planejamento e a implantação da estratégia denomina-se administração estratégica.

Segundo Certo; Peter, o estudo da administração estratégica teve início quando a *Ford Foundation* em parceria com a *Carnegie Corporation* patrocinaram, nos anos 50, um estudo sobre os currículos do curso de administração. Essa pesquisa gerou o chamado Relatório Gordon-Howell, este defendia a utilização integrada de todas as disciplinas da administração no alcance dos objetivos, e foi amplamente aceito, popularizando-se a partir da década de 70 (CERTO; PETER, 2005, p.2-3).

Sabe-se que as organizações utilizam-se de estratégias com a finalidade de direcionar as suas atividades para uma melhor alocação de recursos e distribuição das atividades com o intuito de ter uma administração efetiva no cumprimento de suas demandas. Para tanto, as empresas começaram a utilizar a administração estratégica. Neste contexto, em conformidade com Batalha (citado por ILHA 2006, p. 34) “estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas”.

A grande maioria das cooperativas brasileiras não conseguem manter seus processos em funcionamento e encerram suas atividades, ou ficam estagnadas no tempo. Um dos motivos mais comuns é o relativo ao desconhecimento, por parte dos cooperados, acerca do mercado em que atua e as suas nuances específicas.

Considerando a possibilidade de conhecimento e de reconhecimento da área de ação da empresa cooperativa, Klaes; Rissi; Pacheco; Benetti; Costa (2008, p. 9) afirmam veementemente que “a partir da análise dos ambientes internos e externos, a organização desenvolve um planejamento estratégico, onde [...] determina um conjunto de ações para [...] alcançar um objetivo determinado”.

Segundo Rodrigues; Depiné; Almeida; Riscarolli (2003, p.5), “para uma boa gestão, é necessário planejar a empresa em nível interno e externo [...], conhecer o mercado e a concorrência; [...] formular estratégias gerenciais, ter um corpo de colaboradores comprometidos e motivados”.

Várias cooperativas conquistam o mercado através de ações baseadas na intuição, entretanto, vale destacar que à medida que a organização vai crescendo, estas atitudes ou esses planejamentos intuitivos não terão resultado tão significativos, pois, é uma ascensão proporcional, ou seja, quanto mais o negócio se expande, maiores as possibilidades de erros, equívocos e falta de controle, produzindo, dessa forma, em longo prazo, uma lacuna de acertos de tomadas de decisões.

Vive-se numa era em que há muitas oportunidades e muitos desafios para as organizações, em especial, para as cooperativas. Assim, a administração estratégica se mostra como um artifício capaz de garantir o aumento da eficiência na cadeia de produção das cooperativas rurais, sendo um grande passo para a expansão dos mercados-alvo das cooperativas, em que é preciso considerar que elas devem ser adaptáveis às mudanças de ambientes externos. Diante este pensamento, Filho (2003, p. 44) comenta que “o sucesso da gestão estratégica depende da habilidade da organização para criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e idéias”.

Um ponto essencial para o sucesso das estratégias cooperativas é a fidelidade dos cooperados. Neto (citado por JERONIMO; MARASSCHIN; SILVA, 2006, p.76), enfatiza que “quanto maior a fidelidade, maior será a eficiência econômica do empreendimento”. Os cooperados obterão mais vantagem se estiverem organizados coletivamente do que se estiverem isolados e isso só é possível devido às estratégias que tornam mais claras a participação do cooperado no capital da cooperativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na identificação e descrição de modelos de gestão estratégica para aplicação em cooperativas rurais esta pesquisa não obteve um quantitativo considerável. O único modelo identificado e descrito foi concebido pelo autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, em sua obra *Manual de Gestão das Cooperativas*, publicada pela Editora Atlas desde 2001, tendo atualmente um número considerável de edições.

Tendo em vista o baixo quantitativo de modelos identificados e descritos, esta pesquisa não alcançou o objetivo de aperfeiçoar modelo(s) de gestão estratégica para aplicação em cooperativas rurais.

Modelo de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

O modelo de gestão de cooperativas de Oliveira (2006, p.40), representado na Figura 01, apresenta um conjunto de componentes da administração estratégica, que o torna uma ferramenta ampla de gestão para cooperativas rurais.

Um dos primeiros componentes é o **estratégico** que é retratado através do planejamento estratégico, qualidade total e marketing total. Para Oliveira (2006, p.42), o item planejamento estratégico, a cooperativa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças; também os seus pontos fortes, fracos e neutros onde são importantes como atributos a serem verificados; também a sua abrangência e aplicação nos mercados atuais e futuros, sendo imprescindível a forma diferenciada de negociar em relação aos seus concorrentes. Atribuir critérios de gravidade, urgência e tendências nos processos de planejamento da cooperativa é fator importante, como também estabelecer e quantificar responsáveis, bem como prazos de acordo com o nível de esforço para representar modificação de uma situação atual da cooperativa. Qualidade total é definida por Rebouças de Oliveira (2006, p.42) como “[...] a capacidade de um produto ou serviço satisfazer – ou suplantar – as necessidades, exigências e expectativas dos clientes da cooperativa, representada pelos cooperados e pelo mercado em geral.” Em se tratando do componente sobre o marketing total, a cooperativa necessita de expandir o seu produto, pois é através dessa expansão que depende o futuro da cooperativa.

Os **componentes estruturais** são formados pela sua estrutura organizacional e informações gerenciais. Na qual correspondem ao delineamento da sua departamentalização, níveis hierárquicos, amplitude de controle, delegação, centralização e descentralização. No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, visa uma maior integração e motivação. E sendo necessário avaliar a estrutura organizacional implantada, principalmente quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, bem como, as influências dos aspectos formais e informais na cooperativa. O item sobre informações gerenciais é constituído pelas informações dos registros durante o processo produtivo. Através deles, os gestores podem avaliar e detectar o que pode ser reestruturado e controlar os resultados. Oliveira (2006, p.44) diz que esse sistema constitui “[...] o processo de informação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da cooperativa, e proporcionam a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperados”.

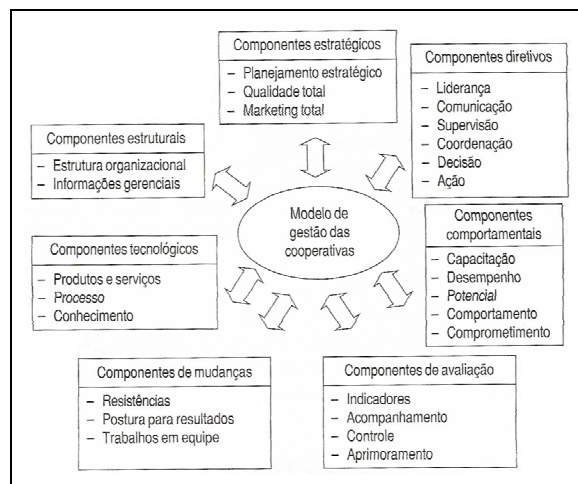


Figura 01. Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes

Fonte: Oliveira (2006, p.40).

Os **componentes diretivos** estão relacionados à liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação. Segundo Oliveira (2006, p.44), esses itens podem determinar como sendo o tipo de comportamento que rege a pessoa que está sob responsabilidade de processos, atividades; objetivos da cooperativa serão delineados e repassados como forma de dados, mensagem por um canal seja escrito ou falado para serem seguidos e executados; à subordinação, ou seja, orientação dos recursos humanos direcionando sempre as ações para se alcançar os objetivos, em seu processo de planejamento; segue como um método adotado para direcionar os conhecimentos, atividades e pessoas sempre com a visão de atingir os

objetivos proposto pela cooperativa de modo integrativo; condiciona a uma preferência de ação entre várias alternativas que levará ao resultado proposto pela cooperativa; para se chegar ao resultado das ações estabelecidas pela cooperativa é necessário que se tenha a capacidade de tomar decisões.

Nos **componentes tecnológicos** especificado por Oliveira (2006, p.45) na qual o produto ou serviço deve internalizar a importância da essência da cooperativa, ou seja, a razão de existência; sendo assim, o fator de integração do cooperado e o mercado que propõe atingir deverá estar em constante sintonia. Já no item que trata sobre processo, aborda tamanha significância sobre a cooperativa por motivo de ser necessário seguir um direcionamento, seja para o processo produtivo ou burocrático. Esse seguimento de etapas do processo que levará ao suprimento de necessidades seja de fatores internos ou externos da cooperativa. Em se tratando do item sobre conhecimento, deverá atentar-se para a capacidade de assimilar o papel a ser desempenhado como também de aplicar em uma realidade específica da cooperativa.

Nos **componentes comportamentais** os elementos que regem esse componente estão direcionados na capacitação, desempenho, potencial, Comportamento e comprometimento dos membros da cooperativa. De acordo com Oliveira (2006, p.46), a aplicabilidade desse componente é essencial para identificar, adquirir e aplicar conhecimentos na área de atuação de cada responsável.

O autor Oliveira (2006, p.46) direciona que nos **componentes de mudanças** a administração de resistência deve reverter reações contrárias aos processos evolutivos de mudanças por meio de orientações, treinamento e capacitações devido à existência de conjunto de crenças e valores e expectativas dos funcionários da cooperativa; em relação à postura para resultados deve atentar-se para o alcance de melhorias dos resultados previamente estabelecidos pela cooperativa. Ainda neste contexto de mudanças, o trabalho em equipe deve funcionar como uma forma de interação, fortalecimento, e alavancagem do conhecimento, aprimoramento e a qualidade final de todos os membros da cooperativa.

Com relação aos **componentes de avaliação**, julga-se muito importante devido à existência de indicadores de desempenho na qual serve para verificar as realizações. O acompanhamento, também, é fator importante para que em tempo real possa verificar a evolução dos processos e atividades nas cooperativas; o controle exerce uma função de base, pois o mesmo possibilita equilíbrio e condiciona a identificação das possíveis falhas os meios para correção dos mesmos, Oliveira (2006, p.47) . A parte relativa a finanças, produção e logística estabelece para as cooperativas a chave principal para a concretização do negócio, não é abordado pelo autor Oliveira (2006) visualizado Figura 1.

Aplicação do Modelo de Oliveira na COOPERACAJU

As Tabelas 01 até 07 demonstram o comparativo entre o Modelo de Oliveira e práticas de administração atualmente adotadas no nosso experimento, a COOPERACAJU. Em todas as tabelas, foi adotado o símbolo [MO] para significar o conteúdo defendido no Modelo de Oliveira, e [EXP] para descrever a prática adotada pela cooperativa estudada.

Tabela 01 – Comparativo de componentes estratégicos.

COMPONENTES ESTRATÉGICOS		
Planejamento estratégico	[MO]	É a parte onde a cooperativa poderá interagir com o mercado externo, onde irá estabelecer seguimentos estratégicos como missão, visão, metas no intuito de alcançar os objetivos.
	[EXP]	A Cooperacaju possui um planejamento estratégico elaborado pelos membros diretivos seguindo parâmetros do regimento interno como também do estatuto para o alcance dos objetivos.
Qualidade Total	[MO]	Atribui como uma premissa e não como objetivo a ser alcançado. Onde a capacidade de um produto ou serviço deve satisfazer as exigências do mercado.
	[EXP]	Este aspecto é observado no processo de produção, em que o produto da castanha passa por etapas de industrialização seguindo as normas técnicas onde garante a proteção e a conservação das amêndoas.
Marketing	[MO]	Classifica como um processo interativo de todas as atividades e unidades organizacionais da cooperativa com as necessidades e expectativas dos cooperados e mercados atuais e potenciais.
	[EXP]	Um dos objetivos da cooperacaju é de colocar o produto “amêndoas” nas prateleiras dos supermercados e <i>delicatessens</i> , para tanto o marketing da cooperativa é tido de modo eficiente e abrangente. Porém, atualmente a falha está no foco imediato dos associados onde o resultado deve ser em curto prazo, sabendo que a parte que envolve a comercialização do produto é satisfatória, mas, necessita da produção dos associados e o resultado ser a longo prazo para que a estrutura da cooperativa seja sustentada.

Fonte: [MO] – Oliveira, 2006, p.42-43; [EXP] – Pesquisa de campo.

Tabela 02 - Comparativo de componentes estruturais.

COMPONENTES ESTRUTURAIS		
Estrutura organizacional	[MO]	Essa parte diz respeito ao delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicação e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional da tarefa mais simples à tarefa mais complexa. Esse delineamento refere-se ao departamento, aos níveis hierárquicos, amplitude de controle, delegação, centralização e descentralização.
	[EXP]	Na Cooperacaju, existem sete membros responsáveis pelo delineamento interativo em relação às autoridades, comunicação e tomadas de decisão. As tarefas são definidas no regimento interno para que cada responsável saiba as responsabilidades e desempenhe o papel eficiente.
Informações gerenciais	[MO]	É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da cooperativa, e proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados, os quais são estabelecidos no planejamento estratégico.
	[EXP]	Em relação ao sistema de informações gerenciais, está em construção de um programa específico para a cooperacaju. Porém atualmente a Cooperacaju utiliza de estratégica para tomada de decisão dos resultados alcançados. Através de formulário estabelecido para alcançar as metas estabelecidas pela cúpula administrativa detém do que foi atribuído e o que foi realizado. Nas reuniões, são passados para os responsáveis na sua hierarquia as diretrizes do que tem que ser melhorado e o que deve manter. Tudo é registrado em ata.

Fonte: [MO] – Oliveira, 2006, p.43-44; [EXP] – Pesquisa de campo.

Tabela 03 - Comparativo de componentes diretivos.

COMPONENTES DIRETIVOS		
Liderança	[MO]	Define como um processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades e expectativas dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e dos objetivos da cooperativa.
	[EXP]	A liderança é obtida por cada presidente da unidade. Direcionando os objetivos e metas para cada responsável. É centralizada nos diretores de cada área funciona.
Comunicação	[MO]	Classifica-se como uma interação e de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem – dado, informação – ordem entre o emissor e o receptor por um canal, em determinado momento e visando a um objetivo específico da cooperativa.
	[EXP]	A comunicação ocorre entre todos os membros no momento de reuniões. É atribuído para cada delegado a função de transmitir a cada 20 associado todos os acontecimentos e propostas da cooperativa, como também explicar e direcionar tarefas a cada associado. Existe uma comunicação constante entre seus diretores através de uma página na WEB interno.
Supervisão	[MO]	É a catalisação e a orientação dos recursos humanos, direta ou indiretamente subordinados, em direção a metas e objetivos estabelecidos pela cooperativa em seu processo de planejamento estratégico .
	[EXP]	Existe um profissional contratado para fazer todas as supervisões, como também direcionar os objetivos a serem de imediato alcançado. Funciona uma espécie de auditoria.
Coordenação	[MO]	É a capacidade de integrar, com método e ordem, os diversos conhecimentos, atividades e pessoas alocadas no desenvolvimento de um processo, projeto ou sistema, visando a um objetivo comum da cooperativa.
	[EXP]	Existe a coordenação que interagem, como também existe a preocupação em contratar profissionais de áreas específicas para que os processos se desenvolvam de modo eficiente e eficaz. Cada responsável por cada área é considerado um coordenador.
Decisão	[MO]	É o delineamento de um futuro estado de coisas, que pode ser verdadeiro ou falso, em função dos elementos que o tomador de decisão em disponíveis e que lhe permitem ter visão factual das situações presentes e futuras. Corresponde a uma escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.
	[EXP]	As decisões são centralizadas na cúpula da administração da cooperativa. E os diretores passam para os subordinados as decisões a serem tomadas.
Ação	[MO]	É a capacidade de tomar e implementar as decisões necessárias para a solução das situações diagnosticadas, otimizando os recursos disponíveis e alcançando os resultados previamente estabelecidos pela cooperativa.
	[EXP]	As ações são delimitadas no planejamento estratégico na qual os diretores administrativos elaboram com os objetivos e as ações a serem tomadas por cada área responsável.

Fonte: [MO] – Oliveira, 2006, p.44-45; [EXP] – Pesquisa de campo.

Tabela 04 - Comparativo de componentes tecnológicos.

COMPONENTES TECNOLÓGICOS		
Produtos ou serviços oferecidos	[MO]	Corresponde à razão de ser da cooperativa, quando se considera sua interação com os cooperados e o mercado em geral
	[EXP]	A Cooperacaju trabalha com a industrialização da castanha. O produto são as amêndoas de castanha.
Processo	[MO]	Conjunto de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos (cooperados e mercado) e interno da cooperativa (funcionários).
	[EXP]	A parte de produção da castanha passa por vários processos para transformar em um produto industrializado. Para atender as expectativas dos associados à parte de comercialização do produto é mais intensificada para que tanto a parte interna quanto externa sejam supridas com os objetivos traçados.
Conhecimento	[MO]	É a capacidade de entender o conceito e a estruturação de um assunto, bem como efetivar sua aplicação em uma realidade específica da cooperativa.
	[EXP]	Há uma preocupação na parte de conhecimento onde parcerias com o Sebrae e Fundação Banco do Brasil é fator primordial para que o produto seja elaborado de modo eficiente com o menor custo a venda seja maior e o lucro para os associados seja satisfatório.

Fonte: [MO] – Oliveira, 2006 p.45-46; [EXP] – Pesquisa de campo.

Tabela 05 - Comparativo de componentes comportamentais.

COMPONENTES COMPORTAMENTAIS		
Capacitação	[MO]	É a habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimento – conceituais, metodológicos e técnico – em processos e atividades de sua área de atuação na cooperativa.
	[EXP]	Como já mencionado a capacitação é tida com frequência com as parcerias da Fundação Banco do Brasil e Sebrae.
Desempenho	[MO]	É o resultado efetivo que um funcionário apresenta quanto às atividades de um cargo e função, em determinado período, em relação aos resultados negociados e estabelecidos para uma atividade, área ou cooperativa.
	[EXP]	O desempenho é visualizado nas metas atingidas ou não. A cada mês se faz reuniões com diretores para saber o desempenho e poder tomar decisão com antecedência.
Potencial	[MO]	Conjunto de conhecimento que um funcionário tem para desempenhar outras atividades, correlacionadas ou não a seu atual cargo e função na cooperativa.
	[EXP]	A capacitação que a cooperativa oferece para os seus membros atribui para o conhecimento e potencial do associado.
Comportamento	[MO]	Operacionalização de um conjunto de atitudes que uma pessoa apresenta em relação aos diversos fatores que estão em seu ambiente de atuação.
	[EXP]	Antes de um cooperado se filiar a cooperacaju é analisado o seus princípios, comportamento de conduta munido com seus valores. Pois a cooperativa é munida de seis princípios que não deixa de avaliar o tipo de comportamento e comprometimento que o sócio da cooperativa deve possuir.
Comprometimento	[MO]	É o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solitária pelos resultados esperados pela cooperativa e seus cooperados.
	[EXP]	Na cooperativa o comprometimento seria maior caso os diretores e associados fossem remunerados.

Fonte: [MO] – Oliveira, 2006, p.46; [EXP] – Pesquisa de campo.

Tabela 06 - Comparativo de componentes de mudança

COMPONENTES DE MUDANÇAS		
Administração de resistência	[MO]	Processo de identificação do conjunto de crenças, valores e expectativas dos funcionários da cooperativa, procurando reverter reações contrárias aos processos evolutivos de mudanças por meio de orientações, treinamento e capacitações, bem como entendimento da validade dos resultados esperados.
	[EXP]	Como já mencionado, há uma preocupação da cooperativa em preparar, capacitar os seus associados e sócios. Quando o cooperado sente que a missão não será eficiente, a tarefa não é executado pelo mesmo.
Postura para resultados	[MO]	Capacidade de orientar e direcionar os recursos disponíveis para alcance e melhoria dos resultados previamente estabelecidos pela cooperativa.

	[EXP]	Este aspecto, atualmente, a Cooperacaju passa por uma dificuldade, pois os associados querem os resultados de imediato, porém o planejamento estratégico só prever resultados positivos a longo prazo uma vez que a cooperativa tem apenas três anos de existência não houve o tempo necessário para uma estruturação sustentada.
Trabalho em equipe	[MO]	É a forma estruturada de realização dos serviços multidisciplinares, consolidando, inclusive, o treinamento e o aprendizado interativos, fortalecendo a alavancagem do conhecimento de todos os participantes e aprimorando a qualidade final da cooperativa.
	[EXP]	Todos os trabalhos exercidos na Cooperacaju é de forma coletiva, sendo assim o trabalho em equipe da cooperativa funcionar de modo satisfatório e harmonioso entre seus colaboradores.

Fonte: [MO] – Oliveira, 2006, p.46-37; [EXP] – Pesquisa de campo.

Tabela 07 - Comparativo de componentes de avaliação

COMPONENTES DE AVALIAÇÃO		
Indicadores de desempenho	[MO]	Parâmetros e critérios de avaliação previamente estabelecidos que permitem a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na cooperativa
	[EXP]	Os critérios de avaliar e identificar os indicadores de desempenho são através de formulários contendo as metas. Colocando as que foram atingidas e as que não foram atingidas.
Acompanhamento	[MO]	É a verificação, em tempo real, da realização e da evolução das atividades dos processos na cooperativa.
	[EXP]	O acompanhamento também acontece em forma de formulários criado pelos executivos onde através dos indicadores de desempenho poderá obter um histórico de acompanhamento dos processos na cooperacaju.
Controle	[MO]	Função do processo administrativo das cooperativas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir.
	[EXP]	O controle dos processos é atribuído com maior intensidade ao contador onde revela todos os custos, gastos e possíveis projeções de investimentos. Os controles também são obtidos em forma de formulários criados pelos executivos e cada diretor tem o seu tipo de informações para o seu determinado controle.
Aprimoramento	[MO]	Processo evolutivo, desenvolvido de forma gradativa, acumulativa e sustentada, para melhoria contínua do modelo de gestão e dos resultados das cooperativas.
	[EXP]	No planejamento estratégico da Cooperacaju especifica em longo prazo a evolução sustentada da cooperativa de beneficiadora de castanha.
Finanças	[MO]	Não especifica no modelo estratégico de gestão
	[EXP]	Existe um coordenador específico que dirige, controla, planeja e organiza as finanças da cooperacaju. Sendo neste caso responsável por possíveis investimentos que a cooperacaju necessite.
Produção	[MO]	Não especifica no modelo estratégico de gestão
	[EXP]	Existe um processo na parte de produção que é essencial para a existência da cooperacaju, onde da castanha do caju passa pela secagem, limpeza, classificação, armazenagem, pesagem, autoclavagem, resfriamento/secagem, corte (cascas e extração de LCC), secagem, resfriamento, despeliculagem, seleção / classificação, fritura, salga, embalagem e amêndoa frita como também após a classificação embalagem e amêndoa crua. Após todo esse processo o produto está pronto para venda.
Logística	[MO]	Não especifica no modelo estratégico de gestão
	[EXP]	Os diretores pela cooperacaju participam de feiras nacionais para apresentar o produto da castanha industrializada. Acordos com grandes empresas como o Gbarbosa, Carrefour, e exterior na Itália.

Fonte: [MO] – Oliveira, 2006, p.47; [EXP] – Pesquisa de campo.

5. CONCLUSÕES

Conclui-se que se faz necessário ampliar as discussões sobre identificação, descrição e aperfeiçoamento de modelos de administração estratégica para serem aplicados em cooperativas rurais, tendo em vista que na literatura analisada só foi possível identificar um número quase insignificante de modelos.

O modelo identificado, descrito e testado no trabalho, desenvolvido por Oliveira (2006) é aplicável, amplo, eficiente e abrangente, porém deixou de atribuir componentes de maior importância nas cooperativas

rurais como os aspectos das finanças, da logística e da produção. E isso ficou visível no momento em que as tabelas apresentaram o comparativo.

Na análise do experimento, observou-se que os cooperados atribuíram maior peso de importância ao processo produtivo, à comercialização, e à gestão financeira, defendendo que as cooperativas rurais depende substancialmente destes fatores.

Assim, pode-se ainda concluir, subjetivamente, que o cooperativismo é capaz de unir pessoas e melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares. Para tal faz-se necessária a adoção de mecanismos e modelos de administração estratégica que estejam adaptados às suas realidades.

1. BRASIL. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e da outras providências. Brasília, 16 dez 1971.
2. BUAINAIN, A. M.; ROMERO, A.; GUANZIROU, C.. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, Porto Alegre, v.5, n.10, p. 312-347, jul/dez, 2003.
3. BRASIL. **Lei 11.326, de 24 de Julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília: Diário Oficial da União, 25 jul 2006.
4. BRASIL. **Lei 4.505, de 30 de novembro de 1964**. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. Brasília, 30 nov 1964.
5. BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **Manual de campanha: estratégia**. 3 ed. Brasília: Estado Maior do Exército, 2001.
6. CRÚZIO, H. O.. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4 ed, Rio de Janeiro: FGV, 2005.
7. CERTO, S. C.; PETER, J. P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
8. PORTUGAL, A. D.. **O desafio da agricultura familiar**. EMBRAPA, 2004. Disponível em: <http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2002/artigo.2004-12-07.2590963189>. Acessado em 18 jan 2009.
9. FILHO, P. C. C.. **Gestão estratégica da informação e sua importância no sucesso das organizações**. 2003. Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia.
10. ILHA, P. C. S.. A gestão estratégicas das cooperativas agroindustriais: o caso do oeste do Paraná. **Revista GEPEC**, v.10, n.2, p. 29-39, 2006.
11. JERONIMO, F. B.; MARASCHIN, A. F.; SILVA, N. T.. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.14, n.26, p.71-89, 2006.
12. KLAES, L. S.; RISSI, M.; PACHECO, A. S. V.; BENETTI, K. C.; COSTA, A. M.. Cooperativas como forma de organização da agricultura familiar: eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na integração cooperativa. In: Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 5., Ribeirão Preto, 2008. **Anais**. Ribeirão Preto: Aliança Cooperativa Internacional, 2008.
13. MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
14. MACHADO, S. M. C. F.. **Gestão de cooperativas: um estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Fundação Visconde de Cairu, Salvador.
15. MATOS, A. K. V.. Cooperativismo e agronegócio. In: QUEIROZ, J. E. L.; SANTOS, M. W. B.. **Direito do agronegócio**. Belo Horizonte: Fórum, 2005.
16. OCB. Manual de orientação para constituição e registro de cooperativas. 8 ed. Brasília: SESCOOP, 2003.
17. OCB. Manual do multiplicador para capacitação dos conselheiros administrativos. Brasília: SESCOOP, 2008.
18. OLIVEIRA, D. P. R.. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
19. OLIVEIRA, D. P. R.. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2007.
20. PETINARI, R. A.; TERESO, M. J. A.; BERGAMASCO, S. M. P. P.. Importância da fruticultura para agricultores familiares da região de Jales-SP. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v.30, n.2, p.356-360, 2008.
21. RODRIGUES, L. C.; DEPINÉ, G. C. L.; ALMEIDA, M. I. R.; RISCAROLLI, V.. Estratégia de implementação do plano estratégico. In: Consejo Latino Americano de Escuelas de Administracion - Annual Convention, 38., Lima, 2003. **Anais**. Lima: CLADEA, 2003.
22. ROSA, N. P.; LAGO, A.; JUNIOR, S. S.; MENDONÇA, E. S.. Cooperativas como forma de organização da agricultura familiar. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 46., Rio Branco, 2008. **Anais**. Rio Branco: SOBER Brasil, 2008.
23. SCHULZE, E.. **Participação e estrutura de poder no modelo de gestão cooperativa: o caso UNIMED no RS**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
24. SANDRONI, P.. **Novíssimo dicionário de economia**. 11 ed. São Paulo: Best Seller, 2003.
25. VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.