

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

T334 S2370 0.2

T79697



20600030055



Powered by MindProStar - www.biprocess.com.br

T334
5237e
e.2

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

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO
AGRIBUSINESS COOPERATIVO: O CASO DAS
COOPERATIVAS DE LEITE NO ESTADO DE
MINAS GERAIS**

↓
Antônio Carlos dos Santos

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

Orientador: Prof. Décio Zylbersztajn

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003055

SÃO PAULO

2000

49697

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. JACQUES MARCOVITCH

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. ELISEU MARTINS

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. CLAUDIO FELISONI DE ANGELO

**Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das
cooperativas de leite no estado de Minas Gerais**

Antônio Carlos dos Santos

Aprovada em: 22.02.2000

Comissão julgadora:

Prof. Dr. Decio Zylberstajn

FEA/USP

Prof. Dr. Edgard Alencar

UFLA –Lavras

Prof. Dr. Marcos Sawaya jank

ESALQ/USP

Prof. Dr. Ralph Panzutti

SECRETARIA DA AGRICULTURA

Prof. Dr. Sigsmundo Bialoskorski

FEA/Ribeirão Preto

Dedico este trabalho aos meus pais, José Antônio dos Santos e Celina Ferreira Santos, que, através da esperança depositada sobre um pedaço de terra e no trabalho de enxada, conseguiram me orientar para um mundo mais transparente.

A Bárbara, Nicolas e Roselene, pelo amor, paciência e apoio durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Décio Zylbersztajn, que em todos os momentos esteve como um guia iluminando os meus caminhos

Aos demais membros da banca examinadora, por dedicarem-se à leitura desta tese, apresentando sugestões que certamente serão valiosas no aperfeiçoamento deste e de futuros trabalhos

Aos presidentes e diretores das cooperativas estudadas, pela disponibilização das organizações para que o trabalho pudesse ser realizado.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia que permitiram-me conhecer melhor os meandros da Administração.

Aos colegas do Departamento de Administração e Economia, que aprovaram minha liberação e se encarregaram das minhas tarefas.

Aos professores Ricardo de Souza Sette, Mozar José de Brito e Luiz Marcelo Antonialli, pelo companheirismo durante todo o período de realização destes estudos.

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

A Deus, pela vontade de viver a vida da forma como ela deve ser vivida, intensamente.

LISTA DE QUADROS

Quadro		Página
1	Evolução do número de associados e litros de leite/dia recebidos pela CAPERMIL Ltda., no período de 1993 a 1998.....	78
2	Evolução do número de associados e litros de leite/dia recebidos pela COPERRITA Ltda., no período de 1993 a 1998....	81
3	Volume de recursos financeiros movimentados pelas cooperativas no ano 1998.	93
4	Destinação do leite coletado pela CAARG Ltda., em 1998....	95
5	Destinação do leite coletado pela COPERRITA Ltda., em 1998.....	96
6	Média diária de captação de leite pela COPERVAP Ltda., no período de 1991 a 1998, em mil litros.....	109
7	Percentuais comercializado pela COPERVAP Ltda., durante o mês de setembro de 1998.....	111
8	Evolução da participação dos associados nas assembleias realizadas pela COPERVAP Ltda., no período de 1994 a 1998.....	156

Quadro		Página
9	Evolução da participação nas reuniões preparatórias para AGO (pré-assembléias), de 1994 a 1998.....	156
10	Evolução da participação dos associados nas assembléias realizadas pela CAARG Ltda., no período de 1994 a 1998.....	157
11	Evolução da participação dos associados nas assembléias realizadas pela CAPERMIL Ltda., no período de 1994 a 1998.....	157
12	Evolução da participação dos associados nas assembléias realizadas pela COPERRITA Ltda., no período de 1994 a 1998.....	158

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Grau e níveis de participação.....	63
2	Organograma da Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda.....	100
3	Organograma da Cooperativa Agropecuária d e Entre Rios de Minas Ltda.....	122
4	Organograma da Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda.....	125
5	Organograma da Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí Ltda.....	128

LISTA DE TABELAS

Tabela		Página
1	Características gerais das cooperativas estudadas.....	98
2	Características do sistema de atividade das cooperativas estudadas.....	135
3	Características do sistema de autoridade das cooperativas estudadas.....	139
4	Características do sistema de comunicação das cooperativas estudadas.....	142
5	Características do processo de decisão nas cooperativas estudadas.....	146
6	Características do processo de controle nas cooperativas estudadas.....	149
7	Características do processo de gestão das cooperativas estudadas.....	154
8	Relação entre características organizacionais e ambientais na Cooperativa Agropecuária Vale do Paracatu Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado)	163

Tabela	Página
9 Relação entre características organizacionais e ambientais na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado).....	164
10 Relação entre características organizacionais e internas na Cooperativa Agropecuária Vale do Paracatu Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado).....	166
11 Relação entre características organizacionais e internas na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado).....	167
12 Relação entre características organizacionais e ambientais na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado).....	169
13 Relação entre características organizacionais e internas na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado).....	171
14 Relação entre características organizacionais e ambientais na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado).....	174

Tabela		Página
15	Relação entre características organizacionais e internas na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequado).....	175
16	Adequação das características organizacionais aos objetivos e ambientes.....	176

INDICE

	Página
Apresentação.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA, JUSTIFICATIVAS, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	4
CAPÍTULO I I: REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Estrutura organizacional.....	9
2.1.1 Análise organizacional.....	11
2.1.2 Desenho da estrutura organizacional.....	17
2.1.3 Variáveis relevantes no estudo da estrutura.....	21
2.1.4 Tipo de estrutura ou configuração organizacional.....	22
2.1.4.1 Estrutura funcional.....	23
2.1.4.2 Estrutura divisional.....	24
2.1.4.3 Estrutura por projeto.....	25
2.1.4.4 Estrutura celular.....	26
2.1.4.5 Estrutura unidade de negócios.....	26
2.1.4.6 Estrutura holding.....	28
2.1.4.7 Estrutura conglomerado.....	28
2.1.4.8 Estrutura matricial.....	29
2.1.4.9 Administração corporativa.....	30
2.1.4.10 Considerações finais.....	31
2.1.5 Processo de decisão, controle e gestão nas organizações.....	32
2.1.5.1 Processo de decisão.....	32
2.1.5.2 Processo de controle.....	36
2.1.5.3 Processo de gestão.....	40

2.2 A organização cooperativa.....	43
2.2.1 Estrutura organizacional nas cooperativas.....	48
2.2.2 Processo de decisão, controle e gestão nas cooperativas.....	51
2.2.2.1 Processo de decisão.....	51
2.2.2.2 Processo de controle.....	53
2.2.2.3 Processo de gestão.....	56
2.2.3 Participação do cooperado na decisão, controle e gestão.....	62
2.3 Tese defendida.....	67
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA.....	69
3.1 Tipo de pesquisa.....	69
3.2 Objeto de estudo.....	71
3.3 Cooperativas pesquisadas.....	71
3.4 Coleta dos dados.....	72
3.5 Análise dos dados.....	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	74
4.1 Histórico e evolução	74
4.2 Objetivos.....	81
4.3 Caracterização do ambiente das cooperativas.....	83
4.4 Caracterização das cooperativas.....	91
4.5 Configuração organizacional.....	98
4.5.1 Sistema de atividade.....	99
4.5.1.1 Departamentalização.....	99
4.5.1.2 Linha de assessoria.....	130
4.5.1.3 Grau de especialização.....	132
4.5.2 Sistema de autoridade.....	136
4.5.2.1 Componente administrativa/níveis hierárquicos.....	136
4.5.2.2 Nível de centralização/descentralização.....	137
4.5.2.3 Delegação da autoridade.....	138

4.5.3 Sistema de comunicação.....	139
4.5.3.1 O que se comunica.....	139
4.5.3.2 Como se comunica.....	140
4.5.3.3 Quando se comunica.....	140
4.5.3.4 De quem é a comunicação.....	141
4.6 Processo de decisão, controle e gestão.....	143
4.6.1 Processo de decisão.....	143
4.6.1.1 Tipo.....	143
4.6.1.2 Iniciação, ratificação, implementação e controle.....	144
4.6.1.3 Grau de centralização/descentralização.....	145
4.6.2 Processo de controle.....	146
4.6.2.1 Tipos.....	146
4.6.2.2 Amplitude.....	147
4.6.2.3 Grau de centralização/descentralização.....	148
4.6.3 Processo de gestão.....	149
4.6.3.1 Componente administrativo.....	150
4.6.3.2 Grau de especialização dos gestores.....	150
4.6.3.3 Tempo dedicado à cooperativa.....	151
4.6.3.4 Existência de planos e projetos.....	152
4.6.3.5 Existência de alianças, parcerias, etc.....	153
4.7 Participação dos cooperados.....	155
4.8 Adequação das estruturas aos objetivos e ambientes.....	160
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	176
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181
ANEXOS.....	196

RESUMO

SANTOS, A.C.dos. Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas de leite no estado de Minas Gerais. São Paulo: USP, 2000. 213p. (Tese - Doutorado em Administração)*

O grande desafio das cooperativas, na atualidade, é tornarem-se organizações competitivas para se estabelecerem no mercado. Com esse objetivo, várias estratégias podem ser utilizadas, entre as quais a utilização de estrutura compatível com seus objetivos e ambiente, o que significa escolher uma estrutura capaz de manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza com orientação para o mercado. O presente estudo tem por objetivo fazer uma análise da estrutura organizacional adotada pelas cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais, procurando verificar como se dá a configuração e o processo de decisão, controle e gestão nessas estruturas e, mais especificamente, verificar se a participação dos cooperados nesses processos e se as estruturas adotadas estão adequadas aos objetivos e ambiente das cooperativas. O arcabouço teórico utilizado para permear as discussões do estudo fundamentou-se na abordagem de estrutura organizacional de autores como Vasconcellos e Hemsley (1997), Oliveira (1981), Morgan (1980, 1986), DiMaggio e Powell (1983), Scott (1991), Williamson (1993), entre outros. A tese defendida é a de que *“ao mesmo tempo em que as cooperativas buscam estruturas mais complexas visando ganhar competitividade, as formas organizacionais adotadas nem sempre são adequadas aos objetivos e ambientes da organização e ainda continuam com uma forte propensão em manter o processo de decisão, controle e gestão centralizado e nas mãos de um corpo gerencial não especializado e formado por cooperados”*. Para atender aos objetivos propostos, utilizou-se a pesquisa exploratória do tipo estudo de casos, cujo objeto foram quatro cooperativas de leite em Minas Gerais. Na coleta de dados foram utilizados dados secundários e primários obtidos por questionários e entrevistas, que foram analisados qualitativamente. Constatou-se que as cooperativas apresentam estruturas organizacionais com características que se diferenciam bastante entre elas e que, em algumas, grande parte dessas características não se encontra adequada aos objetivos e ambientes onde estão inseridas. A conclusão a que se chega é de que algumas precisam rever suas características organizacionais para adequar-se aos objetivos e ambiente das

* Orientador: Prof. Décio Zylbersztajn - USP, 2000.

mesmas enquanto outras devem rever quase todas as características, caso contrário, não conseguirão sobreviver os desafios da competitividade.

ABSTRACT

SANTOS, A.C.dos. Organizational structure in the cooperative agrobusiness :
The case of dairy cooperatives in the state of Minas Gerais. São Paulo: USP,
2000. 213p. (Tese - Doutorado em Administração)*.

The great challenge of cooperatives at present is to become competitive organizations to establish themselves in the market. With this objective, a number of strategies may be utilized, among which the utilization of a structure compatible with their objectives and setting, which means to choose a structure capable of keeping its role of productive system focused on man and at the same time to become an organization capable of competing with enterprises of another sort with orientation to the market. The present study aims to make an analysis of the organizational structure adopted by the dairy cooperatives in Minas Gerais, seeking to verify how the configuration and the process of decision, administration and control take place in those structures and more specifically to verify the participation of the associates in those processes and if the structures adopted are adequate for the objectives and setting of cooperatives. The theoretical framework utilized to permeate into the discussions of the study are based upon the approach of organizational structure of authors such as Vasconcellos and Hemsley (1997), Oliveira (1981), Morgan (1980, 1986), diMaggio and Powell (1983), Scott (1991), Williamson (1993) among others. The thesis defended is the one that "at the same time in which the cooperatives search for more complex structures aiming to gain competition, the organizational forms adopted not always are adequate for the objectives and settings of the organization and in addition they continue as a strong propensity in keeping the centralized process of decision, control and administration and in the hands of an unskilled managerial staff and made up of associates. To meet the proposed objectives, an exploratory research of the case study type, the objective of which were four dairy cooperatives in Minas Gerais. In data collection, secondary and primary data were utilized, obtained through questionnaires and interviews which were analyzed qualitatively. It was found that cooperatives presented organizational structures with characteristics which greatly distinguished from one another and that in some, a great part of those characteristics are not adequate for the objectives and settings where they are inserted. The conclusion drawn is that some need to check their organizational characteristics to match the objectives and setting of the same ones while others

* Orientador: Prof. Décio Zylbersztajn - USP, 2000.

APRESENTAÇÃO

No final deste século, cooperativas de todos os setores estão lutando para sobreviver. Muitas estão adaptando-se, modernizando sua gestão, aliando-se a antigos concorrentes, enfim, buscando sua identidade em um cenário mutante e instável. As mudanças na demanda por produtos e serviços em termos de volume e composição, a exigência de maior variedade e melhor qualidade por parte dos consumidores, a queda de barreiras no mercado internacional, além de outras mudanças que estão acontecendo em face do processo de globalização, estão requerendo das cooperativas postura bem diferente daquelas definidas em seus princípios e doutrinas.

A necessidade de se adaptar efetiva e rapidamente às transformações econômicas pode levar as cooperativas a optarem entre dois caminhos: desenvolver estratégias para a empresa como processadora, esquecendo-se dos aspectos básicos das cooperativas, resultando no esquecimento dos interesses dos cooperados ou, para aquelas integradas unilateralmente, a preservação de aspectos tradicionais da cooperativa negando, como empresa processadora, a necessidade de mudar fundamentalmente suas estratégias. Neste caso, o resultado pode ser o de que, num ambiente altamente competitivo, elas não sobrevivam.

Diante deste dilema, espera-se que reflexões e pesquisas sobre cooperativismo venham a contribuir para a identificação de possíveis estratégias que contemplem os princípios organizacionais da cooperativa e as necessidades de ampliação das suas possibilidades de ação em um mercado altamente competitivo. Esta possibilidade constituiu o motivo mais importante para a elaboração deste trabalho.

O presente estudo faz uma análise nas estruturas organizacionais de algumas cooperativas de leite em Minas Gerais, procurando verificar como ocorrem nelas a configuração, o processo de decisão, controle e gestão e se sua estrutura está adequada aos seus objetivos e ambientes. A grande novidade está na utilização concomitante da

teoria das organizações e economia das organizações na análise da estrutura organizacional das cooperativas. A maioria dos estudos encontrados na literatura utilizam apenas uma das abordagens, o que tem deixado lacunas na análise. Ao se relacionar as duas teorias, constatou-se que elas se complementam, tornando a análise da estrutura organizacional das cooperativas muito mais rica.

A escolha das organizações cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais para realizar o presente estudo também é outro ponto de grande importância. O processo de abertura de mercado pelo qual a economia brasileira vem passando, em face do fenômeno globalização, tem exigido das cooperativas uma postura bem diferente das que vinham sendo adotadas. As eficiências técnica e econômica passaram a ser requisitos chave para a sobrevivência dessas organizações cujo alcance depende de uma postura mais profissional de seus gestores. Neste sentido, o conhecimento de suas características organizacionais e econômicas bem como seus relacionamentos passam a ser de suma importância no processo de gestão.

As organizações cooperativas apresentam características peculiares que exigem estratégias diferenciadas para manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza com orientação para o mercado. Se continuarem adotando as mesmas estratégias do passado ou, ainda, estratégias incoerentes com suas características organizacionais e econômicas, seu futuro será muito curto, não restando condições para sobreviverem às turbulências do próximo milênio.

O estudo está organizado em cinco capítulos. No capítulo I encontram-se o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas; no capítulo II está o referencial teórico que sustenta e baseia a tese defendida; o capítulo III define o caminho metodológico seguido para alcançar os objetivos propostos; no IV capítulo encontram-se a análise realizada nas cooperativas e, finalmente, no capítulo V encontra-se as conclusões, sugestões e limitações do estudo. Em

seguida, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para sustentar o estudo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O sistema cooperativista brasileiro é responsável por um volume de transação equivalente a 5,5% do PIB nacional, algo em torno de 30 bilhões de dólares, representado por mais de quatro mil entidades cooperativistas e quatro milhões de associados, gerando mais de 150 mil empregos diretos. Somente o “agribusiness” cooperativo detém 70% da produção nacional de trigo, 55% da produção de leite, 30% do café e 33% do conjunto da agropecuária nacional (OCB/DETC, 1998).

No tocante à atividade leiteira, além de ser responsável por 55% da produção, o “agribusiness” cooperativo responde por mais de 60% da beneficiamento e industrialização do leite produzido no país (DETC/OCB, 1998). Só no Estado de Minas Gerais, o “agribusiness” cooperativo (cooperativas regionais e centrais) foi responsável por 29% da captação e 18% da industrialização do leite produzido em 1996 (SEBRAE, 1997).

Para que o sistema possa manter ou ampliar esta participação diante das profundas e recentes alterações na economia mundial, as quais o Brasil tem procurado acompanhar, terá que vencer grandes desafios internos e externos para ajustar-se às novas regras do mercado e de relacionamento com seus agentes. Nos últimos anos, tem sido muito mais intenso e variado o movimento em busca de mecanismos de sobrevivência como franquias, parcerias comerciais, constituição de empresas comuns para admitir sócios que disponham de capitais necessários para a exploração ou ampliação de empreendimentos, entre outros. Já, quanto as regras do mercado, a reorganização da economia mundial, caracterizada pela crescente globalização, formação de blocos

econômicos e redução de barreiras nacionais ao comércio, tem colocado, de acordo com Farina e Zylbersztajn (1994), a competitividade no centro das discussões de políticas públicas e de estratégias empresariais. Segundo esses autores, as novas regras de concorrência estabelecidas pelos novos padrões tecnológicos, além da ação estratégica das empresas e de governos e pelos consumidores, têm exigido reformulação nos princípios e doutrinas que governam grande parte das organizações.

Há estudos¹ que mostram que no sistema cooperativista não são os princípios ou idéias filosóficas que determinam as normas da vida econômica, mas sim fatores como a gerência competitiva, a legislação e a interferência política e econômica do estado. Isto exige que a teoria do cooperativismo não se ocupe exclusivamente da interpretação da filosofia, mas também da investigação sobre as condições necessárias à estabilidade econômico-financeira e do poder competitivo destas instituições.

Nos Estados Unidos, as cooperativas de produtores rurais, em face da estabilização da sua participação no mercado, já estão revendo seus processos, suas tecnologias, reavaliando suas estruturas organizacionais e repensando suas opções estratégicas para tornarem-se mais competitivas (Cook, 1994). No oeste da Europa, as cooperativas agrícolas, confrontando-se com um número de tendências sociais e econômicas, têm revisado suas estratégias pois, em muitos casos, é necessário adaptá-las, colocando-se lado a lado com investimentos e requerimento de financiamento extra. Além disso, este desenvolvimento tem colocado especial importância nos conselhos de diretores e executivos das cooperativas (Verheijen e Heijbroek, 1995).

No Brasil, manter uma postura mais competitiva requer das organizações cooperativas, além da revisão de seus processos e estratégias, a

¹ Benecke (1982), Laidlaw (1980), Carvalho, Brito e Pereira (1993), Mejido (1993), Costa Santos (1993), Zylbersztajn (1995), Santos (1996), Bialoskoski Neto (1998), Bialoskoski Neto (1994)

adoção de “estruturas organizacionais”² adequadas aos objetivos da organização e às condições do seu ambiente, o que significa escolher uma estrutura capaz de manter seu papel de sistema produtivo *centrado no homem*²¹ e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza com orientação para o mercado.

A necessidade de adoção de estruturas adequadas aos objetivos da organização e às condições do seu ambiente deve-se ao fato de as crescentes mudanças econômicas, políticas e sociais no cenário atual exigirem revisão das configurações, de maneira a adequá-las ao atual ambiente turbulento e mutável. As organizações do tipo burocrática já não parecem responder adequadamente aos novos valores que vêm sendo progressivamente formados ao longo dos anos; é preciso que novas estruturas organizacionais sejam gradativamente configuradas, considerando esta nova realidade emergente. O desafio é, portanto, desenvolver novas estruturas organizacionais capazes de tornar a organização mais competitiva e de acelerar a aprendizagem organizacional através do maior envolvimento possível dos indivíduos e maior consideração da sua integridade. Com este critério em mente, torna-se necessário pensar novas configurações organizacionais nas quais uma profunda reconceitualização ocorra, delineando novas formas de interação do indivíduo com o sistema produtivo, novas concepções de sistemas de informação e novas concepções de liderança.

Frente ao exposto, foram formuladas as seguintes questões com relação às cooperativas de leite em Minas Gerais: Como se dão as configurações

² Lima e Guimarães (1996) dizem que a estrutura organizacional é representada através do organograma que define a divisão do trabalho e da autoridade e delinea o sistema de comunicação da organização, segundo as várias funções necessárias para o alcance de seus objetivos e metas elencados conforme um horizonte temporal determinado.

²¹ Nas organizações cooperativas, segundo seus princípios básicos, cada pessoa um voto difere das sociedades de capital onde o voto é proporcional ao volume de capital aplicado na organização.

organizacionais, o processo de decisão, controle e gestão nessas cooperativas? As estruturas atuais estão compatíveis com os objetivos e ambientes das cooperativas? Como é a participação do cooperado no processo de tomada de decisão, controle e gestão das cooperativas? Buscando respostas para tais questões, estabeleceu-se como objetivo para o presente estudo, **fazer uma análise nas estruturas organizacionais das cooperativas de leite em Minas Gerais, procurando verificar como se dá a configuração e o processo de decisão, controle e gestão nessas estruturas.** Mais especificamente, procura-se verificar se as estruturas atuais estão adequadas aos objetivos e ambientes das organizações e a participação dos cooperados no processo de decisão, controle e gestão das cooperativas.

Os argumentos que justificaram a sua realização foram a necessidade de competitividade para que as cooperativas de leite sobrevivam no atual ambiente empresarial e a possibilidade de melhorar a competitividade através da adoção de estruturas condizentes com os objetivos e ambiente das cooperativas. O setor lácteo brasileiro vem passando por uma série de profundas mudanças estruturais, desde sua desregulamentação até a abertura do mercado nacional, o que fez com que produtos de outros países passassem a disputar com os similares daqui, provocando generalizada e abrupta redução nos preços dos derivados lácteos. Ao mesmo tempo, teve início um processo de concentração no segmento industrial, evidenciado pela aquisição de diversas empresas brasileiras por corporações multinacionais, cuja participação no mercado tem sido cada vez mais abrangente, captando matéria-prima e vendendo em todos os estados do país. Inseridas nesse ambiente dinâmico, as cooperativas de produtores de leite enfrentam uma situação cada vez mais difícil, com iminente ameaça a sua sobrevivência. A ausência de profissionalização de sua gestão, a lentidão de seu processo de decisão, a falta de foco de suas atividades e o jogo de interesses

dentro de sua estrutura administrativa são apenas alguns exemplos de problemas enfrentados por essas empresa na realidade.

O presente estudo mostrou que pode contribuir significativamente para tornar as cooperativas de leite capazes de competir com empresas de outra natureza e com orientação para o mercado, para o aprimoramento de sua gestão e para o aumento da competitividade do setor cooperativista no agribusiness brasileiro. O estudo, através do relacionamento das teorias das organizações e economia das organizações, verifica a adequação das características da estrutura organizacional com as características internas e do ambiente da cooperativa. Isto é fundamental na definição da estratégia de ação da cooperativa para alcançar a competitividade desejada.

CAPÍTULO II

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como propósito mostrar o que já existe em termos de pesquisa a respeito do tema e também define a base teórica utilizado para permeiar as discussões futuras. O capítulo foi estruturado em três tópicos básicos: o primeiro trata da estrutura organizacional tocando em aspectos ligados às abordagens de análise, ao desenho da estrutura, às variáveis relevantes no estudo da estrutura, aos tipos de estruturas ou configurações organizacionais e ao processo de decisão, controle e gestão na estrutura; o segundo tópico procura mostrar alguns dados relacionados à organização cooperativa objeto de estudo como estrutura organizacional, processo de decisão, controle e gestão e participação dos cooperados no processo de decisão, controle e gestão; finalmente, no terceiro tópico, encontra-se a hipótese levantada.

2.1 Estrutura Organizacional

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1997), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para a obtenção dos objetivos organizacionais.

A estrutura organizacional é representada pelo organograma que define a divisão de trabalho e da autoridade e delinea o sistema de comunicação da organização, segundo os vários processos necessários para o alcance de seus objetivos e metas, elencados conforme um horizonte temporal determinado (Lima e Guimarães, 1996).

Para Vasconcellos (1982), a estrutura é composta por três componentes básicos que estão inter-relacionados: sistema de atividade, sistema de autoridade e sistema de comunicação. O sistema de atividades é o resultado da alocação de atividades entre membros da organização, que deverá abranger as atividades que se esperam da cúpula da organização, dos níveis intermediários e dos níveis mais baixos da hierarquia, de tal modo que cada indivíduo ou agrupamento de indivíduos seja responsável por uma parcela das atividades da organização. Segundo o autor, para o delineamento de um sistema de atividades, três áreas devem ser abordadas: departamentalização, especificação das atividades e linha de assessoria e determinação do nível adequado de especialização do trabalho. A departamentalização nada mais é que o processo através do qual as atividades desempenhadas pelos indivíduos que formam a organização são agrupadas em unidades administrativas; a assessoria tem por função básica facilitar o trabalho de um administrador realizando atividades que ele não tem tempo ou conhecimento para executar e que podem ser delegadas e a determinação do nível adequado de especialização do trabalho visa fazer com que certas atividades sejam executadas mais rapidamente e com um nível de qualidade mais alto

O sistema de autoridade pode ser definido, de forma resumida, como o poder para tomar decisões e comandar pessoas, delegado pela organização ao indivíduo para o exercício de suas funções. O sistema de autoridade é a distribuição deste poder formal a todos os membros da organização, de tal forma que todos saibam as decisões que lhes competem e quais são os seus subordinados diretos. Os principais aspectos no seu delineamento são: amplitude administrativa e níveis hierárquicos (número de subordinados que podem ser adequadamente supervisionado por um chefe), determinação do nível adequado de descentralização da autoridade (processo através do qual decisões passam a ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores) e a delegação de autoridade (processo através do

qual o chefe transmite a seu subordinado poder de decisão) (Vasconcellos, 1982).

O sistema de comunicação em uma organização é a rede através da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz. No sistemas de comunicação, os seguintes pontos precisam ser bem definidos: o que comunicar, como comunicar, quando comunicar e de quem é a comunicação

Oliveira (1981) elabora um modelo de estrutura organizacional composto dos seguintes componentes: a) componentes da estrutura, composta pelos sistemas de responsabilidade (departamentalização, linha de assessoria e especialização do trabalho), de autoridade (amplitude administrativa, níveis hierárquicos, delegação de autoridades e descentralização/centralização), de comunicações e de decisões; b) condicionantes da estrutura organizacional que envolve fatores tecnológicos, ambiente externo, objetivos organizacionais e fator humano e c) níveis de influência da estrutura organizacional, formados pelos níveis estratégicos, administrativo e operacional

2.1.1 Análise da Estrutura Organizacional

A estrutura das organizações vem sendo preponderantemente estudada através das metáforas mecânica e orgânica, mas as metáforas são verdades parciais que desnudam certos aspectos ao abstrair outros, tornando necessário estudar a organização sob outros prismas para compreendê-la de uma forma mais ampla, reconhecendo sua realidade multifacetada (Morgan, 1980 e Morgan, 1986).

Entre as outras abordagens que podem ser utilizadas na análise das estruturas das organizações estão a desenvolvimentista, a interpretativa, a institucional e a Economia dos Custos de Transação (ECT). Pela abordagem desenvolvimentista, a forma das organizações experimenta diversas alterações ao longo

do tempo, desenhadas como estágios de desenvolvimento, crescimento ou de ciclo de vida organizacional. Originária das proposições difundidas no final do século XIX sobre herança individual, adaptação, sobrevivência e extinção das espécies, a idéia de ciclo de vida introduziu-se nas ciências sociais, incorporando conceitos originários de sociologia, filosofia social e psicologia. O conceito de ciclo de vida, definido de forma estrita, sugere, a exemplo de preceitos biológicos, temporalidade e seqüenciamento de fases no processo de maturação de um determinado fenômeno. Na concepção mais geral, envolve também os processos de geração e reprodução, diferenciando-se, assim, dos chamados estágios de desenvolvimento ou crescimento.

Autores como Ranson, Hinings e Greenwood (1980), dentre outros, têm chamado a atenção para a necessidade de uma análise mais completa da estrutura, que contemple não somente os atributos formais como também os significados que legitimam a sua conformação. Eles advogam a elaboração de uma análise interdependente que ressalte a influência da percepção individual na construção e avaliação dos recursos que regularizam a rotina organizacional. A partir da década de 1980, tal preocupação vem norteando as investigações fundamentadas na abordagem interpretativa em que a configuração da estrutura das organizações sujeita-se à relação recíproca entre padrões normativos e padrões emergentes de interação, envolta por um conjunto de significados ou esquemas interpretativos, os quais consistem em um conjunto de idéias e valores elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais a partir da percepção dos componentes da realidade que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Bartunek, 1984; Fonseca e Seleme, 1991).

O surgimento da teoria contingencial proporcionou uma relevante contribuição para a análise da influência ambiental na atuação organizacional. A partir desse momento, o ambiente passou a ser visto como a principal fonte regu-

ladora das exigências técnicas e financeiras do processo produtivo, gerando uma hegemonia conceitual somente abalada, como afirma Scott (1991), pela recente transposição de preceitos sociológicos para o estudo das organizações. Dentre esses preceitos, destacam-se aqueles que compõem a abordagem institucional.

Para os institucionalistas, o ambiente constitui-se de elementos culturais expressos como crenças e regras, cuja promulgação fundamenta a delimitação das práticas organizacionais. A sobrevivência das organizações não é assim estritamente justificável pela capacidade adaptativa a especificações ambientais técnicas e financeiras, mas também pela conformação a fatores normativos de suporte e legitimidade. Mesmo os princípios de eficiência e competitividade de mercado, ou de maximização de preferência individuais, modelam-se dentro de uma realidade socialmente construída (Berger e Luckmann, Meyer e Rowan e, Scott, citados por Machado-da-Silva, 1996).

Especificamente, as organizações desenvolvem-se a partir da adesão a orientações previamente definidas e institucionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades, tornando-as, ao longo do tempo, cada vez mais homogêneas. Tal isomorfismo, ou processo de modificação organizacional rumo à compatibilidade com as características ambientais, decorre da interferência de mecanismos coercitivos³, miméticos⁴

³ Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se acha em uma condição de dependência e de expectativas socialmente postuladas. Neste caso, a mudança pode configurar-se como uma resposta a diretrizes governamentais, às operações ditadas por uma matriz ou a normas fixadas por organizações que detêm o monopólio sobre a prestação de serviços essenciais como, por exemplo, correio e telecomunicações.

⁴ O isomorfismo mimético deriva, por sua vez, da tendência que têm dirigentes de adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações, em face da incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos ambíguos ou exigências ambientais. De acordo com Westney, citado por DiMaggio e Powell (1983), ao final do século XIX, o governo do Japão estimulou o ingresso de seus oficiais nas forças armadas, tribunais, universidades e bancos situados nos Estados Unidos, França e Grã-Bretanha, com o propósito de incorporar práticas ocidentais inovadoras. Nos dias atuais, organizações norte-americanas, européias e inclusive brasileiras, têm se preocupado em copiar modelos japoneses de gestão como modo de incrementar a produtividade e manter, assim, a legitimidade e a sobrevivência.

e normativos⁵, reduzindo a variedade e a instabilidade dos arranjos estruturais em vigor em um campo institucional.

Pela abordagem da Economia dos Custos de Transação, a firma como função de produção é suplantada pelo conceito de firma como estrutura de governança. A firma é entendida como "nexos de contratos", ou seja, as firmas são vistas como pacotes de diferentes tipos de contratos: entre investidores e administradores, entre administradores e empregados, entre firmas e fornecedores, entre firmas e consumidores, entre firmas e governos, etc. Para Williamson (1993a), o objetivo fundamental da ECT é o de "*estudar os custos de transação*⁶ como indutores dos modos alternativos de organização da produção, dentro de um arcabouço analítico institucional". Neste caso, a unidade de análise fundamental é a transação, operação em que são negociados os direitos de propriedade⁷.

A ECT tem como pressuposto básico a existência de custos na utilização do sistema de preços, bem como na condução de contrato intrafirma, o que si-

⁵ Por fim, destaca-se a profissionalização como a principal fonte normativa de alteração organizacional, implicando no compartilhamento de regras e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação, envolvendo tanto a formação educacional como a sustentação de redes profissionais para a difusão de informações. Universidades, associações, instituições de treinamento constituem alguns veículos para transmissão de regras de ação, disseminadas nas organizações por meio de mecanismos como recrutamento, treinamento e seleção. O isomorfismo normativo conduz formas equivalentes de interpretação e atuação frente a problemas e exigências organizacionais, cristalizadas em uma subcultura ocupacional (DiMaggio e Powell, 1983).

⁶ Williamson (1993,b) define esse custo como os "custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada, como resultado de falhas, erros, omissões e alterações inesperadas". Arrow (1969, p. 48), citado por Williamson (1993b), tem definido custo de transação como "o custo de executar o sistema econômico". O custo de transação é diferente da categoria de custo da análise neoclássica. Para Friedman (1953, p. 16-19), custos de transação estão na economia equivalentes à fricção no sistema físico. Dahlman (1979, p.148) diz que "os custos das transações são os custos de pesquisa e de informação, os custos de negociação e de decisão, os custos de administração e de sua aplicação". Para North (1993), custos de transação podem ser definidos como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico.

⁷ A definição de um bem não pode resumir-se apenas aos seus aspectos físicos e propriedades técnicas, mas necessariamente deve envolver a delimitação dos direitos de propriedade sobre aquele bem.

gnifica que, para o funcionamento do sistema econômico, não apenas os contratos efetuados via mercado são importantes mas também aqueles coordenados pelas firmas. Um segundo pressuposto, herdado do institucionalismo tradicional, é de que as transações ocorrem em um ambiente institucional (restrições formais, regras formais e sistema de controle) estruturado e que as instituições não são neutras, mas interferem nos custos de transação. Segundo Furubotom e Ruchter (1991), o ambiente institucional afeta o processo de transferência dos direitos de propriedades, exigindo recursos reais para operarem.

Além da escolha da abordagem, para os autores do Grupo Aston⁸, a análise de determinados aspectos formais da estrutura organizacional pode constituir-se em ferramenta útil para tomadas de decisão sobre racionalização administrativa. O estudo sobre estrutura passa, necessariamente, pela análise de seus componentes administrativo e de supervisão. Uma análise cuidadosa da situação dos componentes administrativos e de supervisão possibilita à organização tomar decisões para aperfeiçoar sua estrutura organizacional, buscando uma maior eficiência para reduzir custos com sua própria manutenção.

O componente administrativo é conceituado, na literatura organizacional, como a proporção de pessoal utilizado pela organização para gerenciar sua atividade-fim, retratando a proporção de empregados utilizada nas atividades de gestão e de administração em geral (planejamento, organização, coordenação e controle) em relação ao total de empregados da organização (Hall, 1984). Do ponto de vista conceitual, este componente tem relação com o tamanho da organização. Nas empresas privadas, ele tende a ser menor nas pequenas organizações, uma vez que o administrador é geralmente o dono do negócio e administra, às vezes sozinho, todas as etapas do processo produtivo. No setor público, no

⁸ Refere-se a um grupo de pesquisadores do Reino Unido que se associaram na Universidade de Aston, Birmingham, e realizaram diversos estudos procurando correlacionar variáveis de estrutura organizacional. Para esse grupo, o tamanho é o determinante fundamental da estrutura organizacional (Hall, 1984).

entanto, esta tendência deve ser vista com reservas. É possível inferir que as pequenas organizações públicas não possuem, necessariamente, um componente administrativo menor do que as médias e grandes. As organizações públicas são obrigadas a atender, independentemente do tamanho que possuem, a determinadas regras e regulamentos editados por órgãos de controle e de auditoria internos e externos, os quais implicam na existência de um aparato administrativo formado mais em razão de tais exigências (Hall, 1984) do que em função de suas necessidades produtivas.

O componente de supervisão, por seu turno, retrata a proporção de cargos gerenciais em relação ao número de empregados que não ocupam tais cargos. Trata-se de um indicador da estrutura da organização e é um reflexo das diferenciações vertical (número de níveis hierárquicos) e horizontal (atividades, funções, processos, negócios, etc.), previstas na estrutura organizacional. A exemplo do que ocorre com o componente administrativo, grandes componentes de supervisão indicam estruturas organizacionais caras e pesadas, o que pode resultar em ineficiência. Na literatura sobre ambiente organizacional e criatividade, por exemplo, são encontradas várias indicações de que quanto maior a diferenciação vertical existente na estrutura, mais esta inibe a criatividade e, portanto, a capacidade inovadora da organização (Alencar, 1998).

O componente de supervisão permite calcular o impacto financeiro das despesas da organização com cargos gerenciais. A princípio, pode-se afirmar que a proporção de despesas com pagamento de gerentes é maior do que a proporção destes em relação aos demais empregados porque os gerentes recebem, em média, salários maiores do que os demais empregados da organização.

O componente de supervisão indica também a amplitude de controle da organização, determinada pela relação entre número de supervisores e de supervisionados. Para Simon (1979), a amplitude de controle e o número de níveis hierárquicos de uma organização devem ser mantidos tão baixos quanto possi-

vel, cabendo à organização compatibilizar estes dois fatores na busca de uma maior eficiência administrativa, de forma que um achatamento na pirâmide hierárquica, a partir da redução do número de níveis hierárquicos, não implique em um aumento excessivo no número de pessoas subordinadas a cada gerente. Mais detalhes no tocante a amplitude encontram-se no tópico 2.1.5.

2.1.2 Desenho da Estrutura Organizacional

O propósito do desenho da estrutura organizacional é enfatizar o aspecto gerencial proporcionado pela teoria organizacional, objetivando a construção da organização, auxiliando-a a alcançar seus objetivos, não devendo haver, entretanto, a expectativa de que há ou haverá um desenho organizacional perfeito, ideal, para uma dada instituição. O modo como uma instituição se organiza deve ser escolhido considerando-se suas características que são únicas, individualmente falando, e dinâmicas.

A teoria administrativa tem se referido às organizações como sistemas abertos, chamando a atenção para a necessidade de responder com rapidez às pressões do meio ambiente. A visão da moderna teoria organizacional sugere que a organização não deve ter uma estrutura em seu sentido estrito, estabelecida de uma vez por todas, quando se apreciam aspectos como os graus de autoridade formal e o modo de exercê-la, a departamentalização, as competências das diversas unidades funcionais. Ao contrário, a organização deve estar num processo de permanente estruturação (Guerreiro Ramos, 1983).

O ser humano está permanentemente em processo de transformação, alterando as percepções, conceitos, valores e sentimentos. As organizações, de modo semelhante, como unidade social, estão a construir e reconstruir sua estrutura organizacional, buscando alcançar seus objetivos finalísticos. Para Castoriadis (1987), quanto maior a sintonia do ser humano e suas reais demandas, maior a possibilidade de perenidade da organização, sendo mais fluidas as

mudanças e adequações por que passará. Por outro lado, quanto maior o desencontro das finalidades organizacionais para com o seu público interno e externo, certamente maior o risco da não sobrevivência.

Autores como Ansoff, Glueck e Jauch e, Williamson, citados por Holanda e Morais (1996), reconhecem que, como sistemas sociais abertos, as empresas estão sob influência de diversos fatores endógenos e exógenos que afetam a sua organização, não havendo a forma “certa” nesse processo. Neste sentido, Bethlem (1996) comenta que as escolhas pela organização, no que se refere ao projeto organizacional, devem evidenciar o grau de sintonia entre os propósitos finalísticos da mesma e seus dirigentes, colaboradores, clientes, dentre outros fatores e que este deve refletir diretamente no grau de impasse e dificuldades vivenciadas pela instituição. Galbraith (1977), Rothschild-Witt (1979), Hall (1984), Gouillart (1995), dentre outros, realçam a importância desta sintonia e harmonia para maior funcionalidade e configuração da organização. Para os autores, há estruturas organizacionais que funcionam enquanto outras não; há muitos métodos e modelos de estrutura e, ainda que nenhuma escolha seja definitiva, o desenho da estrutura pode possibilitar um maior grau de integração entre estrutura e objetivos organizacionais.

Para Gouillart (1995), o desenho da estrutura organizacional é uma das áreas em que os líderes exercem sua influência mais diretamente, redefinindo e redistribuindo funções e responsabilidades, sendo um dos poucos domínios em que sua vontade pode ser sinalizada e exercida de forma imediata. Ressalta ainda este autor que as escolhas da estrutura devem, entretanto, ser vistas como trocas complexas e decisões contingenciais, buscando ajustar a organização aos requisitos e necessidades da mesma. Portanto, tais escolhas são resultantes tanto da estratégia escolhida como da própria concepção de organização por parte de seus líderes.

Mintzberg (1979) apresenta um conjunto de parâmetros de desenho organizacional que, juntamente com o mecanismo de divisão e de coordenação, delinea cinco configurações básicas assumidas pelas organizações e que presta-se à análise organizacional, de modo geral, assim como para identificação e escolha dos elementos a serem considerados para o delineamento ou adequação das feições estruturais.

O conjunto de parâmetros apresentado por Mintzberg (1979, 1983) chama a atenção pela sofisticação e amplitude. O autor agrupa-os da seguinte forma: a) posição individual no desenho, que aborda a divisão e coordenação do trabalho; b) superestrutura do desenho, que trata da posição dos grupos em unidade e o tamanho da unidade no contexto da organização; c) desenho de ligação lateral, que aborda os mecanismos de ligação e ajuste de situações não previstas pela estrutura formal; d) desenho do sistema e tomada de decisão, voltado para os mecanismos de escolha e níveis de descentralização de unidade e da organização como um todo.

Williamson (1981) discute três princípios (especificidade de ativos, externalidade e decomposição hierárquica) para definir uma estrutura organizacional eficiente, mas diz que eles não são exaustivos. Staatz (1987) lembra que Williamson, em sua publicação de 1981, discutiu que quatro princípios determinam o tipo de estrutura organizacional que tenderá a dominar uma linha particular da atividade econômica. O quarto princípio, mencionado por Staatz mas não mencionado por Williamson, é o princípio da incerteza. De acordo com Staatz

(1987), os quatro princípios são: princípio da especificidade dos ativos⁹, princípio da incerteza¹⁰, princípio da externalidade¹¹ e o princípio da decomposição hierárquica¹².

Finalizando, Galbraith (1987) comenta que o desenho organizacional evoluiu historicamente desde formas simples baseadas em famílias até configurações funcionais, divisionais, matrizes globais e outros sistemas híbridos, cada um surgindo para superar os problemas criados pelo antecessor. Segundo os

⁹ O princípio da especificidade de ativos diz que, na medida em que um ativo torna-se mais especializado ou específico de contratação em um mercado autônomo, torna-se, de uma maneira progressiva, menos eficiente de alocar (Williamson, 1981). Um ativo torna-se mais específico para um uso ou usuário particular com o aumento do custo com a transferência para usos alternativos. Este princípio diz ainda que há uma redução na vantagem relativa do mercado se o ativo torna-se mais específico de transação. Investimentos que não têm considerável valor para outra proposta senão aquela entendida, podem ser totalmente utilizados se fossem comandados pelo usuário inicial do serviço e, assim, salvaguardarem-se contra racionalidade limitada e oportunismo.

¹⁰ O princípio da incerteza diz que o grau de incerteza que cerca uma transação é provavelmente menor se esta for mediada pela contratação de mercado autônomo (Williamson, 1979). Com a incerteza, aumentam os custos de renegociar os contratos e, com a contingência de imprevistos, surge, assim, o potencial para comportamento oportunístico. Um aumento na incerteza, portanto, cria incentivos para integração vertical. De acordo com Williamson (1981), a troca entre produtores de bens diferenciados e os estágios de distribuição será menos eficiente quando mediada pela contratação de autônomos com aumento negativo das externalidades.

¹¹ Para Staatz (1987), uma maior externalidade surge quando um participante num mercado adjacente, intencionalmente ou não, degrada os insumos de uma firma ou a marca de um produto. Staatz dá o exemplo de uma companhia que produz um produto perecível de alta qualidade, que requer manuseio especial nos estágios subsequentes no sistema de distribuição e, se houver negligência em seu manuseio pelos distribuidores, poderá haver prejuízo para a reputação da companhia em relação aos consumidores. Como é mais fácil controlar a qualidade do produto dentro da firma do que no mercado, a companhia pode integrar verticalmente para fazer um controle rígido sobre o sistema de distribuição. Segundo Williamson (1981), a mera transferência da transação de fora do mercado para a firma não assegura que a atividade será efetivamente organizada

¹² O princípio de decomposição hierárquica envolve a organização efetiva das tarefas dentro da organização, na qual a racionalidade limitada e o oportunismo também prevalecem. O seu objetivo é reduzir os problemas de aumento nos custos burocráticos ocorrido através do crescimento organizacional da organização hierárquica em unidades "entrepreneurial firm-like". Williamson vê a quebra da organização horizontalmente e verticalmente em subunidades de trabalho relativamente interdependentes como vantajosa. A racionalidade horizontal pode ser puxada entre indivíduos e tarefas, havendo apenas pouca interação entre eles. De acordo com este princípio, operação de alta frequência (curto prazo) deve ser separada de operação estratégica de baixa frequência (longo prazo), de modo que ambos, incentivos de baixa e alta frequência e fluxo de informação, sejam alinhados para promover a direção de ação.

autores, o desenho organizacional, no início dos estudos, significava a definição dos postos de trabalho, hoje significa um realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa, de pessoal, dentre outros elementos da organização.

2.1.3 Variáveis Relevantes para o Estudo da Estrutura

As formulações existentes sobre as variáveis que influenciam a estrutura das organizações podem ser agrupadas em formulações sobre estrutura, como uma dimensão decidida pela direção com enfoque predominantemente interno; formulações sobre estrutura como função do ambiente em que opera a empresa e sobre estrutura como função da estratégia da empresa.

No grupo das formulações sobre estrutura, como uma dimensão da organização decidida pela direção com enfoque interno, destacam-se: os trabalhos pioneiros de Holden (1951) que apresentam um levantamento das estruturas dominantes em grandes empresas americanas da época; o trabalho de Drucker, citado por Bethlem (1996), que definiu tipos de estrutura, funcional e por equipe (centrada na tarefa e no trabalho), descentralização federal e descentralização simulada (ambas centradas nos resultados) e estrutura sistêmica (baseada nas relações), e o trabalho de Scott, também citado por Bethlem (1996), para quem a estrutura é função do tipo de estágio de desenvolvimento organizacional.

No grupo das formulações sobre estrutura como função do ambiente em que opera a empresa podem ser indicados os trabalhos de Woodward (1965), para quem a empresa teria a estrutura que melhor se adapte à sua tecnologia e o de Lawrence e Lorch (1967), no qual a empresa teria uma estrutura que se ajuste bem ao ambiente em que opera (através da diferenciação e da integração).

A formulação sobre estrutura como função da estratégia da empresa foi proposta por Chandler (1966), que afirmou que a estrutura segue a estratégia a partir da observação de cerca de setenta empresas americanas, das quais quatro

são estudadas em profundidade. Esta tese foi contestada por Hall e Saias (1980), os quais defendem que a estrutura pode determinar a estratégia. No Brasil, os estudos que podem ser citados sobre relação entre estrutura da empresa e os objetivos da estrutura de poder são os de Bethlem, Corrêa, Maciel e Feghali (Bethlem, 1996). No tocante à relação entre estrutura e crescimento, Bethlem (1996) cita o trabalho de Macedo.

Bethlem (1996), após exame da literatura, propõe uma lista de variáveis internas e externas à empresa que são relevantes para o estudo da estrutura. Entre as variáveis externas estão cultura nacional, mercados, concorrência, governo, sistema financeiro, tecnologia e ambiente operacional e disponibilidade de executivos treinados e, entre as variáveis internas estão estratégia da empresa, tamanho de negócio, cultura da empresa, valores da estrutura do poder, idade da organização e processo de crescimento.

2.1.4 Tipos de Estrutura ou Configuração Organizacional

Na literatura, diversas estruturas organizacionais são detectadas, havendo, todavia, tipos básicos que são encontrados com maior frequência na realidade empresarial. As principais estruturas organizacionais identificadas são: funcional, divisional e unidades estratégicas de negócios.

Peter Drucker, citado por Vasconcelos e Hemsley (1997), destaca cinco espécies de arranjo organizacional: funcional, equipe (*team*), descentralização federal (modelo divisional), descentralização simulada e sistema, cada um expressando uma lógica diferente, de acordo com a dimensão da organização gerencial a que cada um se molda. Para o autor, qualquer estrutura deve visar: clareza, economia, direção de visão, entendimento da tarefa própria e tarefa comum, tomada de decisões, estabilidade e adaptabilidade, perpetuação e renovação.

A seguir será feita a descrição de algumas estruturas organizacionais mais encontradas na literatura. O objetivo é mostrar sua aplicação e como se dá sua configuração. Não se pretende aqui fazer uma discussão profunda das estruturas, uma vez que esta discussão já foi feita por autores como Vasconcelos e Hemsley (1997), Maximiano (1990), Bowditch e Buono (1992), Oliveira (1995), Mintzberg (1995), entre outros.

2.1.4.1 Estrutura Funcional

Estrutura funcional é utilizada por empresas que agrupam os recursos humanos com base na similaridade de funções exercidas, tipicamente: finanças, produção, marketing, etc. Seus dirigentes normalmente reportam-se à presidência da empresa, concentrando a coordenação de atividades e responsabilizando-se pelo centro de lucro da empresa. Há tendência de centralização, acarretando dificuldades na comunicação.

Chandler (1966) trata a estrutura funcional como unidivisional, em que as firmas são compartimentalizadas por função (finanças, marketing, manufatura, engenharia, etc.), não possuindo grande autonomia administrativa. Para Williamson (1985), neste tipo de estrutura os componentes da administração tratam tanto de atividades operacionais rotineiras como de atuações de nível estratégico.

O modelo funcional é geralmente adotado pelas organizações que estão no começo de sua vida, são de pequeno porte ou produzem apenas um produto, não sendo exclusivo das organizações incipientes ou de pequeno porte, uma vez que grandes empresas com pequena diversificação tecnológica ou de produto, distribuição e vendas dos produtos pelos mesmos tipos de canais, execução das operações numa única área e situadas em ambiente externo estável também o adotam (Maximiano, 1990).

Segundo Vasconcelos e Hemsley (1997), a grande vantagem da departamentalização funcional é permitir uma especialização nas várias áreas técnicas, além de melhor utilizar os recursos humanos e materiais nestas áreas. Já Chandler sumariza os defeitos da estrutura funcional (unidivisional) na grande corporação da seguinte forma: *“A fraqueza inerente da companhia operando centralizada e funcionalmente departamentalizada (...) torna-se crítica apenas quando a carga administrativa do executivo sênior aumenta a tal ponto que ele fica inabilitado para manejar eficientemente suas responsabilidades empresariais”*. Esta situação surge quando operações da empresa tornam-se complexas e os problemas de coordenação, avaliação e formulação de políticas também são complexos para um pequeno número de administradores manejarem. Uma possível resposta para esta situação está em a firma reduzir sua complexidade através da redução de seu tamanho e seu escopo de atividades. Outra forma seria a adoção de uma nova estrutura na qual estas dificuldades possam ser mais facilmente manejadas.

2.1.4.2 Estrutura Divisional

Estrutura divisional é encontrada em empresas que organizam suas atividades por grupos distintos de produtos/serviços, de mercados ou áreas geográficas. Identificam-se claramente os centros de lucro, implicando em considerável descentralização de autoridade e do processo de tomada de decisão.

Segundo Maximiano (1990), a divisionalização é um processo de descentralização de atividade e de autoridade pelo qual cada unidade de trabalho passa a desfrutar de grande autonomia com uma dose correspondente de responsabilidade. Essa descentralização torna-se uma necessidade quando a organização cresce, passando a atuar em grandes extensões geográficas, a atender a mercados muito diferentes uns dos outros ou a operar linhas muito diversificadas de produtos e serviços. Na estrutura divisional os produtos ou as áreas geográficas

vêm em primeiro lugar, logo abaixo do administrador geral, e as funções seguem-se as gerências de produtos ou territórios. Uma divisão, portanto, é uma unidade de trabalho que tem responsabilidade sobre um produto ou sobre um território e, de forma geral, engloba todos os recursos necessários à produção e comercialização do respectivo produto no respectivo território.

Chandler (1966) trata a estrutura divisional como forma multidivisional ou “forma M” que é uma configuração na qual divisões operando simultaneamente (principalmente organizadas em centros de lucros, ao redor de produtos, marcas ou linhas geográficas) são criadas e operadas, e suas decisões estratégicas são separadamente distintas. Segundo Chandler (1966), a forma multidivisional que foi projetada e aperfeiçoada por Pierre Du Pont, Alfred P. Sloan Jr. e outros, envolveu a criação de um escritório geral com a responsabilidade de tomar e controlar as decisões estratégicas e fazer a decomposição das partes operacionais em entidades quase autônomas. Uma separação entre decisão estratégica e operacional foi assim efetuada.

Chandler atribui o sucesso da forma M nas grandes firmas porque “*claramente removia do executivo responsabilidade com atividades operacionais e dava a ele tempo, informação e semelhantes condições para planejar e avaliar no longo prazo*”. Muitas das grandes corporações, em 1932, eram organizadas como firmas unidivisionais (U). No período 1945-60 houve rápida adoção de estrutura multidivisional (M) por parte destas firmas.

2.1.4.3 Estrutura por Projetos

Segundo Vasconcelos e Hemsley (1997), na departamentalização por projeto as pessoas são agrupadas utilizando como critério o projeto em que estão envolvidas naquele determinado instante. Segundo os autores, cada projeto é como se fosse um “departamento temporário” cujo chefe é o gerente do projeto, cuja equipe é a equipe do projeto e que existe enquanto o projeto não termina.

Para Vasconcellos e Hemsley (1997), a departamentalização por projeto apresenta muita flexibilidade e alta eficácia quanto a respostas a mudanças ambientais. Os autores comentam que uma nova necessidade é imediatamente transformada em um projeto através da rápida formação de uma equipe. Se um contrato é rompido bruscamente, os especialistas podem ser distribuídos pelos outros projetos, reduzindo o impacto sobre a organização. Entre as principais vantagens apresentadas pelos autores estão a maior diversificação e satisfação dos técnicos por terem um visão de conjunto do projeto, maior integração entre as áreas técnicas do projeto, melhor atendimento aos clientes e aos prazos, entre outras.

2.1.4.4 Estrutura Celular

É uma forma organizacional idealizada por Shannon e que caracteriza-se pela quase total ausência de estrutura e pela alta flexibilidade. É uma forma estrutural em que a informalidade é muito elevada (Vasconcellos e Hemsley, 1997)

2.1.4.5 Estrutura de Unidade de Negócio

Unidade estratégica de negócios é adotada por empresas que, devido à elevada diversidade ou tamanho, têm dificuldades em controlar suas divisões. A inclusão de um nível organizacional superior melhora a implementação de estratégias empresariais, possibilita ganhos em sinergia e melhor controle. A estrutura baseia-se na segmentação da empresa pela concentração em áreas de produto/mercado discretas e independentes. De acordo com Silva (1994), a estrutura de Unidade de Negócios (UNs) é adotada por organizações que possuem linhas de produtos distintas e que requerem estratégias diferenciadas, sendo que algumas atividades ficam centralizadas, tais como as áreas de finanças, planejamento e processamento de dados. Cada Unidade de Negócio tem um nível de

autonomia maior do que o proporcionado pela estrutura multidivisional e também conta com centros próprios de apuração de resultados.

Segundo Zylbersztajn (1994), as unidades de negócios são estruturas intermediárias em que o maior grau de autonomia proporciona capacidade de recuperar a sinalização necessária para efetuar seus investimentos. Para Wallace (1994), as unidades de negócios são como empresas distintas, cada qual podendo estar funcionando em um clima competitivo bem diferente e cada uma delas possuindo sua própria estratégia de negócios.

De acordo com Abell (1991), uma unidade de negócios é geralmente considerada pela administração empresarial como um centro de lucro razoavelmente autônomo que na maior parte das vezes possui seu próprio gerente geral. Muitas vezes possui suas próprias funções de produção, vendas, pesquisas, desenvolvimento e compras, embora em certos casos algumas dessas funções possam ser partilhadas com outros negócios. A unidade de negócios geralmente tem um foco de mercado claro. De modo específico, normalmente apresentam uma estratégia identificável e um conjunto identificável de concorrentes. Segundo Oliveira (1995), unidade estratégica de negócios é o agrupamento de atividades que tenham a amplitude de um negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente.

Para Santos (1993), o objetivo fundamental da adoção de um sistema organizacional centrado em UNs é aprimorar a eficiência da alocação de recursos na empresa. Ainda segundo este autor, a adoção do modelo organizacional centrado em UNs proporciona várias vantagens à empresa. Entre elas destacam-se a obtenção de sinergia com caracterização de grupos de produtos, aprimoramento da capacidade de coordenação em cada atividade e, finalmente, estímulo a um raciocínio mais estratégico e de longo prazo, em níveis executivos. Quanto às desvantagens, para Santos (1993), as principais são: possibilidade de desenvolvimento de rivalidades e competições entre as UNs acima do desejável e com

conotações negativas, principalmente em relação à alocação de recursos e potencial de proliferação de funções administrativas e estímulo à criação de verdadeiras áreas cativas em nível das UNs. O autor comenta ainda que a aplicação do sistema organizacional centrado em UNs não está livre de problemas, em especial no caso das cooperativas e que a introdução das UNs em uma organização cria praticamente duas culturas: a decorrente do raciocínio anterior longamente estabelecida e outra, mais moderna e nem sempre totalmente conhecida pelo corpo executivo. Ainda segundo o autor, existem vários perigos associados à adoção de um raciocínio centrado em UNs. Os principais são: adaptação incompleta, avaliação do negócio, custo de transição e investimentos.

2.1.4.6 Estrutura de Holding

Holding é uma empresa cujo capital é constituído exclusivamente de ações de outras empresas, que são por ela controladas o que constitui a sua única atividade. Algumas vezes a empresa torna-se uma holding pela aquisição da totalidade ou maioria das ações de outras, que passam a ser suas subsidiárias.

Segundo Oliveira (1995), uma *holding* pode ser definida como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas. Para o autor, a holding deve ter uma participação no capital de outras associadas em quantidade e qualidade suficientes para influir sobre sua administração. No Brasil, as holdings surgiram a partir de 1976, sustentadas pela Lei das Sociedades por Ações que, em seu artigo 2º, parágrafo 3º, estabeleceu que “a empresa pode ter por objetivo participar de outras empresas” legitimando, dessa maneira, a formação de holding.

2.1.4.7 Estrutura de Conglomerado

Conglomerado pode ser definido como um grupo econômico-financeiro constituído de empresas de atividades completamente diversas. De acordo com

Williamson (1985b), a forma de organização conglomerado está sujeita a uma variedade de interpretações, como as de Robert Solo que a caracteriza como um “fenômeno realmente perigoso”, argumentando que ele “provavelmente *subvert* a efetividade administrativa e a racionalidade organizacional para produção” (Solo, 1972, p.47-48). Outros autores advertem que os grandes conglomerados colocam em risco a competição “em muitas linhas do comércio e em muitas seções do país” (Blake, 1973, p.567). Adelman (1961) apresenta uma interpretação mais avançada, observando que esta forma de organização visa criar um atrativo portfólio de diversificação de propriedades. A estrutura de conglomerado com a qual a corporação conscientemente tomou um caráter diversificado e sustentado em suas várias partes, evidentemente requereu uma quebra conceitual no campo mental de Sloan e outros líderes do negócio. Isto ocorreu gradualmente, mais pela evolução que pela grande estrutura (Sobel, 1974, p.377) e envolveu um novo grupo de inovadores organizacionais, entre os quais estava Royal Little (Sobel, 1974). O crescimento natural dos conglomerados ocorreu com as técnicas para administrar ativos diversos.

2.1.4.8 Estrutura Matricial

A estrutura matricial pode ser empregada quando for necessário conduzir diversos projetos de natureza similar, utilizando os mesmos recursos humanos. Segundo Maximiano (1990), em seu modelo “ideal” este tipo de estrutura consiste em organização funcional estável combinada com uma estrutura horizontal de coordenação, que comanda e orienta os recursos humanos especializados para a execução de um ou mais projetos. As vantagens da estrutura matricial decorrem da combinação de dois outros tipos de estrutura. Enquanto a organização favorece a especialização e a acumulação de conhecimentos, a organização por projeto favorece a orientação para algum tipo de resultado ou problema a ser resolvido. A estrutura matricial equilibra esses dois tipos de vantagens, combi-

nando o potencial de ação advindo da estrutura funcional com a ação efetiva, orientada para o resultado proveniente da estrutura de projeto.

Segundo Oliveira (1981), a departamentalização matricial, tendo em vista sua característica de responsabilidade compartilhada, exige nível de confiança mútua e a capacidade de improvisação na solução de problemas. Dessa forma, é importante o estudo de liderança dos elementos da alta administração, que têm grande influência no conflito inevitável deste tipo de organização, que pode ser amenizado se conduzido com eficiência.

Para Oliveira (1991), o grande inconveniente da departamentalização matricial é a dificuldade de definir claramente as atribuições e autoridade de cada elemento da estrutura e minimizar os conflitos inevitáveis. Porém, para as empresas que podem utilizá-la adequadamente, proporciona vantagens interessantes.

2.1.4.9 Administração Corporativa

Segundo Oliveira (1995), administração corporativa é uma filosofia de atuação e de estruturação da empresa que consolida o processo de diversificação de negócios e facilita a análise por resultados globais e setoriais. Para o autor, a administração corporativa é uma filosofia de atuação porque, muito mais que uma estruturação organizacional, representa um estilo de interação da empresa para com os vários públicos no ambiente empresarial, bem como o público interno.

A administração corporativa teve sua origem, como forma estruturada, no início da década de 1970, juntamente com as Unidades Estratégicas de Negócios. Sua aplicação está em significativa evolução, inclusive no Brasil, e uma das principais razões é o processo de diversificação das empresas, bem como o desenvolvimento dos seus negócios. No tocante ao processo de desenvolvimen-

to, este tem como foco básico o delineamento da vantagem competitiva e real da empresa.

2.1.4.10 Considerações Finais

Há várias maneiras de estruturar as organizações. O importante é assegurar que a estrutura seja adequada ao tipo de ambiente e à organização em questão. Embora muitas pessoas pareçam resistir às formas mais novas de organização, é tão impróprio criar uma organização matricial para ambiente estável quanto criar uma estrutura funcional para ambiente altamente turbulento. Espera-se que organizações que operam em ambientes variados e dinâmicos sejam mais eficazes se tiverem estruturas flexíveis, altamente diferenciadas e altamente integrada. Em contrapartida, organizações que funcionem em ambientes relativamente simples e estáveis, onde há pouca incerteza na tomada de decisões, podem ser mais mecanicistas e menos diferenciadas.

Estudos sobre a evolução da estrutura organizacional básica das grandes empresas privadas brasileiras evidenciam uma predominância absoluta, embora declinante, da estrutura funcional e também que a perspectiva para o próximo milênio é de uma substancial inversão do quadro até então existente, tornando-se, as unidades estratégicas de negócios, o mais freqüente tipo de estrutura organizacional (Holanda e Moraes, 1996). Segundo estes autores, a estrutura funcional, todavia, continuará sendo utilizada por cerca de um terço das empresas. A estrutura divisional sempre teve importância reduzida entre as empresas e apresenta-se como de uso declinante desde 85/89, despontando uma certa falta de confiança por parte das empresas em suas apregoadas vantagens.

No livro História dos Negócios, Alfred D. Chandler (1966) descreve a transformação das corporações do século XX saindo de sua estrutura unitária (Forma U) na qual as firmas se dividiam em departamentos por função (finanças, marketing, manufatura, engenharia, etc.) para modernas estruturas multid-

visionais (Forma M), nas quais, divisões operando simultaneamente (principalmente organizadas em centros de lucro, ao redor de produtos, marcas ou linhas geográficas) eram criadas e operadas, e suas decisões estratégicas eram separadamente distinguidas. Chandler não apenas descreveu esta transformação que surgiu no início de 1920 e foi completada após a Segunda Guerra Mundial, mas também demonstra um aguçado conhecimento de suas origens.

2.1.5 Processo de Decisão, Controle e Gestão nas Estruturas Organizacionais

2.1.5.1 Processo de Decisão

Entre as principais mudanças nas estruturas ou formas das empresas, nos últimos anos, estão a redução significativa no número de funcionários, principalmente nas de grande porte (Hammond, 1994); redução dos níveis hierárquicos, especialmente nas gerências intermediárias e supervisões (Byrne, 1995); redução de cargos gerenciais, seja pela eliminação simples através de desativação, venda ou terceirização, ou pela aglutinação de funções (Byrne, 1995); alteração do ponto de decisão para mais perto do consumidor (Hammonds, 1994) e utilização de grupos para administrar e não somente indivíduos (Byrne, 1995).

O resultado de toda esta transformação nas empresas foi um acréscimo de responsabilidade em todos os seus níveis hierárquicos, ao qual correspondeu uma maior dificuldade de apoio e auxílio na execução de tarefas, pela redução do número de funcionários, assim como uma carga maior de trabalho e de decisões para tomar. No tocante às decisões, as mudanças recentes trouxeram uma nova realidade para as empresas, forçando-as a aumentar a delegação como maneira de agilizar o processo decisório e reduzir a carga sobre pequenos quadros decisórios remanescentes.

Esta nova sistemática, a decisão em grupo, apregoada cada vez mais como solução ideal na nova situação das empresas, necessita de mudanças no

processo de condução, tanto das decisões como dos grupos. Os grupos precisam aprender a decidir e os processos decisórios precisam ser adaptados para serem realizados por meio de grupos.

De acordo com Fama e Jensen (1983), o processo decisório nas corporações pode ser decomposto em quatro passos: iniciação, ratificação, implementação e monitoramento. O primeiro passo é representado pelas propostas para alocação dos recursos feitas pelo corpo gerencial; o segundo é a atividade de escolha entre as alternativas; o terceiro é a execução da decisão no passo anterior e o último passo corresponde à atividade de controle contínuo. Para Oliveira (1981), o processo de tomada de decisão envolve as seguintes fases: análise do problema, desenvolvimento de soluções alternativas, análise e comparação de alternativas, e, finalmente, seleção e implantação da alternativa mais adequada. Este autor também comenta que o processo de decisão envolve a seleção de um curso preferencial de ação a partir de duas ou mais alternativas. As situações de *"completa certeza na tomada de decisão quase nunca existem"*, portanto, as decisões baseiam-se num modelo simplificador da realidade, considerando as abstrações pessoais e resumindo as melhores alternativas possíveis.

Oliveira (1981) prossegue esclarecendo que as decisões são tomadas sob as seguintes condições: 'certeza', em que cada curso de ação possível leva, invariavelmente, a um resultado específico; 'risco', pois cada alternativa possível leva a um conjunto de resultados específicos associados a probabilidades conhecidas; e, finalmente, 'incerteza', quando as probabilidades associadas aos resultados são desconhecidas.

Allison (1971), fundamentado em Steiner Neto e Saidvar (1996), descreve três tipos de modelos de decisão nas organizações: o racional, o político e o burocrático ou organizacional, e afirma que, na decisão em grupo, corre-se o risco do grupo, na sua decisão e por sua composição, optar apenas por processos políticos e burocráticos, devido a incapacidade que tem, se mal formado ou con-

duzido, de adotar o modelo racional. Pesquisa conduzida pelo grupo Catho, tradicional instituto de treinamento de executivos, mostra que 26% dos executivos brasileiros usam a razão na hora de decidir (Folha de S. Paulo, 1996).

Holanda e Moraes (1996) comentam que o processo decisório adotado pelas empresas deve levar em consideração aspectos diversos, dentre eles a limitação de tempo, a dimensão do problema e o pensamento dos executivos. Segundo os autores, a abordagem pode ser de grupo versus indivíduo, participativo ou não, centralizado ou descentralizado, democrático ou autoritário. De acordo com o processo decisório adotado, criam-se ou não condições para que gerentes participem ativamente das decisões da empresa. Aparentemente, o processo decisório está intimamente relacionado com a estrutura organizacional e com o número de níveis hierárquicos encontrados nas empresas.

No que se refere à centralização e descentralização das decisões, Oliveira (1981) comenta que a centralização nada mais é que a maior concentração do poder decisório na alta direção de uma organização. Para o autor, normalmente ela ocorre nas seguintes situações: para manter a integração da organização, para manter uniformidade nas ações, para manusear emergências, quando o empresário não quer um segundo homem que lhe faça sombra, e quando a estrutura da empresa não possibilita descentralização.

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1997), as principais vantagens da centralização podem ser resumidas da seguinte forma: menor número de níveis hierárquicos, melhor uso dos recursos materiais, melhor uso dos recursos humanos, melhor coordenação em planejamento e controle, maior uniformidade em termos de processos técnicos e administrativos, decisões estratégicas mais rápidas e segurança nas informações.

A descentralização, segundo Oliveira (1981), é a menor concentração do poder decisório na alta direção da empresa, sendo, portanto, mais distribuído

pelos seus diversos níveis hierárquicos. Para o autor, não significa uma separação física de uma organização de seu escritório central com a fábrica ou filiais.

De acordo com Oliveira (1981), a descentralização normalmente ocorre nas seguintes situações: carga de atividades da cúpula está volumosa e/ou demasiadamente complexa, pela diversificação, pela ênfase necessária a ser dada ao produto e mercado, para encorajar o desenvolvimento dos gerentes e para improvisar motivações. Já as principais questões a serem consideradas para haver a descentralização são: grau de confiança da chefia sobre o subordinado, capacidade do subordinado de lidar com as suas responsabilidades, treinamento e preparo da chefia, existência da prevalência, isto é, a alta administração pode delegar responsabilidade, mas não transferi-la e o papel da assessoria na descentralização.

Para Vasconcellos e Hemsley (1997), as principais vantagens da descentralização podem ser resumidas da seguinte forma: maior especialização, menor tempo nas informações e decisões, maior tempo da alta administração para outras atividades, efeito competitivo, maior facilidade de definição de objetivos e favorecimento do desenvolvimento das pessoas no aspecto administrativo.

Vasconcellos e Hemsley (1997) ainda comentam que as condições favoráveis para a descentralização podem ser resumidas para as seguintes situações na empresa: alta diferenciação, menor flutuação da demanda, demanda suficiente em relação aos custos fixos, separação geográfica que leva maior dificuldade de acesso, alto grau de mudanças entre produtos, mercados, etc., que exigem uma rápida resposta, existência de elemento humano adequado e sistema eficaz de controle.

2.1.5.2 Processo de Controle

No tocante ao processo de controle, Pereira de Carvalho (1998) comenta que a literatura especializada tem demonstrado que o controle das estratégias de ação, do processo de trabalho e dos indivíduos nas organizações são questões que estão além de possíveis modas. Estes temas têm merecido uma atenção especial por parte dos estudiosos das organizações, desde os tempos da Gestão Científica até as inovações organizacionais e gerenciais da atualidade.

De acordo com o mesmo autor, até a etapa pré-capitalista do desenvolvimento social os modelos de produção eram pouco rigorosos em termos do controle dos produtos gerados e do processo empregado. Burris (1989) comenta que o controle simples foi a forma que permitiu, nessa época, a acumulação e a apropriação capitalista. Este tipo de controle foi eficaz e predominante na sociedade – e continua sendo atualmente nas pequenas empresas – enquanto a produção capitalista era conduzida em pequena escala. Com o aparecimento das grandes empresas e a nova organização do trabalho, a forma de controle simples, até então predominante na produção, entra em crise. Formas alternativas à supervisão personalizada, característica do controle simples, surgem como consequência dessa troca (Burriss, 1989). Enquanto o controle técnico inspirado no funcionamento das máquinas é característico do modo de trabalho fabril, o controle burocrático legitimado pelas normas e a hierarquia organizacional caracterizam as atividades administrativas e mais qualificadas. A burocracia se configura, deste modo, como o primeiro modelo de organização que utiliza mecanismos indiretos e menos visíveis de controle ao escrever a regulamentação das atividades, a especialização, a hierarquia e a divisão do trabalho em um conjunto de mecanismos estruturais, objetivos e impessoais.

Segundo Pereira de Carvalho (1998), em um terceiro nível surge o controle profissional que, estabelecido sobre códigos éticos, educação formalizada e status dos grupos profissionais se adapta a atividades não rotineiras, deduzindo

que as novas formas de organização do trabalho se associam a formas novas de controle do processo produtivo. Herman (1982) reúne estas novas formas de controle no “modo hegemônico de controle” do processo de trabalho, que se caracteriza fundamentalmente pelo consentimento e a legitimação entre os níveis de execução e a direção, desestimulando a coerção. O autor sinaliza nesse sentido que “*a essência do modelo hegemônico é que (...) o compromisso e a participação substituem a alienação e a dominação como modus vivendi do processo de controle do trabalho*” (Herman, 1982:14).

A eficiência do modo hegemônico de controle é, portanto, assinalada em sua capacidade de aumentar a ocultação da mais valia. Se trata da chamada eficiência qualitativa que a diferencia da eficiência quantitativa que somente busca produzir mais produtos por unidade de insumos e se refere “*às técnicas do processo de trabalho que são usadas para assegurar a reprodução das condições que permitem uma continuada extração da mais valia*” (Herman, 1982:11). Segundo opinião de Edwards (1980), esta é a grande vantagem do controle burocrático sobre o taylorismo e o fordismo.

A evolução das estruturas de controle não estagnou e os tipos de controle técnico, burocrático e profissional evoluíram para um modo de controle tecnocrático (Burris, 1989), mais completo e fortemente legitimado. Neste último, enfatiza-se a importância, muito atual, do conhecimento, da prática e da igualdade de oportunidades no emprego em um contexto de competências, por lograr um posto de trabalho de acordo com as aptidões de cada um.

Segundo Burris (1989), na maioria das organizações coexistem duas ou mais formas de controle, dependendo frequentemente de sua adaptação/adequação ao tipo de trabalho que se realiza em cada sub-unidade. Nessa linha de argumentação, Perrow (1990) comenta que o processo de industrialização da sociedade moderna provocou a passagem dos tipos de controle direto para os controles burocráticos e, posteriormente, para o controle das premissas

cognitivas. Para este autor, o problema que ocasiona a necessidade de adaptação dos mecanismos de controle às transformações que ocorrem no seio das organizações são os limites da racionalidade humana que agem no controle das premissas da tomada decisões. Assim, a burocracia busca formas novas e eficientes de dominação nos controles mais sutis e não reativos dos canais de comunicação, do vocabulário organizacional, etc. (Perrow, 1990:156).

Os controles diretos ou reativos, portanto, se referem às ordens, a vigilância direta, à regulamentação que se estabelece. Frequentemente são formas de controle de custo elevado, válidas em situações de crises e que não requerem experiência ou formação para o subordinado. Os controles burocráticos, por sua vez, mais eficientes que os primeiros, se compõem da especialização, a padronização e a hierarquia. Eles diminuem o fluxo de informações disponíveis, o que se traduz em que o *“o subordinado dispõe de menos oportunidades para tomar decisões que maximizem os interesses pessoais antes que os interesses da organização”* (Perrow, 1990: 156). Por último, o autor sugere os controles completamente proativos que são exercidos através do domínio sobre as premissas cognitivas subjacentes à ação. Trata-se de uma forma de controle mais fácil de exercer, mas com a qual se obtém mais eficácia e que são restringidas, voluntariamente, à gama de estímulos e alternativas disponíveis para o indivíduo. São, portanto, premissas interiorizadas pelos membros das organizações, que regem suas condutas e seus interesses e que ganham espaço no âmbito organizacional.

Além da forma de controle, é preciso dar atenção à questão da amplitude do controle. Amplitudes de controle grandes indicam um menor número de gerentes e, portanto, uma menor proporção de despesas com a manutenção da própria organização. No entanto, amplitudes de controle muito grandes podem ocasionar problemas de supervisão e de coordenação, em razão da incapacidade de um indivíduo, sozinho, coordenar de forma eficiente o trabalho de uma equipe muito grande. Não há consenso na literatura organizacional sobre a amplitude de

controle. Para Litterer (1970), especificar um número ideal para amplitude de controle é uma simplificação exagerada e grosseira de um fenômeno complexo e para determinar a amplitude de controle apropriada é necessário considerar fatores como tipo de coordenação ou controle exercido, similaridade das funções e nível de autonomia dos subordinados.

No que se refere ao tipo de coordenação ou controle exercido, este mesmo autor comenta que os encargos do supervisor são determinados pelo tipo de coordenação praticada. Se todo o processo de coordenação e controle é designado ao supervisor, o seu trabalho será enorme. Os encargos do supervisor podem ser reduzidos por intermédio de uma coordenação que misture diferentes meios como, por exemplo, sistemas administrativos e autocontrole de grupo. Quanto à similaridade das funções, o trabalho do supervisor será mais simples se dirigir pessoas que fazem trabalhos similares ou idênticos; ele terá mais informações sobre o trabalho, maior conhecimento das funções e da maneira como estas devem ser desempenhadas. Por outro lado, esta similaridade também reduz o número de fatores que podem influenciar nos trabalhos desenvolvidos nas unidades organizacionais.

Em termos de nível de autonomia dos subordinados, Litterer (1970) ainda comenta que são duas as dimensões a considerar: (1) a amplitude das coisas sobre as quais o subordinado pode decidir, (2) a extensão de tempo em que um subordinado pode permanecer sem prestar contas ou consultar o seu supervisor. Quanto maiores estas duas dimensões, maior pode ser a amplitude de controle, uma vez que diminui a demanda sobre o supervisor.

Além de sofrer influência desses fatores, a amplitude de controle pode variar também em razão de políticas e estratégias específicas da organização. Nos casos de atividades para as quais a organização tenha decidido implementar programas específicos de fortalecimento ou em atividades novas, a referida amplitude tende a ser menor do que a que se verifica em atividades rotineiras ou

consolidadas no ambiente organizacional. Fica evidente, portanto, que a amplitude de controle pode variar, tanto no aspecto interorganizacional como no intra-organizacional. Para Litterer (1970), os fatores que influenciam uma amplitude de controle elevada são: tipo de coordenação ou de controle escolhido, restrições à amplitude de controle, grau de interdependência; similaridade dos cargos dos subordinados, descrição exercida pelos subordinados e, finalmente, estabilidade do meio.

Segundo Oliveira (1981), uma amplitude de controle inadequada para empresa pode causar problemas como: número de subordinados maior que a amplitude administrativa e que provoca perda de controle, ineficiência de comunicação, decisões demoradas e queda na qualidade de trabalho e número de subordinados menor que a amplitude administrativa, que resultam em capacidade ociosa de supervisão, custos administrativos maiores, falta de delegação e pouco desenvolvimento da equipe de trabalho.

2.1.5.3 Processo de Gestão

Assim como a estrutura organizacional, o modelo de gestão empresarial também está mudando. Os modelos e seus praticantes estão evoluindo e se tornando mais sofisticados. Segundo Gonçalves (1997), hierarquia, especialização por funções, unidade de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, entre outras características das organizações tradicionais, estão fadadas ao desaparecimento. Para o autor, a nova organização implica em profundas mudanças no modelo de gestão, o que se deve ao fato de que, a cada estágio do processo de evolução da empresa, os novos objetivos traçados mudam a natureza da tarefa empresarial e implicam na necessidade de ajustes no sistema de gestão para dar suporte a esses novos estágios. Não é incomum que as empresas evoluam, mas mantenham suas práticas e instrumentos de gestão utilizados nos estágios anteriores, o que justifica o baixo desempenho global de muitas delas. Se o

sistema de gestão não estiver adequado a cada estágio, ele retarda e às vezes impede o processo de desenvolvimento e evolução empresarial.

É importante lembrar que o sistema de gestão é um meio, não é um fim, e as mudanças nele decorrem dos objetivos e dos resultados desejados em cada estágio do processo de evolução empresarial. Muitas empresas agem ao contrário: pretendem promover a excelência empresarial fazendo modificações nos sistemas de gestão aos quais subordinam a evolução empresarial. Esta abordagem, segundo Arantes (1994), é a principal causa de sistemas de gestão “burocráticos” que, em vez de ajudar, atrapalham a realização da tarefa empresarial.

Para Arantes (1994), o sistema de gestão em qualquer tipo de organização deve atender às seguintes expectativas da organização e do ambiente: a) assegurar as realizações da empresa compatíveis com sua razão de ser; b) conduta praticada deve corresponder aos padrões culturais aceitos pela sociedade, pelos empreendedores e colaboradores; c) compreender os processos evolutivos da sociedade e identificar as necessidades que surgem a cada estágio, e criar as utilidades para atendê-las; d) o empreendimento precisa operar com eficiência; e) relações significativas, externas e internas precisam ser criadas e devem ser permanentemente desenvolvidas e mantidas; f) é preciso existir um processo de evolução criativo e inovador capaz de definir os estados futuros e de promover as mudanças para atingi-los; g) as pessoas precisam assumir seus papéis e responsabilidades, devem estar motivadas e ser orientadas a trabalhar coletivamente; h) é preciso atenção, esforço e criatividade para a compatibilização da satisfação das necessidades e objetivos individuais com a realização das finalidades empresariais.

A passagem de um modelo de gestão a outro, no marco das mesmas relações de propriedade, pressupõe um complexo esforço de “construção” de novas relações de poder e novas relações de saber. Tratam-se de reformas políticas que afetam interesses cristalizados e de inovações culturais que destroem

velhas convicções. Daí que muitos destacam a necessidade de um planejamento profissional da transição e de uma estratégia gradual que consolide os terrenos “conquistados”, articule os interesses e legitime inovações.

Tolovi Júnior (1995) aponta, entre as características dos modelos de gestão das organizações do futuro, a existência de profissionais mais independentes das chefias, porém mais dependentes de seus colegas à medida em que o grupo ou equipe passa a ter maior importância para os resultados e estruturas organizacionais menos rígidas, porque estes novos profissionais têm condições de se auto-organizar de acordo com situações diferentes.

Equipes auto-dirigidas são um exemplo dos tipos de estruturas que estão se tornando mais prevalentes, combinando um grupo de pessoas responsáveis por todas as tarefas que fazem parte de um trabalho identificável e mensurável como um todo. As implicações hierárquicas dessa forma de administração são a redução dos níveis de gerência e a mudança do papel tradicional do supervisor, da coordenação e orientação do trabalho do tipo “mão-na-massa” para o de treinador e tradutor da orientação organizacional estratégica e suas implicações para as equipes. Estas equipes são compostas de indivíduos multi-habilitados, possuem uma coordenação horizontal interna e, sempre que possível, é consolidada para funcionar independentemente, porém integrada na organização maior.

Mas, para serem bem sucedidos, os grupos e indivíduos precisam trabalhar cooperativamente num contexto em que metas, planos e mensurações estejam alinhados, de modo que as pessoas não sejam adversárias umas das outras. A interdependência complexa demanda um projeto integrativo de formalizar as responsabilidades e integrá-las nas funções administrativas e/ou estruturais de equipe. Para que haja a adequada coordenação é imprescindível a existência de redes de informações e de comunicação contínuas e acessíveis. A hierarquia como sinônimo de status, posição e autoridade precisa desaparecer nas ágeis organizações de amanhã e já estão diminuindo. Menos níveis hierárquicos, nú-

mero menor de empregados, organizações distribuídas e descentralização reduz-se a distância social e as barreiras entre grupos que precisam cooperar, mas ainda há necessidade de empregar o processo hierárquico de decisão para reduzir as interfaces e resolver conflitos.

Segundo Pereira (1995), em função das mudanças nos mercados as empresas têm uma produção, um modelo de gestão, altamente flexíveis, para desenvolver não apenas internamente trabalhos com equipes autônomas, mas também em colaboração com empresas externas, através de relações de parcerias maduras. As empresas caminham, ou para um modelo holístico em termos de equipes autônomas internas, ou para um modelo virtual, em termos de relações com empresas externas. Existe uma tendência entre as empresas de se auto-estenderem e se estenderem através de *joint ventures*, alianças, participações minoritárias e consórcios.

2.2 A Organização Cooperativa

De acordo com Pereira (1993), as sociedades cooperativas são sociedades de pessoas constituídas em bases democráticas com características empresariais, tendo legislação e finalidades específicas para solução de problemas econômicos e sociais de todos os membros associados, estendendo-se aos seus funcionários e à própria comunidade.

Para Rech (1995), cooperativa é uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para realizar um objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento, no qual os sócios participam ativamente.

Pinho (1982) comenta que a sociedade cooperativa é uma associação formada por pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um objetivo

comum através da constituição de uma empresa dirigida democraticamente, os quais fornecem uma parte eqüitativa do capital necessário e aceitam uma justa participação nos riscos. É por causa da combinação "Associação + Empresa" que as atividades das sociedades cooperativas ultrapassam a dimensão econômica penetrando significativamente no campo social.

A cooperativa, enquanto associação, é regida por princípios democráticos em que a participação do associado como usuário é privilegiada, dada a sua condição de detentor do capital e pela regra do voto singular e unipessoal. Sob este enfoque, as cooperativas almejam, sobretudo, a eficácia dos serviços prestados aos associados, na medida em que contribuam efetivamente para a solução dos problemas que os levaram a constituí-la. Como empresa, a cooperativa é um conjunto de recursos (capital, tecnologia e conhecimento) aplicados à consecução dos objetivos da associação, perseguindo a máxima eficiência no manejo destes recursos. Para isto, ela organiza a infra-estrutura necessária e, nos mercados atinentes, desenvolve as relações negociais que darão sustentação aos serviços a serem prestados aos associados.

As sociedades cooperativas têm um papel destacado na centralização do capital, principalmente no setor agrícola, e, ao realizarem diversas atividades, elas representam o elo de interação entre o sistema e o processo de desenvolvimento urbano-industrial. A comercialização da safra exige classificação e padronização do produto, o que é factível em grande escala de operação. Grandes cooperativas possuem estruturas complexas de armazenagem, manipulando grandes volumes de produção; muitos produtos agrícolas não são comercializados "in natura", como ocorre com grande parte do leite, levando as cooperativas a criarem nova utilização para esses produtos, para que sejam colocados à disposição do consumidor final. Como indústria de transformação, as sociedades cooperativas exercem uma função estratégica ao induzirem mudanças tecnológicas e, muitas vezes, também na estrutura de distribuição. Além disso, têm sido res-

ponsáveis pela dinamização dos mercados consumidores e, portanto, do alargamento das possibilidades de colocação do produto primário.

Alguns autores, na discussão dos possíveis objetivos da cooperativa, sustentam que ela não possui objetivos próprios. Emelianoff, citado por Zwanenberg (1995), vê a cooperativa como um conjunto de firmas individuais em que cada uma detém sua independência e separabilidade lógica. Philips (1953) e Robotka (1947) comparam a cooperativa a uma firma multiplanta em que diversas propriedades rurais agregam-se para formar uma planta e operar conjuntamente como uma extensão de seus próprios negócios agrícolas. Tais autores insistem que é tecnicamente correto referir-se às firmas cooperantes como plantas cooperativas e não firmas cooperativas. A cooperativa não possui objetivos próprios e não tem volition - missão; os membros é que maximizam os lucros de suas próprias propriedades por meio da cooperativa.

Na Inglaterra, Limperg, Ter Woorst, Homam e Roosen, citados por Zwanenberg (1995), concordam com este conceito e definem cooperativas agrícolas como uma extensão da empresa rural sem um objetivo próprio, embora haja objeções sobre esta linha de raciocínio, como a de Savage (1954), também citado por Zwanenberg (1995), para quem o total, algumas vezes, é mais que a soma das partes; uma cooperativa é um coletivo e a forma coletiva é melhor que a individual. Como tal, ela possui uma política própria e não é somente um agente.

De acordo com Draheim e Henzler, citados por Zwanenberg (1995), a teoria cooperativista germânica tem sido fortemente influenciada pelas idéias da natureza dupla: a cooperativa inclui, de um lado uma sociedade de indivíduos e, do outro lado, uma firma independente. Esta firma cooperativa tem seus próprios objetivos e é uma administração profissional que define estes objetivos. Um grupo de teóricos (Savage, 1954; Helmberger e Hooks, 1962; Roy, 1981; Lucey, 1986) fala sobre a cooperativa como uma firma particularmente dependente, que

possui seus próprios objetivos os quais estão relacionados aos objetivos de seus membros.

Roy (1981) e Davidovic (1981) não pensam que a firma cooperativa deve ter como objetivo a maximização de seus próprios objetivos, mas sublinham que as cooperativas, numa economia capitalista, não poderão servir bem aos seus membros se elas não produzirem lucro. Helmberger e Hooks (1962 e 1965) relatam sobre a importância, para os fazendeiros membros, do retorno sobre insumos que eles fornecem à associação e especificam, como objetivo racional, a maximização por unidade de renda da conversão do produto cru. Os membros podem ver sua cooperativa, principalmente como um meio de realizar tais retornos e não como uma entidade que procura lucro com seus próprios direitos. Um objetivo comumente colocado é a segurança da estabilidade de preços no tempo. De uma outra forma, uma cooperativa pode buscar seguridade no longo prazo, realizando uma negociação em termos contratuais com um vendedor que não afete necessariamente seus preços mas melhore alguns aspectos do serviço, informações ou diferenciações de produtos.

Statz (1987:90) chama de “countervailing power” uma das justificativas mais comuns para cooperação entre os fazendeiros. Através da ação coletiva, fazendeiros são hábeis para equilibrar o poder de mercado de seus parceiros comerciais, conduzindo a um resultado de mercado mais equitável e eficiente. O argumento do poder de equilíbrio é usado por muitos autores. De acordo com Roeloffs, citado por Zwanenberg (1995), o objetivo da cooperativa é obter melhores preços nas vendas e compras. Ter Woorst, também citado por Zwanenberg (1995), considera a incapacidade econômica individual como a base da solidariedade econômica e considera esta incapacidade como uma condição para a cooperação. Lambert, citado por Zwanenberg (1995), e Babcock (1935:153) têm opiniões opostas sobre os objetivos da cooperativa: para Lambert, uma cooperativa não deve apenas servir aos seus próprios membros, mas também à

comunidade como um todo, enquanto Babcock (1953) alega que uma cooperativa é uma prática legal pela qual um grupo de self-selected, selfish capitalista procura para melhorar sua posição individual numa sociedade cooperativa.

O ambiente da organização cooperativa, pode ser definido como todo o universo que envolve externamente a organização. Trata-se da sociedade constituída de outras empresas, grupos sociais, população e aspectos legais. É no ambiente que as cooperativas obtêm os fatores de recursos de produção e nele colocam seus produtos resultantes de suas operações. O ambiente da organização cooperativa é composto por variáveis tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, legais, demográficas e ecológicas, podendo ser dividido em geral e operacional. O ambiente geral, também chamado de macroambiente, é formado por um amplo conjunto de condições e fatores externos que envolvem e influenciam todas as empresas. O ambiente operacional ou de tarefa é específico da cooperativa e corresponde ao segmento do ambiente geral mais próximo da organização, formado por outras cooperativas, instituições, grupos e indivíduos constituintes de parte do ambiente e que são relevantes para a cooperativa poder estabelecer e alcançar seus objetivos. As variáveis que integram o ambiente operacional ou de tarefa são os clientes, fornecedores, concorrentes e os grupos regulamentadores.

O ambiente geral influencia as empresas de todos os setores ao mesmo tempo, enquanto o ambiente operacional está mais relacionado com as empresas de um mesmo setor. Por exemplo, as cooperativas de leite se deparam com um ambiente operacional próprio e as de café com outro ambiente operacional, pois, muitas vezes, possuem diferentes clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. O ambiente operacional das cooperativas vai definir o mercado, a oferta, a demanda e o preço dos insumos e produtos e é nesse ambiente que as cooperativas definem seu domínio.

Em termos de ação, Benato (1994) afirma que a cooperativa é uma sociedade ao mesmo tempo letárgica e dinâmica. Letárgica no sentido de não ser um

sistema imediatista, visando lucros e sim satisfação de suas necessidades. É uma sociedade que se projeta no futuro, alicerçada no desejo, aspiração e necessidade de seus sócios. Ela evolui, não em função apenas do fator de mercado e do resultado, mas sim, e principalmente, em função de sua própria sociedade. Entretanto, Antonello (1995) comenta que as cooperativas necessitam definir-se como empresas competitivas cujo empenho deve-se voltar para a obtenção de padrões de qualidade e produtividade, desenvolvendo formas racionais burocráticas de administrar.

2.2.1 Estrutura Organizacional nas Cooperativas

A estrutura organizacional adotada pelas cooperativas tem muito a ver com o modelo organizacional utilizado no país. No modelo norte-americano, a Assembléia Geral elege um Conselho de Diretores (um “Board of Director”) que não tem limitação quanto ao número de membros. O Conselho fixa os objetivos, os planos de investimentos e os de trabalho, delegando a sua execução a um gerente por eles eleito e controla o seu desempenho. É comum os membros deste Conselho se organizarem em comitês para estudar assuntos específicos, relacionados à gestão da cooperativa, instrumentalizando a sua própria tomada de decisão como Conselho e assessorando a estrutura executiva da cooperativa. Isto é feito através do Comitê Executivo, de reduzido número de integrantes, escolhido pelos pares e dentro dos membros do Conselho de Diretores, que acompanha mais constantemente as atividades do gerente.

No modelo germânico, a Assembléia Geral de associados elege um Conselho de Supervisão (*Aufsichtsrat*) que representa os interesses dos associados e exerce um controle permanente e direto sobre as atividades do Conselho de Direção (*Vorstand*), que é o órgão de gestão da cooperativa e a representa externamente. O Conselho de Direção, estruturado pelo Conselho de Supervisão após consulta à Assembléia Geral ou com base em proposta dele mesmo, tem atuação

eminentemente profissional e pode ser de constituição unipessoal ou pluripessoal e integrado por associados e/ou não associados. No caso de ter vários componentes, é presidido pelo gerente ou pelo “Presidente do Conselho Diretor” que pode ainda contratar um gerente-geral. No modelo latino, a Assembléia Geral de associados elege um Conselho de Administração integrado exclusivamente por associados, que têm funções diretivas e executivas, podendo contratar gerentes para a execução das atividades corriqueiras sob sua orientação. Para o acompanhamento e fiscalização permanente das atividades da cooperativa, zelando pelo cumprimento das normas legais e estatutárias, a Assembléia Geral elege um Conselho Fiscal, também integralizado exclusivamente por cooperados.

O Brasil adota o modelo latino com base na Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, cujo capítulo IX estabelece a estrutura de poder básico da cooperativa, composta por uma Assembléia Geral (Seção I, artigos 38 a 43, alterados pelo artigo 42, pela Lei 6.981, de 30 de março de 1982), que pode ser ordinária (Seção II, artigo 44) ou Extraordinária (Seção III, artigos 45 e 46); os “órgãos de administração” (Seção IV, artigos 47 a 55) e o Conselho Fiscal (Seção V, artigo 56). Este modelo de administração permite que as pessoas merecedoras de confiança dos associados, que não são necessariamente as mais capacitadas, possam dirigir e administrar a cooperativa.

No tocante a forma de estrutura, a teoria cooperativista advoga que uma participação efetiva dos cooperados nas decisões só é plenamente possível numa estrutura organizacional pouco complexa que possibilite o contato intenso e direto entre os atores. Normalmente, o tipo de estrutura associada a esta fase é a forma funcional ou unidivisional (U), na qual as organizações são compartimentalizadas por função, não possuindo grande autonomia administrativa.

Acontece que a grande maioria das cooperativas, principalmente as de produção, não se satisfaz com operações restritas e normalmente parte para a integração, tanto para frente como para trás, objetivando garantir rendas adicio-

nais aos cooperados. Quando isto ocorre, geralmente a estrutura organizacional existente mostra-se inadequada para exercer seu papel, exigindo uma divisão mais intensa e específica, ou seja, requer uma maior descentralização de atividades e autoridades. As mudanças exigidas levam estas cooperativas a uma estrutura organizacional multidivisional (M). Segundo Chandler (1966), neste tipo de estrutura, as decisões operacionais ganham maior autonomia e têm sua eficiência medida por centros de custos, que são implantados em cada divisão com atividades operacionais e estratégicas bem definidas.

A adoção de estruturas mais sofisticadas, como a de holding (H), desperta muita polêmica, mas é apontada por Mauget (1991) como garantidora da identidade da cooperativa e da gestão participativa por parte de seus cooperados, como também é eficiente na estratégia de estabelecimento de laços estritos entre a cooperativa e seus consumidores finais e, assim, garantir maiores rendas a seus cooperados. A Cooperativa Agropecuária Regional de Orândia, Ltda (CAROL), no estado de São Paulo, é um exemplo de estrutura em holding.

Algumas cooperativas de produção têm adotado o tipo de estrutura de *holding*, em que elas atuam como empresa-mãe e têm participação acionária em outros tipos de empreendimentos. Geralmente elas concentram-se nas empresas subordinadas à *holding*, atividades de industrialização.

A utilização de uma estrutura mista na qual atuam cooperados-cooperativas/holding-empresas S/A é uma proposta nova que busca a possibilidade de a cooperativa de produção tornar-se viável num mercado não concorrencial, com estrutura verticalizada e complexa, não perdendo sua identidade e garantindo rendas adicionais aos cooperados.

Algumas cooperativas têm experimentado a estrutura de Unidades de Negócios (UN), a qual tem sido adotada por aquelas cooperativas que possuem linhas de produtos distintas e que requerem estratégias diferenciadas. Algumas áreas como planejamento global, processamento de dados e finanças ficam cen-

tralizadas. O importante nesta forma de estrutura é que cada UN tem um nível de autonomia maior do que o proporcionado pela estrutura M e também conta com centros próprios de apuração de resultados.

A CEBECO é uma cooperativa Holandesa que conta com mais de 100 unidades de negócios e congrega mais de 50.000 associados. No Brasil, cooperativas como a Holambra, Coopervap, Cooxupé, entre outras, também adotam estrutura organizacional por unidades de negócios. No caso da Holambra, segundo estudo realizado por Santos (1993), a introdução das unidades de negócios significou um aumento de sua flexibilidade gerencial, bem como melhor capacidade de controle sobre os resultados em cada atividade da cooperativa.

2.2.2 Processo de Decisão, Controle e Gestão nas Cooperativas

2.2.2.1 Processo de Decisão

A empresa cooperativa é uma sociedade por cotas, calcada no princípio de que cada homem é um voto no processo de tomada de decisões. Dessa forma, têm-se peculiaridades que não podem ser esquecidas quando se estuda uma cooperativa. As decisões fundamentais não podem, como ocorre nas sociedades por ações, ser tomadas sem o referendo da maioria do corpo associativo. Embora haja problemas de participação efetiva no processo de tomada de decisões em várias cooperativas, essa exigência legal determina um procedimento bastante peculiar a ser seguido.

Uma característica peculiar da organização é a relação contratual entre ela e o cooperado. No caso da cooperativa, essa relação é diferente daquela realizada pela empresa não cooperativa. O cooperado é parte da cooperativa e seu objeto. Desta maneira, normalmente não são estabelecidas regras contratuais entre ambos e não há obrigatoriedade de entrega da produção à cooperativa, nem da participação em transações preferenciais com essa organização. Como a coo-

perativa é um meio através do qual o cooperado desenvolve seu empreendimento, toda vez em que há conflitos de objetivos, há crises de relacionamento. Outro ponto importante, na questão contratual, é que as relações entre cooperativa e cooperados são lastreadas no arcabouço doutrinário de enfrentar a crise e as contradições pela construção coletiva do bem comum.

Diante desta característica peculiar, Silva (1994b) comenta que o processo de decisão nas organizações cooperativas está relacionado ao tipo de problema agente-principal e o de direito de resíduo proposto por Fama e Jensen (1983). A escolha de um gerente-cooperado implica em que este seja agente e principal, ao mesmo tempo, e tenha direito sobre o resíduo, resultando na não separação entre propriedade e controle.

Ricketts (1987) define cooperativa como sendo a firma em que cada membro da equipe tem direito ao residual e pode, através de um processo de tomada de decisão coletiva, nomear aqueles que irão administrá-la. O autor considera difícil estudar as cooperativas sob a ótica da divisão entre propriedade e controle porque os direitos coletivos que as acompanham não podem ser negociados. Dada a característica da não-transferência das cotas partes das cooperativas, os membros que estão perto de se aposentar ou de mudarem-se para outros negócios só vão investir na cooperativa se os retornos esperados forem altos.

Segundo Bialoskorski Neto (1994), nas empresas gerenciadas coletivamente pelos mesmos atores sem uma divisão nítida do controle e da propriedade, como no caso das cooperativas, o processo de decisão é necessariamente elaborado de modo conjunto, o que demanda grande parte do dia-a-dia dos dirigentes e torna lenta esta decisão, sendo que os membros associados que participam destes colegiados muitas vezes não são devidamente experientes ou profissionais na área de negócios, determinado pela não divisão entre propriedade e o controle.

Courtrois (1991) comenta que organizações verticalizadas possuem um nível de complexidade mais acentuado e um grande número de agentes, dificultando a tomada de decisão e, em decorrência disto, diagnostica a necessidade de separação entre propriedade e controle. Ele evidencia também que quando a propriedade é muito difusa, a separação entre propriedade e controle é desejável, sendo que o controle passa a ser exercido indiretamente através de comissões, comitês, conselhos, entre outros. Segundo Silva (1994a), esta posição pode ser transposta para as cooperativas de produção, pois quando elas possuem estruturas complexas, ao menos seu capital se encontra bem disperso e a possibilidade de todos cooperados realmente influírem na gestão se torna problemática, promovendo a morosidade do processo decisório, o qual geralmente passa pela Assembléia, uma instância soberana criada para garantir decisões consensuais e a participação da maioria dos associados. Acontece que as assembleias acabam transformando-se, apesar de toda expectativa e das boas intenções, num ritual para ratificar acordos previamente estabelecidos e decisões já tomadas por uma minoria.

Em função da heterogeneidade do grupo, dos interesses distintos e diferenças de poder, as decisões da Assembléia nem sempre refletem o desejo da maioria ou distribuem benefícios equitativamente. A participação é normalmente reduzida e as estruturas e canais de informação e comunicação não cumprem o papel de prover a todos de instrumentos para debate e negociação. Prevalece o individualismo e a defesa dos interesses pessoais, em que grande parte dos associados comporta-se muito mais como clientes da cooperativa do que como proprietários. A verdadeira característica da administração autocrática e centralizadora é ocultada (precarientemente) sob uma aparente estrutura participativa.

2.2.2.2 Processo de Controle

No tocante ao controle, Bialoskorski Neto (1994) comenta que as cooperativas como empresas não “lucrativas” são de difícil controle por parte dos cooperados individualmente ou mesmo por parte da assembléia geral. Segundo o autor, esta situação leva a um resultado que Ricketts (1987) descreve como uma situação difusa para a propriedade, mas concentrada para controle. É uma situação que pode ser descrita como a perpetuação individual da autocracia, tendo sempre o mesmo nome como presidente ou diretor.

Para Zylbersztajn (1994), é importante distinguir as corporações cooperativas das privadas com relação ao controle. Berle e Means (1932), comentam que nas corporações privadas o controle é exercido pelo grupo detentor da maioria dos votos do conselho. Definido o grupo majoritário, os custos de transação declinarão rapidamente, uma vez que este grupo terá o direito de escolher os agentes aos quais delegará controle. Já nas empresas cooperativas, as decisões do conselho são tomadas com base no princípio “um homem um voto”, independente da participação do cooperado no capital da empresa ou de seu movimento como cooperado. Seu direito sobre o resíduo dependerá das transações realizadas com a cooperativa no período, mas seu voto independará desse valor. Assim, os cooperados intensamente envolvidos e que correm os riscos associados ao desempenho da cooperativa podem ter o mesmo poder de influência em seu processo de tomada de decisões que outro cooperado, apenas eventual participante dos negócios.

Ainda segundo Zylbersztajn (1994), as cooperativas são organizações em que o controle não é consequência dos riscos associados ao direito de propriedade sobre o resíduo. Estando todos os membros em igual condição de negociação, resultam maiores custos de transação e maiores períodos referentes ao processo de tomada de decisões. Se a cooperativa é integrada verticalmente e compete no mercado com empresas não-cooperativas, o problema de eficiência

da gestão passa a ser importante. Em cooperativas menores, mais homogêneas, nas quais os cooperados convivem, os controles informais são exercidos mais intensamente enquanto que nas cooperativas maiores, possuidoras de grande número de cooperados cujas rendas independem de sua estabilidade, os controles têm custos mais altos, sujeitando-as às condições oportunísticas dos agentes.

Há ainda vários problemas de incentivos aos dirigentes, que não podem participar diretamente do desempenho da empresa de modo diferenciado, uma vez que também são cooperados e devem participar da distribuição de sobras de modo idêntico aos outros associados. Ricketts (1987) esclarece que o incentivo aos dirigentes e executivos é de fundamental importância para o incremento dos negócios e o sucesso da empresa. Além dos problemas de incentivos, muitas vezes o controle, assim como a decisão, torna-se centralizado nas mãos do presidente ou de um pequeno grupo que ocupa conselhos e cargos de diretoria, mantendo uma hierarquia rígida e vertical. Estes representantes formais do poder dentro da cooperativa freqüentemente agem em função de pressões de associados "comuns", apenas um pouco mais capitalizados que a maioria. O trabalho de Silva (1994a) constatou que os grandes cooperados, em muitas ocasiões, pressionam as cooperativas a adotarem medidas que são do seu interesse, alegando que, caso contrário podem deixá-las.

Segundo Bialoskorski Neto (1994), esta situação particular das empresas cooperativas poderá ser amenizada com a contratação de profissionais experientes para as diversas gerências do negócio associado. Já existem, inclusive, estudos¹³ revelando que, em face do processo de globalização e reorganização das economias, as cooperativas que não estiverem praticando uma administração profissional e recorrendo a métodos e técnicas gerenciais eficazes podem estar perdendo eficiência. Segundo estes estudos, não pode continuar a propensão de

¹³ Zylbersztajn (1996), Laidlaw (1980), Jager (1992).

manter-se, numa estrutura complexa, um corpo gerencial formado por cooperados que, em muitos casos, não têm tempo e nem conseguem gerir sua própria unidade de produção, quanto mais uma organização como a cooperativa, que apresenta características e objetivos bem diferentes da fazenda. Acontece que esta estratégia tem sido merecedora de críticas por parte de alguns estudiosos do movimento cooperativista, alegando que pode haver um desvio dos interesses dos profissionais em relação aos das cooperativas.

2.2.2.3 Processo de Gestão

Num período de inovações tecnológicas, oportunidades econômicas, reformas políticas e renascimento cultural, as megatendências emergem, influenciando o mundo como um todo no final deste século. A globalização da economia, bem como dos mercados, se configura como uma megatendência intrínseca no ambiente das empresas do mundo todo, em que a necessidade de conseguir maiores economias de escala é um fator coadjuvante deste processo. Para obtenção de êxito neste processo evolutivo, é essencial a associação de métodos modernos de gerenciamento, inovação, criatividade, diversificação e capacidade de lidar com diferentes culturas e necessidades, para que, assim, a empresa possa ser mais competitiva, obter mais qualidade e maiores produtividades.

Frente ao contexto de mudanças, as empresas cooperativas necessitam criar capacidade de gestão adequada ao seu tamanho e complexidade e ter um novo posicionamento externo, capaz de conferir-lhe qualidade e produtividade compatíveis com uma inserção competitiva nos mercados globalizados. As cooperativas precisam ultrapassar o estilo paternalista de gerenciamento e buscar uma administração competente, dinâmica e flexível, baseada num sistema permanente de aprendizagem e mudança.

As cooperativas de hoje devem concentrar-se em sua função fim dentro de uma noção sistêmica e não diversificar suas ações a ponto de fragilizar sua

base econômica. O gigantismo, nos tempos de hoje, é mais do que nunca perverso e nem sempre traz resultados positivos, ou seja, as cooperativas não devem hesitar em terceirizar suas atividades e concretizar alianças estratégicas. Os novos tempos indicam que é preciso deixar os outros fazerem o que não estamos capacitados para fazer, ao invés de investir em imobilizados de alto custo fixo. Assim, alianças devem ser feitas entre as cooperativas e destas com empresas privadas. Para a empresa cooperativa restará dedicar-se a um ou dois nichos de mercado em que seja mais eficiente e ali concentrar suas forças, agregando valor as seus serviços (Brun, 1996). Além disso, as cooperativas precisam mudar os padrões de relacionamento com seu ambiente e as práticas de gestão. Muitas vezes, tais mudanças entram em choque com as crenças e valores que têm orientado a doutrina cooperativista, constituindo, então, um desafio às organizações cooperativistas, a inserção com maior competitividade no mercado. Por isso, é preciso propor mudanças nos processos, buscando contínua capacitação e qualificação profissional de seus serviços e produtos (Braga, 1997).

À medida em que aumenta a complexidade das organizações cooperativas e a situação ameaça sair do controle, normalmente busca-se, como alternativa, a adoção de uma diretoria profissional e a implantação de práticas de gestão consideradas modernas, geralmente utilizadas com sucesso pelas empresas capitalistas. Estas atitudes nem sempre resolvem os problemas por falta de adaptação à realidade organizacional ou por representarem apenas paliativos para problemas que vêm se acumulando desde o surgimento da primeira idéia de organização.

No mundo dinâmico que envolve as organizações, a dificuldade de planejar deve-se à inconsistência das previsões de eventos futuros. O planejamento torna-se muito mais uma abordagem estratégica e ampla que leva em conta a diversidade do mundo e a impossibilidade de apreensão total da realidade. A direção, por sua vez, deverá seguir as estratégias traçadas, adotando, entretanto,

leveza e flexibilidade diante dos acontecimentos com os quais é confrontada. Do ponto de vista do estilo, observa-se uma tendência para formas gerenciais mais liberais, participativas e descentralizadas. No caso das organizações cooperativas é raro encontrar, principalmente entre as menores, uma que possua um planejamento detalhado, de longo prazo, seja ele participativo ou não. Quando existe, normalmente é resultado da pressão e interferência de determinados grupos, visando interesses bastante específicos: nada de participação, nada de democracia. Isto se deve, no primeiro caso, à falta de definição da missão e propósitos organizacionais ou do desconhecimento de processos gerenciais básicos.

Acontece que as mudanças no enfoque gerencial das empresas apontam para a participação e cooperação, ampliando a necessidade de compartilhar tarefas empresariais, proporcionando um efeito sinérgico, ou seja, o esforço conjunto realizado através de um trabalho em que há integração entre pessoas. Como parte desta proposta, surgem os grupos ou equipes de trabalho autônomas, com amplas responsabilidades. A formação de equipes já é apontada como uma alternativa para intensificar e melhorar a qualidade da participação dentro das cooperativas, mas, na realidade, poucas introduzem esta técnica de gestão e quando o fazem não conferem às equipes a autonomia necessária.

Os indivíduos que trabalharem nas organizações do futuro serão tratados como pessoas e não mais como recursos (recursos humanos) e a valorização da pessoa enquanto ser complexo visa estimular o desenvolvimento de todo potencial criativo em prol da organização. O perfil de funcionário desejado por estas organizações é o de indivíduo polivalente, criativo, capaz de cooperar e trabalhar em equipe. Para isso, as empresas procuram aprimorar seus métodos de seleção, intensificar benefícios, programas de capacitação e criar oportunidades de aprendizagem no trabalho, que atinjam a todos os seus membros.

No caso das cooperativas, esta preocupação deveria ser ainda maior já que os associados são, ao mesmo tempo, proprietários, usuários e trabalhadores

da organização. Mas, embora um dos princípios cooperativistas defina a obrigatoriedade de investimentos em educação e capacitação, isto nem sempre se concretiza, seja para associados ou empregados. Quando ocorre, geralmente não contempla as reais necessidades e desejos dos associados ou do corpo de funcionários. Este fato, aliado a falta de critérios técnicos específicos para seleção e contratação de profissionais acaba formando um corpo de pessoal de baixa qualificação e pouca motivação para o trabalho, o que inviabiliza o bom desempenho econômico e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos sociais. Tudo isso prejudica a estrutura de comunicação e de circulação de informações que seriam responsáveis pelo entendimento comum e o estabelecimento de relações internas e externas estáveis, necessárias a realização da tarefa empresarial de forma coerente com os objetivos traçados.

A comunicação é prática fundamental para qualquer organização e, de acordo com Enriquez (1997), deve ser uma preocupação permanente de cada um, devendo exprimir a capacidade do indivíduo de colocar e resolver os problemas e sua vontade de fazê-lo. Sendo menos autoritária e mais aberta, permite também o requisito básico da criatividade e o desenvolvimento de uma postura crítica, podendo melhorar a coesão e o rendimento da equipe. Além disso, a comunicação externa tem por meta realçar o prestígio da empresa diante da clientela e aumentar sua base.

Nas cooperativas, observa-se internamente uma estrutura marcada por diferenças de poder entre grupos que levam os menos favorecidos a manterem uma postura passiva e subordinada, evitando manifestar opiniões e até mesmo esclarecer dúvidas, caracterizando a participação mínima. O acesso e a rapidez das informações como elementos essenciais para a tomada de decisão precisam ser diluídos ao longo da estrutura organizacional como forma de garantir a coordenação, a participação e a efetividade da gestão cooperativa.

Bialoskorski Neto e Zylbersztajn (1994) acreditam que é necessário o uso de estruturas de participação para a transferência de informações estratégicas, fazendo uma ponte direta entre o consumidor e o produtor, uma vez que a qualidade do produto começa pelo produtor, na matéria-prima. Informações, aqui, não se referem apenas às novidades mas a todo conhecimento aprendido, desenvolvido e acumulado, individual e coletivamente, pelos membros da cooperativa. É comum observar que os sócios, verdadeiros proprietários e encarregados do controle, são exatamente os que possuem ou recebem menos informações sobre o funcionamento do negócio e sobre novidades e perspectivas do cooperativismo de um modo geral ou mesmo de aspectos relativos à produção. Isto acaba impedindo que o ambiente da cooperativa seja utilizado como um local onde os associados possam aprender (formal ou informalmente) sobre mecanismos de gestão, produção, mercado e política, indispensáveis à formação do cidadão, do profissional e de elementos ativos na gestão organizacional. Prejudica-se, inclusive, o desenvolvimento da confiança mútua entre os associados e entre estes e a diretoria, que só se concretiza quando existe transparência nas ações executivas, nas demonstrações dos resultados econômicos da organização e na medida em que estes sejam compreensíveis e acessíveis a todos.

Segundo Cruzio (1989), um dos maiores problemas da gestão de cooperativas é a dificuldade de distribuir tarefas para diferentes áreas e estabelecer pontos de coordenação, dificultando o controle. De fato, são comuns as decisões desencontradas em função da falta de coordenação entre diferentes setores, o que prejudica o desempenho final da organização.

Freqüentemente observa-se que não existem definições claras de atribuições, nem uma coordenação forte entre os diferentes setores, tornando-se difícil para aqueles que se encontram no centro da tomada de decisão agir com eficiência se não há informações coerentes e coordenadas sobre o funcionamento da organização. Surgem dificuldades de estabelecer e fazer cumprir padrões mini-

mos de quantidade, prazo e qualidade, sem os quais uma organização não consegue manter-se no mercado. As exigências, principalmente para os produtos do setor agropecuário, estão aumentando constantemente tornando-se restrições para as cooperativas quando não há adequada coordenação de suas atividades. Isso provoca rupturas nos contratos com clientes, causa impacto no resultado econômico da atividade, cria desconfiança sobre a atuação da cooperativa e não reverte benefícios para os associados.

Apesar de todas estas dificuldades, observa-se que muitas cooperativas (principalmente as grandes) têm conseguido um salto positivo e significativo na gestão e desempenho econômico, colocando-se no mesmo nível das mais modernas empresas, o que é conseguido através de iniciativas como alianças estratégicas com outras empresas ou cooperativas, profissionalização da gestão, implantação de unidades estratégicas de negócios com certa autonomia, integração horizontal e vertical por intermédio do controle de empresas privadas de capital, entre outras ações.

No entanto, apesar do sucesso empresarial, isto não significa o alcance de seus objetivos como cooperativa. De fato, estas organizações já não correspondem exatamente ao modelo cooperativo. É o que Zylbersztajn (1994) chama de formas intermediárias de organização: em parte cooperativa e em parte sociedade de capital.

Na prática, as cooperativas precisam incorporar novas e eficientes práticas administrativas ao seu sistema de gestão, sob o risco de não alcançarem os resultados econômicos e materiais essenciais para a satisfação dos cooperados. Entretanto, a satisfação destes depende de que o homem esteja sempre no centro das preocupações e das ações da organização. A superação deste desafio depende, em grande parte, da capacidade de adaptação das cooperativas e da superação das próprias formas de produção capitalistas que, segundo Srour (1994),

delimitam o espaço das alternativas de gestão que lhes são “adequadas” e que só podem ser de tipo heterônomo.

Alguns autores afirmam que este e outros problemas das cooperativas poderiam ser reduzidos com a contratação de administradores profissionais, o que, embora seja uma tendência, ainda encontra a resistência de muitas organizações, as quais alegam custos elevados e divergência de interesses entre estes profissionais e os sócios. O aumento da complexidade da gestão de empresas cooperativas demanda cada vez mais gerentes com treinamento específico. Entretanto, o administrador formado para trabalhar no mercado capitalista nem sempre consegue acompanhar ou apreender todas as facetas desta instituição e, na busca de eficiência, ele pode transformar a cooperativa numa empresa que visa essencialmente o lucro. Como soluções para estes problemas, apresentam-se a seleção criteriosa do profissional e o desenho de contratos eficientes que motivem os agentes (gerentes) a atuarem de forma alinhada aos interesses dos associados. Não se pode esquecer, ainda, da constante necessidade de fiscalização.

2.2.3 Participação dos Cooperados no Processo de Decisão, Controle e Gestão

A participação é um fator essencial para o desempenho de qualquer organização. Para Bordenave (1983), participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte. Segundo o autor, é possível fazer parte sem tomar parte, o que indica a diferença entre participação ativa e participação passiva.

Park (1997) classifica a participação em direta e indireta; a direta se dá através das pessoas, individualmente, e a indireta através do grupo. Para o autor, a participação indireta é a forma de representação da coletividade de empregados que toma proporções cada vez maiores na empresa moderna, enquanto a participação direta tem por objetivo manter harmonia organizacional, esclarecendo aos indivíduos os objetivos e metas da organização, combatendo a aliena-

ção para que os esforços coordenados dos trabalhadores possam trazer resultados para a empresa.

De acordo com Bordenave (1983), a complexidade do termo “participação” aumenta quando se considera o grau e o nível de participação (Figura 1). O menor grau de participação é a informação seguida da consulta facultativa. Na consulta facultativa, a administração pode, se quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver um problema. Quando a consulta é obrigatória, os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, embora a decisão final ainda pertença aos diretores.

Um grau mais avançado de participação é a elaboração de recomendações propostas pelos subordinados, as quais a administração pode aceitar ou rejeitar. Acima desta está a co-gestão, na qual a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegiabilidade.

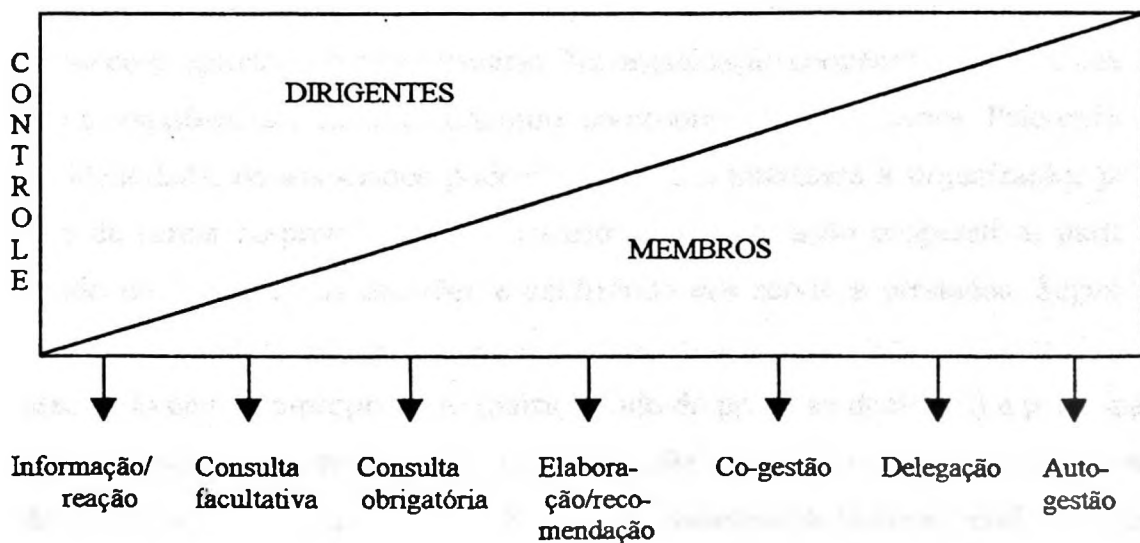


FIGURA 1. Graus e níveis de participação

A delegação é um grau de participação em que os subordinados têm autonomia em certos campos de ação e decisão, antes reservados aos superiores. Por fim, a autogestão, grau mais alto de participação, é a forma na qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem interferência de uma autoridade externa.

A cooperativa é um tipo de organização que utiliza muito da participação em sua essência. Conforme já visto, as cooperativas são associações de pessoas que buscam atendimento às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais, culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada. Desta forma, a participação do cooperado é de vital importância para o sucesso dessas organizações.

Para Barreto (1980; p.102), citado por Silva (1994b), sociologicamente, a variável “participação do cooperado” foi conceituada de diversas maneiras, porém, para ele, “o critério de identidade é o fator decisivo” para a definição de participação cooperativas, ocorrendo em dois níveis de objetivos: a participação como co-proprietário e como usuário. Na organização cooperativa, os indivíduos que a compõem são, ao mesmo tempo, co-proprietários e usuários. Pelo critério de identidade, os associados podem impor seus interesses à organização, pelo fato de serem co-proprietários e usuários da organização cooperativa, participando do controle das decisões e usufruindo dos serviços prestados. Segundo este mesmo autor, esta participação estaria assim configurada: participação do associado como co-proprietário (participando do processo decisório) e participação do associado como usuário (nas operações com a cooperativa, usufruindo de benefícios na compra, venda em comum/assistência técnica, recebendo assistência financeira, seguro de vida, aposentadoria, capitalização a cooperativa e participando nas sobras do exercício social).

Benecke (1980) identifica nas cooperativas os seguintes níveis de participação: a) participação ao nível da legitimidade que se processa através do

exercício do poder que se expressa na fidelidade aos valores e objetivos de associações de pessoas e de empresa; b) participação ao nível do voto que é um princípio que vem desde o início do cooperativismo em Rochdale (esta participação é periódica e ocorre, geralmente, uma vez no ano); c) participação no processo de elaboração das decisões e no controle sob sua execução que consiste na participação e acompanhamento freqüente dos atos da administração através da participação em pequenos grupos profissionais, que permitem uma atividade de caráter mais informal, na qual há uma maior colaboração, pois todos se conhecem, falam a mesma língua e apresentam situação sócio-econômica semelhante.

Follmann (1980: 53) comenta que o cooperativismo está embasado na participação dos cooperados na produção, gestão e usufruto dos bens proporcionados pela organização cooperativista. Segundo o autor, os cooperados, funcionando como proprietários e usuários da cooperativa, dão a ela o *status* de sociedade de pessoas e como donos, têm o direito de dar sugestões, criticar, serem informados sobre decisões mais importantes e sobre atuação da cooperativa, além de fiscalizar as atividades da organização cooperativa e, como usuários, têm o direito de acesso ao resíduo através do usufruto dos serviços e benefícios advindos da comercialização, compra de insumos e prestação de serviços de educação, assistência técnica e social.

Segundo Silva (1994a), essa dualidade em que o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e usuário, acarreta alguns inconvenientes à gestão das sobras, pois, se a cooperativa oferecer um preço melhor do que o de mercado aos seus cooperados, haverá uma redução potencial das sobras que, em última instância, pode funcionar como um mercado de capitais interno. Por outro lado, se a cooperativa oferecer, pela matéria-prima, preços abaixo do mercado, ocorre desinteresse da entrega do produto por parte dos cooperados.

No tocante à gestão, Purper (1980: 80/81) comenta que a participação na gestão da cooperativa é considerada como “participativa” (agente) e a participa-

ção no usufruto dos serviços prestados por ela como “participação negativa” (usuário), sendo que todo cooperado deve se preocupar tanto com uma quanto com a outra, pois a eficácia da cooperativa está baseada em ambas. Neste quadro, os associados, atuando como agentes, colaboram na racionalização da administração de sua propriedade privada, obtendo aumento de produtividade que, adicionada à participação junto à cooperativa, gera o desenvolvimento de ambos. No papel de usuário, eles estão colaborando para a racionalização da produção mediante os benefícios econômicos e assistência que recebem da cooperativa, que também resultam em ganhos de produtividade e induzem ao desenvolvimento, tanto da cooperativa quanto dos cooperados.

Para Follmann (1980), os mecanismos de participação são instituídos a partir da cúpula administrativa de forma vertical e até mesmo a assembleia, que é o órgão máximo da cooperativa, é conduzida na forma e no conteúdo pelos dirigentes, o mesmo acontecendo com a assistência técnica e social. Isto provoca divergências entre os cooperados e a administração que, não desejava de um desenvolvimento seguindo o modelo horizontal (em que por um período prolongado os cooperados discutem seus problemas e apontam possíveis soluções para os mesmos), não é capaz de oferecer condições para que a participação ocorra no âmbito da consciência (do que se deseja), da compreensão (do que é proposto) e da vontade (de efetivamente participar na gestão).

Para Ramirez, citado por Silva (1994a), “a participación y eficiencia” estão intimamente ligadas ao cooperativismo. A participação, por envolver um conjunto de pessoas que se unem para realizar um objetivo em comum e a eficiência porque a cooperativa deve ser capaz de satisfazer às expectativas destas pessoas através da correta alocação de recursos disponíveis e de meios para alcançar o objetivo proposto. Ou seja, a participação seria um requisito para que a cooperativa alcançasse eficiência. Destaca o autor que a palavra “participação” tem ganhado expressividade nos últimos anos nas ciências políticas, na sociolo-

gia, na economia, na administração de empresas e na filosofia, designando um processo em que os integrantes de uma organização são ativos, tanto na formação quanto no delineamento da estrutura e no planejamento dos objetivos. Ramirez estrutura seu modelo de participação em três níveis, quais sejam: econômico, em que a participação acontece no aporte de capital à cooperativa, nas operações comerciais entre a cooperativa e seus cooperados e na divisão dos excedentes; administrativo, no qual a participação se verifica no planejamento, na organização, na direção e no controle da cooperativa por parte dos cooperados, e social, no qual a participação se verifica na cooperação e no oferecimento de benefícios sociais aos cooperados.

Geralmente, os cooperados participam através de assembléias, aprovando planos ou elegendo os dirigentes (planejamento e organização). Em se tratando da direção, os cooperados têm influência no conselho de administração e na gestão através das assembléias, podendo atuar informalmente através de comissões de assessoria ou de consulta, embora, neste último caso, eles não possam tomar decisões diretamente. Ramirez (1984: 93/94) lembra que a participação no controle implica em que os cooperados têm o poder de controlar qualquer *“desvio que presente en la dirección e en la ejecución de las tareas que desarrolle la cooperativa... Este tipo de participación la pueden ejercer directamente, pero también a través de los mecanismos formales, para tal establecidos, como son la junta de Vigilancia y la Auditoria”*.

2.3 Tese defendida

Pelo que se pode observar através de dados obtidos na literatura consultada, cooperativas de todos os setores estão lutando para sobreviver, transformando-se, adaptando-se, modernizando sua gestão, aliando-se a antigos concorrentes, enfim, buscando sua identidade em um cenário altamente competitivo e instável, e, nesta luta, têm encontrado oportunidades antes inexistentes. Em to-

dos os continentes discutem-se reformas na legislação, nos princípios e doutrinas para o setor e que muitas cooperativas buscam formas ideais de organização interna e sistêmica.

Sobre formas ideais de organização interna, as informações mostram que, quanto maior o desencontro das finalidades organizacionais para com o seu público interno e externo, certamente maior será o risco da não sobrevivência. No desenho da estrutura organizacional, vários parâmetros precisam ser considerados e várias variáveis são relevantes no seu estudo. Na literatura consultada, constataram-se diversos tipos de estrutura organizacional, havendo, todavia, alguns tipos básicos encontrados com maior frequência na realidade empresarial. No setor cooperativista observou-se que algumas cooperativas, na expectativa de ganhar competitividade para cumprir seu objetivo de servir a seus membros, têm promovido mudanças significativas em suas estruturas organizacionais. Acontece que essas modificações nem sempre vêm acompanhadas de mudanças no processo de gestão. Pelo observado, o processo de decisão e controle ainda continua centralizado e nas mãos de um corpo gerencial pouco qualificado e formado por cooperados.

Diante destas constatações, a tese que se defende, com relação às cooperativas de leite em Minas Gerais é: “ao mesmo tempo em que as cooperativas buscam estruturas mais complexas visando ganhar competitividade, as formas adotadas nem sempre são adequadas aos objetivos e ambientes da organização e ainda continua com uma forte propensão em manter o processo de decisão, controle e gestão centralizado e nas mãos de um corpo gerencial não especializado e formado por cooperados”.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE PESQUISA

Uma pesquisa requer algumas explicações sobre o caminho metodológico que o pesquisador percorreu, na tentativa de concretizar a sua proposta. O presente capítulo procura mostrar o caminho metodológico utilizado no presente estudo para alcançar os objetivos propostos.

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Yin (1994), são diversas as maneiras de se conduzir uma pesquisa nos campos das ciências sociais, incluindo “experimentos, *surveys*, histórias e análise de informações de arquivos”, cada qual com suas vantagens e desvantagens. Para o autor, o uso de uma ou outra maneira dependerá basicamente do tipo de questão de pesquisa, do controle que o investigador tem sobre eventos ambientais e do foco sobre os fenômenos contemporâneos em posição aos fenômenos históricos.

As pesquisas podem ser classificadas segundo vários fatores. Considerando o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está cristalizado e a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, Mattar (1993) classifica-as em exploratórias, descritivas e causais. Pesquisas exploratórias visam prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva e são utilizadas para elevar o conhecimento do pesquisador sobre um tema que ainda lhe é totalmente desconhecido. Os métodos empregados compreendem: levantamento em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. Pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou

avaliação de alternativas de cursos de ação. Ainda para este autor, a pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis. Os dois tipos básicos de pesquisa descritiva são o levantamento de campo e o estudo de campo. A diferença básica entre eles está na grande amplitude e pouca profundidade dos levantamentos de campo e na média profundidade e média amplitude dos estudos de campo. As pesquisas causais, são aquelas que procuram verificar relações entre variáveis que expliquem o fenômeno em estudo.

Quanto à natureza das variáveis estudadas, Kirk e Miller (1986) classificam as pesquisas em qualitativas e quantitativas. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa procura identificar a presença ou ausência de algo, enquanto a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas geralmente numéricas, sendo submetidos a análises estatísticas formais. Já na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de perguntas abertas em entrevistas, em grupos ou individuais, em profundidade e em testes projetivos.

O presente estudo, com base na classificação proposta por Mattar (1993), caracteriza-se como exploratória e, dentro desta como estudo de caso. A escolha do estudo de caso deve-se por ser este um método que, segundo Yin, (1994:1), é preferido quando são levantadas questões do tipo “como” e “por quê”, quando o controle sobre os eventos pelo pesquisador é mínimo e, ainda, quando o foco de análise é um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real. Pela classificação proposta por Kirk e Miller (1986), a presente pesquisa classifica-se como qualitativa.

3.2 Objeto de Pesquisa

Constituíram objeto de estudo deste trabalho, as organizações caracterizadas como cooperativas de leite em Minas Gerais, escolhidas pela grande importância que se têm na economia mineira. Segundo dados do SEBRAE (1997), em Minas existem 139 cooperativas regionais e 3 centrais de cooperativas que trabalham com leite. Das 139, 21 são unidades industriais¹⁴, 94 são postos de resfriamento¹⁵ e 24 são unidades mistas¹⁶.

Em conjunto, as cooperativas regionais foram responsáveis pela maior captação de leite em Minas Gerais, em 1996, tendo recebido, diretamente, 1.559,3 milhões de litros (29% do total produzido no Estado). Apesar de captarem quase um terço do leite produzido, a participação na industrialização é pequena. Em 1996, o conjunto de estabelecimentos pertencentes às cooperativas regionais (fora as centrais) industrializou 448,3 milhões de litros de leite (7,7% do total).

3.3 Cooperativas Pesquisadas

As cooperativas estudadas foram: Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu, Ltda. (COOPERVAP), Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda (CAARG) e Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas Ltda (CAPERMIL) e Cooperativa Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí Ltda (COOPERITA), todas bem representativas na região onde atuam.

¹⁴Unidades industriais caracterizam-se por industrializarem o leite captado diretamente ou por terceiros.

¹⁵Postos de refrigeração caracterizam-se por realizar somente as operações de recebimento e resfriamento de leite.

¹⁶Unidades mistas caracterizam-se por operarem de forma mista, resfriando a maior parte do leite recebido e industrializando o restante

3.4 Coleta dos Dados

Na coleta de dados, foram usadas duas técnicas envolvendo levantamento de dados secundários e entrevistas. Os dados secundários utilizados foram os levantados pelas cooperativas ou mesmos outros órgãos de pesquisa ou divulgação. A entrevista com o quadro de diretores da cooperativa, utilizando um roteiro semi-estruturado, foi realizada com o objetivo de buscar as informações primárias, bem como validar as informações secundárias.

3.5 Análise dos Dados

Na verificação das atuais configurações organizacionais nas cooperativas, um dos objetivos da pesquisa, foram avaliados os seguintes componentes da estrutura: sistema de atividades, sistema de autoridade e sistema de comunicação. Na avaliação do sistema de atividades foram observados a forma como se dá a departamentalização, as linhas de assessorias existentes e o nível de especialização dos trabalhos. Já na avaliação do sistema de autoridade, foram considerados os componentes administrativos e níveis hierárquicos, o grau de descentralização da autoridade e a delegação da autoridade. Finalmente, na avaliação do sistema de comunicação, foi avaliado o que se comunica, como se comunica, quando e de quem parte a comunicação.

A análise do processo de decisão, controle e gestão das cooperativas foi feita através de vários itens. Na análise do processo de decisão avaliou-se o tipo de processo (racional, político e burocrático), o grau de centralização/ descentralização das decisões e como se dá a iniciação, ratificação, implementação e controle das decisões. Na análise do processo de controle foram avaliados os tipos adotados, a amplitude e o grau de centralização/descentralização. Finalmente, o processo de gestão foi analisado através da amplitude administrativa, do grau de especialização dos gestores, do tempo que os gestores dedicam à

cooperativa, da existência de plano e projetos e da existência de alianças, parcerias, etc.

Para verificar como se dá a participação dos cooperados no processo de decisão, controle e gestão das cooperativas, segundo objetivo específico, foram utilizadas variáveis como o número de vezes em que ocuparam cargos na gerência, diretoria executiva ou no conselho de administração; número de anos pelos quais estão vinculados à sua cooperativa; total de renda pessoal advinda do relacionamento com a cooperativa; participação nas assembleias e, ainda, participação em comitês.

Finalmente, para verificar a adequação das estruturas aos objetivos e ambientes das cooperativas, primeiro objetivo específico, foi feita uma análise descritiva e associativa entre as características da atual estrutura organizacional com as características interna e do ambiente das cooperativas. Entre as características da estrutura organizacional foram avaliadas variáveis como: tipo de estrutura, componente administrativo, grau de centralização/descentralização das decisões e controles, amplitude de controle, processo decisório e cultura organizacional¹⁷. Já para as características internas das cooperativas foram avaliadas as variáveis: recursos físicos, recursos humanos, recursos mercadológicos, negócios da organização e recursos financeiros. Finalmente, as características do ambiente foram avaliadas através das variáveis: competição, tendência dos mercados, dinâmica do ambiente e portfólio de produtos e serviços ofertados pelas cooperativas.

¹⁷Cultura organizacional é constituída pelo conjunto de crenças, normas e valores que fluem pela empresa norteando o comportamento dos indivíduos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo encontra-se a análise da estrutura organizacional das cooperativas Agropecuária Vale do Paracatu – COOPERVAP, Agrícola Alto Rio Grande Ltda. – CAARG, Agropecuária de Entre Rios de Minas Ltda. – CAPERMIL e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí Ltda.– COOPERITA em que são abordados aspectos relacionados à sua história e evolução, ambiente, objetivos e composição física; suas configurações organizacionais, envolvendo sistemas de atividades, autoridade e comunicação; o processo de decisão, controle e gestão; uma avaliação sobre a adequação das estruturas organizacionais aos ambientes e objetivos das cooperativas e, finalmente, a participação dos cooperados no processo de decisão, controle e gestão.

4.1 Histórico e Evolução

Com a Cooperativa Agropecuária da Vale do Paracatu tudo começou na noite de 20 de julho de 1963. Unidas pelo espírito cooperativista, quarenta pessoas decidiram criar a entidade numa reunião histórica realizada no Cine Santo Antônio, em Paracatu, MG, em que foi eleito presidente o advogado e agricultor Wladimir da Silva Neiva. Aquele grupo de pioneiros não perdeu tempo e, no mesmo ano, a cooperativa adquiriu a fábrica de laticínios Paracatu, tornando-se a fabricação de manteiga a atividade principal do setor de produção.

Trinta e seis anos depois, a COOPERVAP é um exemplo da força do cooperativismo, contando com 1.415 associados e 262 funcionários, tendo ampliado seus horizontes e atingido o crescimento físico a partir de importantes aquisições de imóveis, ocupando lugar de destaque entre as empresas do mesmo ramo na região. A evolução do crescimento da cooperativa pode ser

assim descrito: em 1963, compra da fábrica de Laticínios Paracatu; em 1965, aquisição de maquinário para pasteurização e envazamento de leite; em 1970, compra de máquinas para fabricação de queijos; em 1974, construção do entreposto para recebimento de leite em João Pinheiro; em 1980, venda do entreposto de João Pinheiro; em 1981, inauguração do prédio central da COOPERVAP e aquisição do armazém da antiga CASEMG; em 1984, implantação das unidades de beneficiamento e armazenagem de grãos (Unidade de Armazenamento Central e Unidade de Armazenamento do Entre Ribeiros); em 1987, inauguração do Parque de Exposições; em 1988, ampliação das unidades de armazenamento; em 1988, instalação da nova usina de beneficiamento e produção de leite e derivados com capacidade para receber 120.000 litros de leite/dia; em 1991, construção do posto de resfriamento de leite em Guarda Mor, com capacidade de recebimento de 20.000 litros de leite/dia; em 1993, inauguração da fábrica de rações; em 1996, lançamento do leite longa vida e, finalmente, em 1997, lançamento do iogurte Paracatu.

A cooperativa tem sua área de ação, para efeito de admissão de associados, circunscrita aos municípios de Paracatu, Unai, Bonfinópolis, Guarda-Mor, Vazante, Presidente Olegário, João Pinheiro, Buritis e Lagoa Grande em Minas Gerais, Cristalina e Catalão em Goiás e outros municípios que forem emancipados dentro desta área. Sua sede está situada em Paracatu-MG, tendo ainda um entreposto de recepção de leite na cidade de Guarda-Mor e de recepção de grãos no "Projeto Entre Ribeiros", no município de Paracatu.

Hoje, a cooperativa está dividida em unidades de negócios, cada uma delas responsável pelos resultados obtidos, mantendo parceria com instituições de pesquisa para promover a inovação tecnológica de seus produtos e serviços. Além disso, trabalha na diversificação e aprimoramento da qualidade desses produtos, negociou todas as dívidas pendentes e, num programa de qualidade total implantado, valoriza, incrementa, incentiva e melhora a integração direto-

ria-funcionários-associados-fornecedores. Buscando qualidade para os produtos e serviços prestados, a atual administração vem tentando administrar da melhor forma e com transparência os bens e produtos dos associados pois, afinal, eles constituem a peça fundamental para que a história da COOPERVAP possa acontecer.

No caso da Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda (CAARG), sua fundação se deu em março de 1953, porém suas atividades só tiveram início em março de 1956, ou seja, três anos depois. A CAARG surgiu da união de 25 produtores de leite da região de Lavras, MG, cujo o objetivo era recolher leite, em torno de 1000 a 1500 litros por dia, para produção de queijos tipo prato, cobocó e, às vezes, queijo mussarela e manteiga, tudo no intuito de agregar valor ao produto, bem como torná-los mais duráveis, proporcionando melhores condições para a comercialização.

A “Fazenda do Registro”, localizada a 6 km da cidade de Lavras, próximo à Ponte do Funil, foi escolhida pelos fundadores para dar início ao processo de produção de queijo. No final da década de 1960, a cooperativa adquiriu um prédio para sua sede, na área central de Lavras, facilitando assim o contato e a organização dos cooperados. Na década de 70, fez a aquisição de outro terreno onde construiu seu laticínio. A recepção de leite para produção de queijo continuou e o leite pasteurizado “Ipê”, tipo C, foi lançado no mercado.

Na década de 1980, a CAARG filiou-se à Cooperativa Central de Laticínios de São Paulo – Paulista, fornecendo, inicialmente, leite resfriado tipo C e, mais tarde, leite resfriado tipo B. No início dos anos 1990, grandes mudanças ocorreram e a cooperativa, na busca de maior produtividade e melhor padrão de qualidade, começa a prestar assistência veterinária e agrônômica, serviços de mecanização agrícola, além de proporcionar venda facilitada e parcelada de resfriadores de leite, botijões de sêmen, implementos e máquinas agrícolas. Foi implantado o sistema de pagamento por qualidade, a captação de leite a granel e

o incentivo à utilização de tanques de expansão nas propriedades rurais. Começam também a ser prestados aos cooperados serviços médicos, odontológicos e laboratoriais.

A fábrica de rações foi construída com o objetivo de implementar a produção de milho na região e, principalmente, produzir rações de qualidade a um menor preço; o café passa ser recebido e armazenado pela cooperativa. Nessa época, ocorreu maior filiação de cooperados e um grande aumento de captação de leite de outros municípios.

Em 1997, a CAARG, juntamente com a Universidade Federal de Lavras (UFLA), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e mais alguns órgãos (Empresa de Pesquisa de Minas Gerais – EPAMG, Sindicatos, etc.) começaram um trabalho junto aos produtores de frutas da região com estímulo ao plantio de figo, cabendo à cooperativa o beneficiamento e a comercialização. Foram montados também postos de captação e resfriamento de leite em Carrancas e Santo Antônio do Amparo, para facilitar e agilizar todo o processo.

Hoje, a cooperativa tem uma área de atuação que abrange os municípios de Andrelândia, Bom Sucesso, Cana Verde, Carmo da Cachoeira, Carrancas, Cruzília, Ibituruna, Ijaci, Ingai, Itumirim, Itutinga, Luminárias, Minduri, Nazareno, Nepomuceno, Perdões, Ribeirão Vermelho, Santo Antônio do Amparo, São João Del Rei, São Tiago e São Vicente de Minas, embora seu estatuto estabeleça como área de ação todo território nacional.

Para a Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas Ltda., tudo começou em 9 de janeiro de 1955 com um grupo de cinquenta e quatro pessoas de Entre Rios de Minas, MG. Hoje, a cooperativa já conta com 1.290 associados e tem como área de atuação, para efeito de admissão dos associados, os municípios de Entre Rios de Minas, Resende Costa, Lagoa Dourada, Casa Grande, Queluzito, Coronel Xavier, Prados, São João Del Rei, São Tiago, Desterro de

Entre Rios, Passa Tempo, Piedade dos Gerais, Belo Verde, Jeceaba, São Brás do Suaçuí, Congonhas do Campo e Conselheiro Lafaiete.

Desde a sua fundação, filiou-se à Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda. (CCPR) para onde enviava apenas o creme de leite. Somente em 1957, ou seja, dois anos depois, é que a cooperativa enviou seus primeiros litros de leite para a Central. Em 1975, a cooperativa comprou a falida Cooperativa Sanjoanense e começou a produção de leite tipo “C”, queijo prato lanche e queijo mussarela. Até 1997, a CAPERMIL abriu filiais nos municípios de Desterro de Entre Rios (armazém), Jeceaba (armazém), Lagoa Dourada (armazém), São Brás do Suaçuí (armazém), Resende Costa (armazém), Prados (armazém), Nazareno (armazém) e São João del Rei (posto de gasolina e usina de beneficiamento).

No período de abril de 1988 a março de 1999, a cooperativa sofreu muitas alterações na área de produção e comercialização de seus produtos. Além disso, foram fechados os armazéns das cidades de Prado e Nazareno e o posto de gasolina de São João del Rei foi terceirizado em função do resultado pouco expressivo, no entender do corpo diretivo. Neste período, a cooperativa procurou inserir-se em um estágio de crescimento, informatizando seu escritório e algumas filiais e aumentando o volume de leite captado. No tocante ao número de associados e funcionários, estes reduziram, passando de 2.477 associados e 135 funcionários para 1.290 e 91, respectivamente. No Quadro 1 encontram-se alguns dados sobre a evolução do número de associados e litros de leite recebidos no período de 1993 a 1998.

QUADRO 1. Evolução do número de associados e litros de leite/dia recebidos pela CAPERMIL Ltda., no período de 1993 a 1998.

Especificações	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nº associado	2248	2309	2416	2456	2477	2496
Leit. Recebido	40.825	42.005	42.000	42.622	38.626	43.058

Fonte: Relatório do exercício de 1998

Na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí a idéia floresceu em 1957 através da iniciativa de alguns agropecuaristas que, vislumbrando um futuro melhor para seus companheiros e sua sociedade, realizaram, em 29 de dezembro de 1957, a assembléia de constituição da então Sociedade Cooperativa de Laticínio Santa Rita Ltda. Presididos pelo Sr. Benedito Capistrano de Alckmin e secretariados pelo senhor Paulo Cunha Azevedo, 63 produtores presentes sacramentaram a constituição da cooperativa.

Em 28/04/59 associou-se à Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo, a Paulista, a fim de assegurar a comercialização e em primeiro de agosto de 1959 deu início às operações, recebendo 10.904 litros de leite, resfriando-o e remetendo-o “in natura” para São Paulo.

Desde seu início, a cooperativa tinha como metas: receber, beneficiar, industrializar e distribuir o leite ou outros produtos entregues pelos associados; organizar ou supervisionar o transporte dos produtos das fontes até às usinas ou postos de recepção, tendo em vista sua conservação e segurança e a redução dos custos; manter seções de compras em comum para suprimento aos associados das mercadorias de consumo ou agropastoris e organizar serviços de assistência técnica aos associados.

Desde a sua criação, a cooperativa tem mantido um crescimento constante, horizontal e verticalmente. Em janeiro de 1971, efetiva-se a aquisição do Laticínio Francisco Dias, de Carmo de Minas, criando a filial daquele município, localizada na rodovia que liga a cidade a Lambari. Em 23/12/72 ocorreu a incorporação da Cooperativa Agropecuária de Careaçu Ltda., passando a funcionar, a partir de 01/01/73, como filial de Careaçu, localizada no km 341 da Rodovia Fernão Dias, na cidade de Careaçu, sul de Minas. Em 17/03/73, foi incorporada a Cooperativa dos Cafeicultores de Santa Rita do Sapucaí, passando a constituir o Departamento de Café. Em 24/05/75 foi inaugurada a Unidade de Beneficia-

mento de Sementes - UBS, iniciando suas operações com produção de sementes de arroz e, posteriormente, diversificando para outras variedades de arroz, feijão e milho. Em 1982 criou-se a Unidade de Arroz Consumo que embalava o produto em pacotes individuais de 5 quilogramas, nas marcas “Vale do Sapucaí” e “Panelão”, as quais eram comercializadas a partir dos setores de vendas da cooperativa (hoje a unidade atua basicamente na produção de sementes de alta qualidade). Em 22/12/82 foi incorporada a Cooperativa Agropecuária de Conceição do Rio Verde Ltda., que, em 01/01/83, passou a ser a terceira filial, ou seja, a Filial de Conceição do Rio Verde (início do envazamento de leite). Em 01/04/85 entra em operação a pasteurização e evazamento de leite na Matriz em Santa Rita, com uma produção diária de 3.500 litros. Em 1991 foram concluídas as obras das instalações da fábrica de ração em Santa Rita do Sapucaí com capacidade para 1000 toneladas mês. Ainda em 1991, foram plantadas 20.000 árvores na fazenda experimental visando atender a demanda de lenha como fonte de energia. Em 1992 foram concluídas as obras do parque de exposições com o propósito de ampliar e incentivar a comercialização de animais de alto padrão genético; em 29 de novembro de 1996, foi inaugurado o parque industrial da COOPERITA e, finalmente, em 1996, promoveu uma reestruturação organizacional visando adotar uma postura mais profissional.

Hoje a COOPERITA tem como área de ação todo território nacional e está departamentalizada em unidades de negócios (leite e café), sendo cada unidade responsável pelos resultados obtidos, com o intuito de aumentar o seu poder competitivo no mercado. Mantém parceria com instituições de pesquisa para promover a inovação tecnológica de seus produtos e serviços e trabalha na diversificação e aprimoramento da qualidade de seus produtos. O Quadro 2 mostra alguns dados sobre evolução do número de cooperados e litros de leite captados por dia, no período de 1993 a 1998.

QUADRO 2. Evolução do número de associados e litros de leite (em 1000 unidades) recebido pela COOPERITA Ltda., no período de 1993 a 1998.

Especificações	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nº associado	1.433	1.425	1.394	1.448	1.469	1.503
Leite Recebido	125.552	135.023	135.047	152.421	142.431	145.524

Fonte: Relatório do exercício de 1998

4.2 Objetivos

A Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu tem como objetivos, de acordo com o estatuto em seu artigo 2, I e II, estimular o desenvolvimento, o progresso e a defesa de suas atividades de caráter comum, além de vender a produção de seus associados nos mercados locais, nacionais e internacionais e comprar em comum ou produzir bens de consumo para distribuição aos seus associados. Seu negócio principal são as atividades leiteira (recepção, beneficiamento, industrialização e comercialização de leite) e agrícola (armazenagem, beneficiamento, recepção e comercialização de grãos, entre outras). Como atividades secundárias, oferece prestação de serviços como supermercado, posto de combustíveis, farmácia veterinária, assistência técnica e de fomento agropecuário, educação e comunicação cooperativista, máquinas e implementos agrícolas e convênio com planos de saúde.

O principal objetivo da criação da Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande foi recolher leite para utilizá-lo na produção de queijos tipo prato, cobocó e, às vezes, queijo mussarela e manteiga. Atualmente a CAARG tem por objetivo a defesa comum de seus interesses econômicos, observando, para isso, o seguinte programa de ação, a ser executado de acordo com as possibilidades técnicas e financeiras: receber, beneficiar, industrializar e colocar no mercado consumidor o leite e outros produtos entregues pelos cooperados; organizar o transporte dos produtos das fontes até as usinas ou postos de recepção; manter bom o

relacionamento direto com os consumidores, quer através de cooperativas centrais, quer abrindo entrepostos em outras áreas, em consonância com as normas estabelecidas pela Central a qual esteja filiada; empenhar-se pelo estabelecimento de preços condizentes para o leite, café e demais produtos e seus derivados, em nível compatível com as necessidades e interesses dos associados; manter seções de compras em comum, para suprimento aos associados, das mercadorias de seu consumo ou agropastoris, observado o disposto no parágrafo 2º do artigo 5º do estatuto e, bem assim, organizar serviços de terceiros necessários às suas atividades e organizar serviços de assistência técnica e social aos associados (CAARG, 1998).

A Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas foi criada tendo como objetivo *“a defesa econômica de seus associados por meio de ajuda mútua, observando-se rigorosa neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social”* (Estatuto Social de 1998, página 1). Ainda segundo o Estatuto, *“na medida dos recursos disponíveis e conveniências, a cooperativa poderá oferecer os seguintes serviços: recebimento, classificação e armazenamento da produção vegetal ou animal, segundo programas operacionais previamente estabelecidos; efetuar ou orientar o transporte da produção dos associados aos depósitos da cooperativa; beneficiamento ou industrialização dos produtos, se for o caso, registrando as marcas necessárias; vendas de produtos nos mercados locais, nacionais ou estrangeiros, podendo para tal fim manter sua filiação à Central dos Produtos Rurais de Minas Gerais (CCPR) da qual poderá demitir-se quando houver prévia autorização da Assembléia Geral extraordinária; compra, para fornecimento aos associados, de gêneros e artigos de uso ou consumo pessoal, doméstico e profissional bem como de utensílios e máquinas agrícolas, fertilizantes e inseticidas; quando possível, adiantamento em dinheiro, até no máximo de 80% (oitenta por cento) do valor dos produtos recebidos dos associado, e, finalmente, estabelecer preços especiais para as quotas de forne-*

cimento de leite na seca, a serem formadas pelos associados mediante a média de remessa de leite nos meses de junho a setembro de cada ano, salvo determinação em contrário dos poderes públicos”. Outro objetivo da cooperativa “é promover a educação cooperativista do quadro social, aprimoramento técnico e profissional dos associados e participar de campanha de expansão do cooperativismo ou fomento agrícola e de modernização dos meios de produção”.

A Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí tem por objetivo a defesa comum de seus interesses econômicos, observando, para isso, o seguinte programa de ação, a ser executado de acordo com suas possibilidades técnicas e financeiras: receber, beneficiar, industrializar e colocar no mercado consumidor o leite e outros produtos entregues pelos associados, utilizando para isso instalações, métodos e tecnologias adequados; supervisionar o transporte dos produtos das fontes até as usinas ou postos de recepção, tendo em vista a conservação e segurança dos mesmos, bem como redução dos custos; por-se tanto quanto possível, em relação direta com os consumidores, quer através de cooperativas centrais, quer abrindo entrepostos em outras áreas em consonância com as normas estabelecidas pela central à qual esteja filiada, bem assim quaisquer outros contatos necessários para alcançar os objetivos totais da organização; pugnar pelo estabelecimento de preços condizentes para o leite, café e demais produtos e seus derivados, em nível compatível com as suas necessidades e interesses dos associados; manter seções de compras em comum para suprimento aos associados, das mercadorias de seu consumo ou agropastoris, e organizar serviços de assistência técnica ou social aos associados.

4.3 Caracterização do Ambiente da Cooperativa

Por serem organizações que têm como negócio principal as atividades ligadas à produção e comercialização de leite, as cooperativas apresentam um ambiente geral bastante competitivo e instável. No caso da atividade leiteira, o

processo de desregulamentação do mercado ocorrido no início do governo Collor acirrou a concorrência entre as empresas em todos os elos do sistema agroalimentar. Na aquisição de matéria-prima, as empresas passaram a disputar produtores visando melhorar o seu mix de custos e qualidade do produto. Na venda de produtos finais, a tônica do processo foi o forte incremento na segmentação do mercado consumidor, através de novas linhas de produtos, exploração de novos segmentos de consumidores, diferenciação das empresas e marcas por meio de vultuosas campanhas promocionais (Jank e Galan, 1998). A guerra de preços, principalmente no grande varejo, transformou o leite longa vida no produto regulador do mercado de leite substituindo o leite em pó reidratado e a expectativa é de que as economias de escala e o poder dos investimentos em promoção das grandes empresas determinem o desaparecimento de indústrias menos eficientes.

Outro fator que contribuiu e contribui para o aumento da competitividade e instabilidade do ambiente é a abertura comercial e a consolidação do Mercosul¹⁸. Com a abertura comercial, as importações de produtos lácteos, que cumpriam o papel de regular o abastecimento doméstico na entressafra, passaram a ser realizadas pelo setor privado, tanto pelas empresas que possuem fábrica no país como por empresários que apenas jogam com diferenciais de preços. De acordo com dados do DECEX, Ministério da Agricultura e Reforma Agrária - MAARA, Superintendência Nacional do Abastecimento - SUNAB, Leite Brasil, Associação Brasileira de Leite Longa Vida - ABLV e Associação Brasileira da Indústria de Queijos - ABIQ, publicado por Jank (1998), as importações representam globalmente cerca de 15% do mercado formal de leite e derivados no Brasil, podendo chegar à faixa de 25 a 40% para o leite em pó. No caso do Mercosul, os custos mais elevados no Brasil favorecem o incremento da produção e

¹⁸ Mercado Comum do Cone Sul que envolve os países: Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai.

importação de produtos lácteos da Argentina e Uruguai, de acordo com as regras de alíquota zero intra-bloco.

Além dos pontos já comentados, a estabilização da economia provocou um forte aumento do consumo de derivados lácteos nas classes de menor poder aquisitivo, o que estimulou os produtores, não só nas bacias leiteiras tradicionais mas também nas novas regiões que passaram a se aventurar na atividade leiteira. O reflexo desse estímulo é a perspectiva de um excedente de leite no país, gerando, como consequência, quedas generalizadas nos preços ao produtor e até mesmo quebras contratuais por parte das indústrias. A possibilidade de exportação desse excedente é pequena em face da baixa competitividade em termos de custos e qualidade e a falta de eficiência para competir fora do país, num mercado caracterizado por subsídios e protecionismos tarifários e não-tarifários.

De acordo com Jank e Galan (1998), guerra de preços, concorrências com os importados, efeito Mercosul e possibilidade de exportação, são parte das “cartas do jogo” no conturbado ambiente do Sistema Agroindustrial (SAG) do leite, tornando-o cada vez mais competitivo e instável. Para CÂMARA DOS DEPUTADOS (1998), a posição das cooperativas agroindustriais de leite nesse ambiente pode ser comparada à da pessoa que se exercita em uma esteira rolante do tipo estacionária (o treadmill), que tem de apressar o passo cada vez mais para ficar no mesmo lugar e se não acompanhar a velocidade da esteira é jogado fora dela.

Em termos de ambiente operacional, as cooperativas estão situadas em regiões bastante expressivas no tocante à agropecuária. A COOPERVAP, por exemplo, se encontra sediada na cidade de Paracatu, no noroeste de Minas Gerais, a maior região do estado, com área de 156,4 mil km² cobrindo 52 municípios, o que corresponde a 26,6% da superfície do estado. As principais bacias hidrográficas da região são as dos rios São Francisco, Verde Grande, Paracatu,

Preto e Urucuia (Simões, 1994). A população total é de 332.825 habitantes, sendo 40,68% residentes na zona rural (IBGE, 1996, citado por Machado, 1996).

A região iniciou seu povoamento a partir do século XVIII, mas somente nas últimas décadas pôde ser observado um maior desenvolvimento, especialmente com a transferência da capital federal para Brasília, a implementação de novas tecnologias voltadas para as áreas do cerrado, assim como programas governamentais de colonização do cerrado.

A agricultura contribuiu para o desenvolvimento da região produzindo arroz, feijão, milho, soja, café e mandioca e novas culturas estão se instalando com tendências para a citricultura, plantio de abacaxi, banana, maracujá, melancia, como também algodão, cana-de-açúcar, entre outras. Tem-se verificado um crescimento significativo do uso de irrigação na região, principalmente nos municípios de Unai e Paracatu, com predominância do sistema de Pivô Central. Há também uma tendência para os sistemas de irrigação, por hidroponia e plásticultura.

A criação de bovinos é uma das atividades econômicas mais relevantes do noroeste mineiro, que detém o segundo maior rebanho bovino do Estado (15,6%), voltada, principalmente, para a produção de leite, embora ainda hoje tradicional, sem utilização de modernas tecnologias, principalmente entre os pequenos produtores. São encontrados também rebanhos representativos de eqüinos, suínos, aves e caprinos, entre outros. A produção anual de leite na região é de 218.108.550 litros, com média de 597.558 litros/dia (IBGE, 1996).

As Cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e Regional Agropecuária Santa Rita do Sapucaí, estão situadas na região sul do estado de Minas Gerais, que abrange uma área de 53.097 km² (9% da área do Estado) e tem população de 2.185.050 habitantes. A localização representa uma vantagem para os municípios da região, beneficiada pelos sucessivos movimentos da mineração e agricultura que deixaram um rastro de prosperidade, bem como pelo processo de

descentralização dos pólos de desenvolvimento nacionais, em especial da cidade de São Paulo. Outra vantagem é a proximidade dos principais portos da região sudeste localizados nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, contando ainda com um porto seco em Varginha (Chaves, 1995).

Segundo dados da Fundação João Pinheiro, o Sul de Minas é a região mais desenvolvida do estado, em termos agropecuários e a segunda em termos populacionais, concentrando 13,2% da população estadual, distribuídos por 153 municípios, divididos em 11 microrregiões. A região é responsável por 11,4% do PIB total de Minas Gerais com a seguinte distribuição entre os setores econômicos: 49,4% do setor de serviços, 32,45% do setor industrial e 18,2% do setor agropecuário. A média do PIB por habitante, de R\$ 2.340,00, é inferior à média estadual, em 1995, calculada em R\$2.893,57, sendo superior apenas nas microrregiões de Poços de Caldas e Pouso Alegre, onde o setor de serviços é mais influenciado pelos subsetores comércio, aluguéis e transporte.

No setor agropecuário, a cafeicultura e a bovinocultura de leite são as principais atividades da região. A produção cafeeira da região sul de Minas representa 48,7% da produção do estado, ocupando área de 435,1 mil ha e com produtividade de 11,4 sacas/ha. A cafeicultura representa um montante expressivo na arrecadação do estado e municípios da região em termos de ICMS e FUNRURAL, entre outros.

A pecuária leiteira é uma atividade importante no sul de Minas, reconhecida como a maior bacia leiteira de Minas. A vocação da região para a pecuária de leite e o seu conseqüente dinamismo podem ser avaliados por alguns indicadores tecnológicos: 73,68% das unidades de produção rural que produzem até 50 litros de leite/dia, assim como 92,86 % daquelas que produzem de 50 a 250 litros/dia e 45,71% daquelas com mais de 250 litros por dia possuem silos. Esse fato revela, por um lado, um dinamismo significativo e possibilidades de desenvolvimento desse fundamento da pecuária de leite, sobretudo para os

produtores acima de 250 litros, em que se incluem as propriedades responsáveis pelo maior volume de produção. Deve-se destacar que a média regional (25,0%) é quase duas vezes a média de Minas Gerais (13,78%).

Dos 1.253 estabelecimentos em funcionamento, que recebem e industrializam leite e derivados em Minas Gerais, 36,8%, ou seja, 461 estabelecimentos estão situados no Sul de Minas e essa concentração se deve à maior população e maior concentração de produtores de leite, sugerindo que a indústria procura instalar-se próximo às regiões produtoras e aos centros consumidores.

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

Um fato interessante observado por Calegário (1996) no tocante ao relacionamento entre indústria e produtores é que na região existem vários tipos de arranjos contratuais, porém, todos eles são informais e determinados pelas indústrias que, baseadas em seus interesses, consideram importantes ou não certos aspectos a serem inseridos na negociação. Foi observado que nenhum laticínio define o preço no início da negociação e nem faz exigências quanto ao uso de tecnologias; 38,5% dos laticínios especificam a quantidade de leite a ser fornecida; 15% dos laticínios fazem especificações quanto a qualidade do produto; 61,5% fornecem assistência técnica aos produtores; 38,5% dos laticínios fazem

empréstimos aos produtores para compra de equipamentos; 7,7% dos laticínios fornecem insumos aos produtores descontando o valor deste no pagamento do leite; 7,7% dos laticínios especificam o período de fornecimento e ainda fazem previsões de multas para o produtor se o acordo não for respeitado. Apenas um único laticínio apresentava uma relação contratual abrangente, envolvendo sete elementos. Os demais adotam, no máximo, dois elementos na negociação do leite.

Quando se estudam as relações com as cooperativas, constata-se que elas se constituem no principal polo fornecedor de insumos, correspondendo a cerca de 65% para o estrato até 50 litros/dia, 79% para o estrato de 50-250 litros/dia e 85% para o estrato de mais de 250 litros por dia. As cooperativas ainda eram, até então o principal agente de compra de leite, 34% para o primeiro estrato, 62% para o segundo e 89% para o terceiro. Os pequenos produtores estão mais associados com os laticínios privados que os demais, pois se 34,38% vendiam leite para as cooperativas, 40,63% vendiam para laticínios privados.

No caso da Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas, sua área de ação é a região Campo das Vertentes, que é constituída por 20 municípios, com destaque para São João Del Rei, São Tiago, Nazareno, Dolores do Campo e Tiradentes. O setor industrial tem um papel importante na região, apesar de não ser predominante, com destaque para a metalurgia dos não-ferrosos e o beneficiamento e fiação de tecidos. A participação do setor no PIB total é de 27,8%. O setor agropecuário participa com 17,1% do PIB total, destacando-se a produção pecuária (suínos, aves e pecuária de leite). As lavouras, embora sem maior relevância, devem ser citadas as culturas de milho, feijão e arroz. No setor de serviços, as atividades de comércio, administração pública e aluguéis merecem destaque. Os municípios de São João Del Rei e Tiradentes são pontos turísticos de grande visitação pública, pertencendo ao patrimônio histórico e cultural do Esta-

do. Na área educacional, deve ser mencionada a Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei (FUNREI).

Da análise das regiões onde estão inseridas as cooperativas estudadas constatou-se que a concorrência é forte e que na coleta de leite as cooperativas concorrem com empresas como a Nestlé, Parmalat, Danone, Royal, Fleischman, Cotochés, outras cooperativas e pequenos laticínios. Quanto à concorrência na comercialização dos produtos, as principais empresas são Nestlé, Parmalat, Cotochés, Danone, outras cooperativas, pequenos laticínios e o leite informal que hoje já atinge mais de 40% do mercado no país.

A tendência de consumo e preços nas regiões de atuação das cooperativas seguem a tendência nacional, ou seja, aumento do consumo de leite longa vida e derivados do leite, principalmente bebidas lácteas, e queda nos produtos comuns e preços instáveis em face da oscilação de oferta de leite, concorrência na captação e da perspectiva de importações por parte do governo e empresas privadas.

Os principais riscos e incertezas aos quais as cooperativas estão sujeitas nas regiões onde atuam têm origem na fazenda, na agroindústria e no mercado. Na fazenda, a primeira fonte de incerteza que pode-se mencionar na atividade leiteira é o clima, que tem um impacto significativo na produção de alimento. Outra fonte de incerteza na fazenda inclui as doenças das vacas, contaminação do leite, manutenção de equipamentos e construções, dificuldade no transporte de forragem e material relacionado.

Na indústria, a incerteza diz respeito à quantidade de leite, que é mais uma questão de longo prazo, uma vez que o clima afeta o volume de leite produzido indiretamente através da quantidade e qualidade de alimento produzido. A forma de fornecimento para as cooperativas é outro fator de incerteza, se visto em termos do ano todo. A capacidade produtiva deve garantir que o leite fornecido possa ser processado a tempo e, por essa razão, as cooperativas sempre

têm uma sobrecarga no inverno. Igualmente, a qualidade e composição do leite são importantes para a indústria de processamento, devendo o material cru ser de alta qualidade. A composição do leite, particularmente a gordura e porcentagem de proteína no leite, é importante para o processamento em diferentes produtos lácteos.

No âmbito do mercado, os principais riscos e incertezas advêm do poder aquisitivo da população (renda), da política governamental de importações e estabilização econômica, da alta inadimplência no mercado e das elevadas taxas de juros. A falta de capital de giro muitas vezes faz com que a cooperativa pague grandes somas em juros para os fornecedores.

Em suma, foi constatado que as cooperativas estudadas apresentam ambiente geral e operacional muito competitivo e de alta instabilidade. Observou-se um grande número de empresas atuando no mercado, tanto de captação como de comercialização dos derivados do leite e utilizando várias estratégias de comercialização, bem como uma tendência e postura bem diferente dos consumidores em relação aos produtos lácteos, com maior exigência em termos de qualidade e preços.

4.4 Caracterização das Cooperativas

Como já foi comentado, as cooperativas estudadas têm como negócio principal as atividades leiteira e agrícola, além da prestação de serviços como atividade secundária. Através da análise dessas organizações, observa-se que a atividade leite responde por 56% do faturamento da COOPERVAP, 85% do faturamento da CAARG, 90% do faturamento da CAPERMIL e 63,7% do faturamento da COOPERITA, ficando os demais percentuais a cargo das atividades supermercado, cereais, café, fornecimento de insumos, rações, entre outros. Os principais produtos colocados no mercado pelas cooperativas são: leite tipo C

caixinha, leite tipo C saquinho, leite tipo C longa vida, manteiga, queijos, requeijão, iogurte, rações, entre outros.

Para realizar seus negócios, as cooperativas contam com estrutura física composta por benfeitorias, máquinas e equipamentos que são utilizados para produzir, beneficiar, armazenar, transportar e comercializar produtos como leite, queijos, manteigas, iogurtes, arroz, milho, soja, café, entre outros. As estruturas são bastante complexas e específicas¹⁹ para as atividades que executam, uma vez que as cooperativas possuem equipamentos para recepção, pré-resfriamento, beneficiamento e envase de leite e para fabricação de queijos, manteiga, iogurte e requeijão; veículos para transporte de produtos, laboratórios físico-químico e microbiológicos, misturador de ração, beneficiador de cereais e café, tratores, arados, entre outros. Em termos de benfeitorias, além das sedes, as cooperativas possuem galpões, armazéns, oficinas, depósitos, etc. Em função da grande especificidade das máquinas e equipamentos, observou-se que as cooperativas apresentam certa ociosidade destes aspectos e de benfeitorias, o que contribui para a elevação de seus custos internos.

No tocante a recursos humanos, as cooperativas contam com um Quadro de pessoal bastante elevado e complexo em termos profissionais, sendo encontradas as mais diversas especialidades e níveis de escolaridade.

¹⁹ Foi observado que na indústria de leite existe um alto grau de ativos específicos, como o transporte, construções, máquinas e ativos humanos. Em termos de transporte, o leite é transportado do produtor às cooperativas ou laticínio, muitas vezes pelo uso de caminhões especializados que não têm praticamente uso alternativo. Quanto a construções e maquinaria, quase todo equipamento usado no processamento do leite após a recepção na indústria constitui transações específicas, ocorrendo nas operações do leite com apenas poucas linhas de produção. Quando o número de linhas de produção aumenta, surge a possibilidade de coordenação da alocação ótima da capacidade de processamento pela modificação da combinação de linhas de produção usadas. Uma planta de leite torna-se tecnicamente obsoleta em apenas 10 anos. No tocante à especificidade humanas, alguns setores da indústria de laticínios (fabricação de queijos, doces, entre outros) requerem mão-de-obra específica e que não pode ser utilizada em outras atividades. Desta forma, o investimento em capacitação, bem como manutenção dessa mão-de-obra, tem alto custo.

Quanto aos recursos financeiros, as cooperativas estudadas (COOPERVAP, CAARG, CAPERMIL e COOPERITA) movimentaram volume significativo no ano de 1998, como pode ser visto no Quadro 3.

QUADRO 3. Volume de recursos movimentados pelas cooperativas em 1998, em reais.

Especificações	COOPERVAP	CAARG	CAPERMIL	COOPERITA
Vendas	25.117.684	26.600.738	32.079.702	10.345.990
Faturamento	24.842.466	24.853.216	29.265.994	10.130.830
Sobras - AGO	-113.284	303.309	260.066	30.259
Ativo Total	31.118.810	17.173.951	14.080.818	4.998.551
Patrimônio Líquido	15.734.285	7.112.046	10.325.322	3.658.259

Fonte: Balanços de 1998.

Embora a COOPERVAP tenha apresentado sobras negativas em 1998, ela conseguiu reduzir o seu prejuízo de 58% do faturamento em 1993, para 0,45% em 1998. Segundo o presidente da cooperativa, *“melhores resultados não foram obtidos devido, principalmente, às dificuldades na comercialização do leite em face da desenfreada e irresponsável importação dos produtos lácteos, que desencadeou um volume impressionante de dificuldades às cooperativas e laticínios de todo o país”*.

Na comercialização de seus produtos e serviços, as cooperativas utilizam canais como venda direta ao consumidor, repasse a terceiros, fornecimento de matéria-prima, entre outros. No caso da COOPERVAP, do leite recebido, 50%, em média, é comercializado a granel com Embaré, Parmalat, Cotochés, Nestlé, Cemil, Leite Shefa e o restante é industrializado. Os produtos oriundos da industrialização são comercializados em Brasília, Paracatu, Guarda-Mor e São Paulo, e os clientes são microempresas, panificadoras, supermercados. Só no mercado de Brasília os produtos da cooperativa são distribuídos em 17 linhas,

somando 853 clientes e detendo 15% do mercado, perdendo somente para a Parmalat e Itambé.

Na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas, do total de leite recebido, aproximadamente 85% é enviado para a Central CCPR e o restante é comercializado na forma de leite pasteurizado e queijos. O leite pasteurizado é comercializado somente nos municípios de São João Del Rei, Lagoa Dourada e Entre Rios de Minas, uma vez que nas outras cidades próximas não é compensatório devido à concorrência como o leite cru vendido diretamente nas casas. Os principais canais utilizados para colocar o leite à disposição dos consumidores são padarias, lanchonetes, bares, supermercados, hotéis, sorveterias e a Escola da Fundação Bradesco. Para os queijos tipo prato lanche e mussarela, os canais de comercialização utilizados são padarias, armazéns da cooperativa, posto de va-rejo da filial de São João Del Rei, hotéis e também a Escola Fundação Bradesco, localizados nos municípios de Entre Rios de Minas, Jaceaba, São Brás do Suaçuí, Lagoa Dourada, Resende Costa, Desterro de Entre Rios e São João Del Rei.

Na expectativa de incrementar a comercialização de seus produtos, os dirigentes da CAPERMIL perceberam que esta ampliação se daria na medida em que os produtos da cooperativa tivessem uma marca que os diferenciasse dos outros. Para tanto, foi promovido um concurso pela Faculdade de Filosofia de São João Del Rei, em 1975, para a criação da marca “Del Rios” para todos os produtos enviados ao mercado pela cooperativa. Posteriormente, e com o intuito de diferenciar a CAPERMIL das demais organizações cooperativas, optou-se pela contratação de profissionais para criarem a logomarca da cooperativa.

Na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande, do total do leite recebido, aproximadamente 77,39% têm como destino o abastecimento da Cooperativa Central de Laticínio – Paulista (CCL-SP) (Quadro 1), e que somado ao total do leite destinado aos laticínios filiados à CAARG (entrega de leite C), conclui-se

que 86,6% do total recebido é escoado para fora da região, o que caracteriza a CAARG como um grande entreposto de coleta de leite. O leite restantes(13,4%) é comercializado no mercado interno em forma de leite pasteurizado tipo C (7,75%) e 4,8% em forma de queijo, doce de leite, creme de leite e outros (Quadro 4). Os principais canais utilizados para colocar o leite à disposição dos consumidores são padarias, lanchonetes, bares, supermercados, hotéis e sorveterias. Para os queijos, manteigas e doces, os canais de comercialização utilizados são padarias, armazéns da cooperativa, supermercados e hotéis localizados nos municípios de atuação.

QUADRO 4. Destinação do leite coletado pela CAARG Ltda., em 1998.

Destinação	(litros)	Percentual (%)
CCL-SP (Paulista) - leite B	19.413.588	52,27
CCL-SP (Paulista) - leite C	9.331.198	25,12
Leite - C enviado à Coop.Brag. Paulista	129.320	0,40
Leite - C enviado a outros clientes	3.274.032	8,80
Leite pasteurizado	2.056.113	5,53
Leite longa vida	841.392	2,22
Leite C – industrialização	1.781.861	4,80
Quebras	241.509	0,70
Outros	12.941	0,03
Estoque	43.569	0,12
Total	37.125.523	100.0

Fonte: Relatório do exercício de 1998.

Na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, 81,61% do leite recebido tem como destino o abastecimento da CCL-SP e o restante, ou seja, 19,39%, é comercializado no interior (9,64%), em forma de leite pasteurizado tipo C (7,57%) e industrializado (0,97%) (Quadro 5). Os principais canais utilizados para colocar o leite à disposição dos consumidores são

padarias, lanchonetes, bares, supermercados, hotéis e sorveterias. Para os queijos, manteigas e doces os canais de comercialização utilizados são padarias, armazéns da cooperativa, supermercados e hotéis localizados nos municípios de atuação.

QUADRO 5. Destinação do leite recebido pela COOPERITA Ltda., em 1998.

Destinação	litros	Percentual (%)
CCL-SP (Paulista) - leite B	30.905.778	58,18
CCL-SP (Paulista) - leite C	12.445.444	23,43
Leite - C envasado	4.020.170	7,57
Leite - C comercializado interior	5.121.479	9,64
Leite -C industrializado	512.934	0,97
Quebras	92.051	0,17
Outros	18.446	0,04
Total	53.116.302	100.0

Fonte: Relatório do exercício de 1998.

Os dados referentes aos canais de comercialização utilizados revelam que as cooperativas Agrícola Alto Rio Grande, Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí e de Entre Rios de Minas são singulares que intermediam a venda de leite resfriado para a CCL-Paulista e Itambé, além de atuarem com linha de produtos próprios comercializados através das marcas Ipê, COOPERITA e Del Rios. Observou-se também que todas as cooperativas possuem supermercados e lojas de produtos agrícolas e veterinários, comercializando desde produtos de higiene pessoal até máquinas e equipamentos.

Em termos de coleta de leite, no caso das cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e Santa Rita do Sapucaí grande parte é feita através de coleta a granel. Na Cooperativa Alto Rio Grande, a coleta a granel iniciou em 1995 e já atinge 78% de todo leite recebido, promovendo a redução do número de linhas

de 49, em 1996, para 24, em 1999, e de até 50% no valor do frete ao produtor. Na Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí a coleta a granel iniciou em 1988 e, atualmente, atinge 50% do leite recebido. Já nas cooperativas Agropecuária do Vale de Paracatu e de Entre Rios de Minas, a coleta a granel ainda está iniciando e seus dirigentes entendem que demoraram adotar o processo. Segundo esses dirigentes, apesar das resistências, as cooperativas precisam adotar o processo de coleta a granel o mais rápido possível, pois esta prática trará benefícios não só para os cooperados como para a cooperativa. Além do mais, afirmam os dirigentes, a legislação estabelecendo normas sobre a coleta de leite entram em vigor a partir do ano 2.000.

O portfólio de produtos não varia muito nas cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu, Agrícola Alto Rio Grande e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí. No rol de produtos dessas cooperativas estão o leite “C” pasteurizado, o leite longa vida, queijos, doce de leite, manteiga, creme de leite, requeijão, iogurtes, entre outros. Já a Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas apresenta uma produção pouco diversificada constituída de leite “C” de saquinho e pequena quantidade de queijo prato. Comparando-se a linha de produtos produzidos pelas cooperativas com a dos principais concorrentes como Parmalat, Danone e Nestlé, verifica-se que ela é menor.

Na Tabela 1 encontra-se um resumo das principais características das cooperativas estudadas e, como se observa, algumas delas estão no mercado há mais de 40 anos, atuando principalmente com leite, café, cereais e fornecimento de insumos, atuando em vários municípios da região. Vários utilizam as cooperativas para aquisição de insumos e serviços, bem como comercialização da produção, além de se constituírem essas organizações em grande fontes de arrecadação de impostos e geração de empregos. Pode-se observar também que o ambiente onde as cooperativas estão inseridas é bastante competitivo e que elas concorrem tanto na captação como na comercialização.

TABELA 1. Características internas e do ambiente das cooperativas estudadas.

Características	Cooperativas estudadas			
	COOPERVAP	CAARG	CAPERMIL	COOPERITA
Data de fundação	1.963	1.953	1.955	1957
Área de ação	12 municípios	22 municípios	17 municípios	47 municípios
Número de associados	1.415	1.114	1.290	1.503
Número de funcionário	262	163	91	223
Grau de especificidade dos ativos	Alta	Alta	Alta	Alta
Volume de recursos financeiros	24.842.466,52	24.853.216,78	10.130.830,70	29.265.994,00
Especialização da mão-de-obra	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Canais de comercialização utilizados	Mais de cinco	Mais de cinco	Menos de 5	Mais de cinco
Negócios da cooperativa	Leite, cereais, e insumos	Leite, café e insumos	Leite e insumos	Leite, café e insumos
Cultura predominante	Produtos e serviços/mercado	Produtos e serviços	Produtos e serviços	Produtos e serviços/mercado
Principais concorrentes	Parmalat, Nestlé, Itambé	Cemil, Laticínio Almeida, Nestlé	Parmalat, Danone, Laticínios Caiobá	Parmalat, Nestlé, Danone, Vigor, outros laticínios
Dinâmica do ambiente	Competitivo	Competitivo	Competitivo	Competitivo
Tendência do mercado	Queda de produtos comuns e aumento de bebidas lácteas	Queda produtos comuns e aumento bebidas lácteas	Queda produtos comuns e aumento bebidas lácteas	Queda produtos comuns e aumento bebidas lácteas
Portifólio de produtos	Leite saquinho, leite UHT, queijos, irgurte, manteiga, doce e requeijão	Leite saquinho, leite UHT, queijos, doce e manteiga	Leite saquinho, queijos, e manteiga	Leite saquinho, queijos, doce, manteiga, requeijão e bebidas lácteas

Fonte: dados da pesquisa

4.5 Configuração Organizacional

Conforme demonstrado no referencial teórico, a estrutura organizacional é composta pelo sistema de atividade, autoridade e comunicação. Este tópico procura mostrar como se dá a configuração desses três sistemas nas cooperativas estudadas.

4.5.1 Sistema de Atividade

O sistema de atividade envolve a forma de departamentalização, as linhas de assessoria e o grau de especialização. Nas cooperativas estudadas observou-se o seguinte com relação a esse sistema.

4.5.1.1 Departamentalização

Uma descrição mais detalhada, com a análise de todas os setores, será feita somente para a Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu, uma vez que uma análise dessa forma, para todas as cooperativas, tornaria o presente estudo muito extenso e não traria muitas contribuições. Nas demais cooperativas, a análise será de forma resumida, porém suficiente para mostrar os aspectos que precisam ser considerados na avaliação de uma estrutura organizacional.

Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu – COOPERVAP

O organograma da Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu pode ser visto na Figura-2, pela qual observa-se que a departamentalização é feita por unidade de negócio. O organograma apresenta como órgão máximo a assembleia geral, seguida do conselho administrativo, diretoria executiva e as unidades de negócio. Observa-se também que o conselho administrativo é fiscalizado por um conselho fiscal; que a diretoria executiva recebe apoio dos comitês educativos e que, juntamente com as unidade de negócio, contam com uma linha de assessorias. Segundo os dirigentes, na escolha dessa estrutura foram consideradas variáveis como o tamanho da organização, a atividade em que trabalha, o ambiente onde atua, estratégia da organização, a concorrência e o processo de crescimento.

Ao órgão supremo da cooperativa - assembleia geral, cabe tomar toda e qualquer decisão de interesse da sociedade cooperativista, desde que prevista pelo estatuto. Nela são eleitos os componentes da diretoria e dos conselhos, bem

como fixados os honorários dos diretores e conselheiros, podendo a assembleia ser ordinária ou extraordinária (Estatuto da COOPERVAP, 1995, artigo 17).

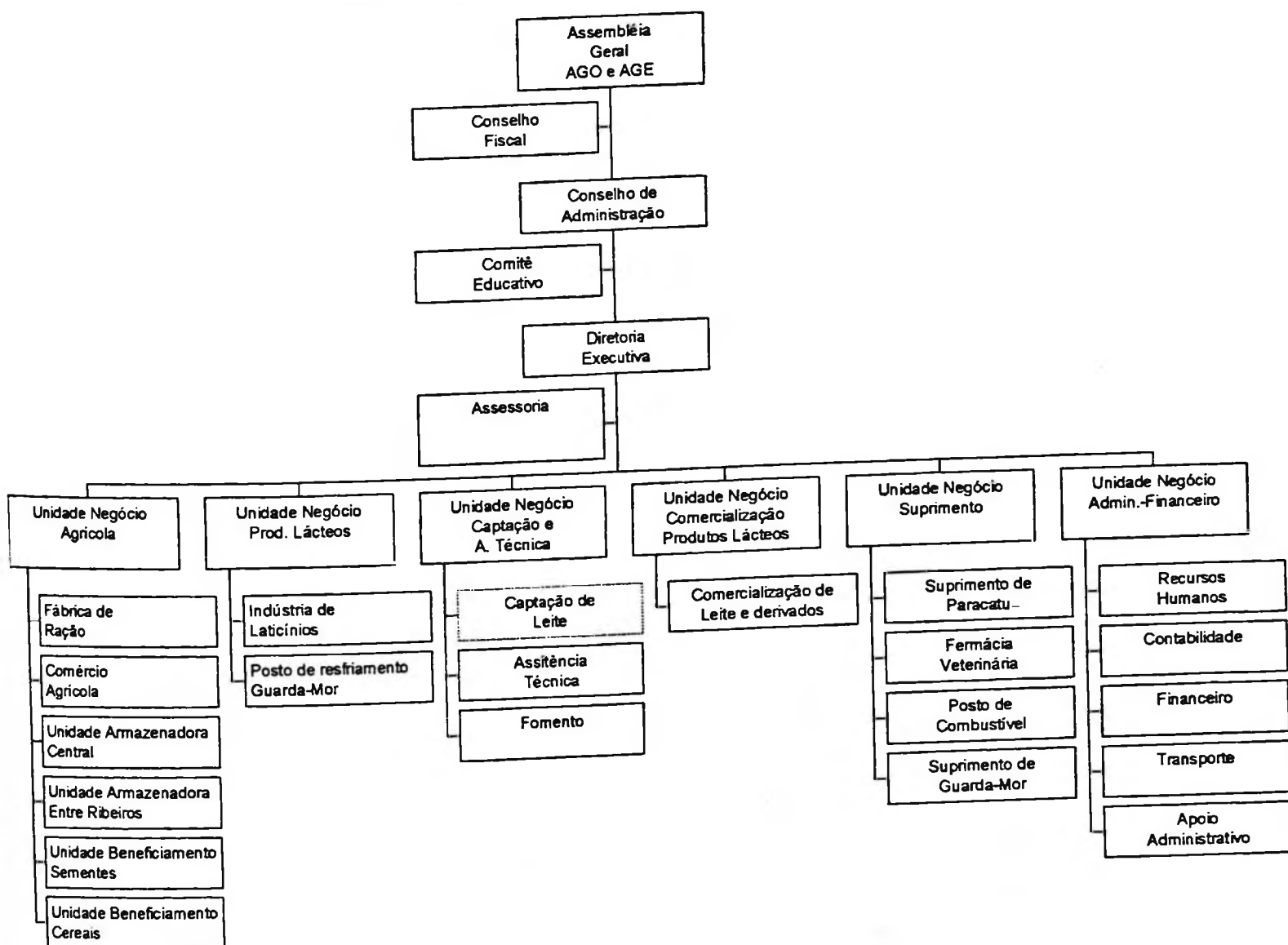


FIGURA 2. Organograma da Cooperativa Agropecuária Vale do Paracatu

O conselho de administração é composto por 15 associados efetivos e 2 suplentes, sendo designado um presidente, um diretor administrativo financeiro, um diretor de operações e 12 conselheiros vogais eleitos em assembleia para um mandato de 3 anos, podendo ser reeleitos por mais um mandato (art.33. estatuto COOPERVAP). As ações do conselho de administração são fiscalizadas por um conselho fiscal constituído por três membros efetivos e três suplentes, associados, eleitos anualmente na assembleia geral (Art. 40, Estatuto COOPERVAP, 1995).

A cooperativa conta com assessorias de cooperativismo, jurídica, de informática e de qualidade total. À assessoria de cooperativismo cabe executar toda a política de assistência, fomento, educação e comunicação cooperativista ao Quadro social. A assessoria de informática responde pela análise e programação dos sistemas de processamento de informações dentro da cooperativa; a assessoria jurídica cuida dos aspectos jurídicos e a assessoria de qualidade total (T.Q.C.) desenvolve trabalhos de “metodologia de análise e solução de problema”.

O comitê educativo é formado pelos líderes das comunidades cooperativistas e por dois representantes de cada comunidade e funciona como elo de ligação entre os associados e a cooperativa, ajudando nas decisões administrativas, numa espécie de autogestão da organização.

De acordo com o programa de reestruturação da cooperativa, ela foi dividida em Unidade de Negócio Agrícola, Unidade de Negócio de Produtos Lácteos, Unidade de Negócio de Captação e Assistência Técnica, Unidade de Negócio Comercialização de Produtos Lácteos, Unidade de Negócio de Suprimentos e Unidade de Apoio Administrativo Financeiro, visando tornar a organização mais autônoma e dinâmica. Com a departamentalização em unidades de negócio, cada gerente passou a ser responsável pela sua unidade. A seguir, é feita uma análise mais detalhada dessas unidade.

1 UNIDADE DE NEGÓCIOS AGRÍCOLA - U.A

À Unidade de Negócio Agrícola compete a coordenação dos seguintes setores a ela ligados: Unidade Armazenadora Central - UAC, Unidade Armazenadora do Entre-Ribeiros - UAER, Unidade Beneficiamento de Sementes - UBS, Unidade Beneficiamento de Arroz e Feijão - UBC, fábrica de rações e sal mineral e comercial agrícola.

A unidade agrícola tem laboratório de análises próprio, que analisa o produto na entrada e saída, bem como as rações fabricadas, uma vez que a qualidade dos produtos é preocupação primordial de todos os funcionários. O planejamento das ações a serem executadas é feito diariamente, com base nas vendas do mês do ano que passou (planejamento anual) e com a comercialização atual.

Unidade Armazenadora Central - UAC

A UAC tem capacidade de 40.000 toneladas de grãos e pode ser utilizada por associados, não associados e para prestar serviços para o governo. Além da armazenagem, a unidade presta serviços de recebimento, estocagem, limpeza, secagem, pesagem e expedição. Em termos de custos, existe uma Tabela mensal com todos os valores expressos em reais, para os associados e não associados, sendo que as operações para não associados têm acréscimo de 12% sobre valor da Tabela.

Unidade Armazenadora do Entre-Ribeiros - UAER

Com capacidade de armazenamento de 25.000 t de grãos, a UAER se localiza no Projeto de Colonização Paracatu Entre Ribeiros - PCPER, uma das ações do Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para Desenvolvimento dos Cerrados coordenado pela Cia. de Promoção Agrícola e que se divide nos seguintes sub projetos: PCPER I, 41 produtores, implantado em 1983; PCPER II, 27 produtores, implantado em 1986; PCPER III, 20 produtores, implantado em

1987 e PCPER IV, 10 produtores, implantado em 1989. Esses projetos ocupam uma área total de 32.000 ha, sendo 22.000 ha agricultáveis divididos em lotes cuja área média é de 350 a 380 ha com capacidade para produzir arroz, feijão, soja, milho, ervilha, etc., e que foram repassados aos colonos através da cooperativa. Os PCPER I, II, e III apresentam uma área irrigada de 9.300 ha, com uma produção estimada de 80.000 t/ano de grãos gerando renda bruta estimada de US\$ 17 milhões por ano.

Unidade de Beneficiamento de Sementes - UBS

A Unidade de Beneficiamento de Sementes trabalha em parceria com os produtores no plantio das sementes, dando-lhes suporte técnico e um percentual de 10% sobre a venda do produto ao preço de mercado. A produção de sementes obedece à hierarquia de semente genética (melhoristas), semente básica (melhoristas), semente certificada (instituições, empresas autorizadas a multiplicar as sementes), semente fiscalizada A e semente fiscalizada B (ciclo recomeça, não podendo mais ser multiplicada).

A cooperativa produz sementes certificadas e fiscalizadas de arroz (10.000 sacas de 50kg/ano) através de convênios firmados com instituições de pesquisa. As sementes produzidas têm muito boa aceitação no mercado e um técnico responde pela qualidade do produto. Além de atender à demanda de serviços gerada pela semente produzida, a unidade presta serviços para outras empresas como E.B.S. (Zeneca), Santa Helena e Agropecuária Chimarrão.

Unidade Beneficiamento de Cereais - UBC

A unidade beneficiadora de arroz e feijão, com capacidade de produção de 3,8 t/h, utiliza a logomarca "COOPERVAP". O arroz recebido pela COOPERVAP é todo beneficiado e comercializado em seu supermercado, en-

quanto o feijão pode ser beneficiado e comercializado ou somente beneficiado e devolvido ao proprietário.

Fábrica de ração e sal mineral

A fábrica de ração tem capacidade de produção de 12 toneladas/hora e a de sal mineral 1 tonelada/ hora, operando com 30% de seu potencial, tornando-se onerosas frente a falta de capital de giro para compra de matéria-prima e para ter uma produção em maior escala.

Comercial agrícola

A unidade comercial agrícola tem o objetivo de prestação de assistência técnica ao produtor e a comercialização dos insumos necessários à formação de suas lavouras (sementes, adubos e defensivos agrícolas), realizando também palestras técnicas, conscientizando e educando o produtor quanto ao uso dos insumos e novas tecnologias.

A assistência é prestada essencialmente ao plantio de arroz (10%), feijão (10%), soja (10%), cana (10%), pastagens (10%) e milho (50%) e o público alvo é formado pelos associados, porém, os não associados também procuram a cooperativa para comprar e obter informações sobre a formação de suas lavouras. A cooperativa repassa os insumos aos associados em até 5 pagamentos (descontados na conta leite) e a um preços competitivos, ou seja, ao menor preço possível.

A comercialização dos produtos da Unidade Agrícola é realizada de acordo com as metas traçadas para o ano (levantamento feito mês a mês), considerando o ano anterior. O mercado consumidor para rações localiza-se em Paracatu, Guarda Mor, Cristalina, João Pinheiro e o município de Vazante, sendo 90% para associados. O mercado para sementes está em Goiás, Ceará, Bahia e Minas Gerais, sendo 50% para associados; o dos cereais, 30% do milho é para o associado e 70% para fábricas de rações e granjeiros; 50% da soja é para

consumo próprio (fábrica de ração) e 50% para trades (exportadoras e importadoras) e esmagadoras/refinarias de óleo; 50% do feijão beneficiado pela unidade é para logomarca COOPERVAP e os outros 50% e para terceiros; 5% do arroz beneficiado pela unidade é para a logomarca COOPERVAP e 95% é comercializado com cerealistas (Uberlândia, Pará de Minas, etc). Finalmente, 20% do sorgo é comercializado com granjeiros e 80% com outras fábricas de rações.

Os cereais (milho, soja, feijão, arroz e sorgo) representam 30%, 50%, 2%, 12% e 2%, respectivamente, do faturamento da unidade. A unidade retém 1% sobre o valor comercializado dos produtos pela prestação de serviço e procura sempre o melhor preço de mercado. Os preços são cotados por linha direta (sinalizador de mercado) e os associados ou terceiros assinam uma autorização para que a cooperativa comercialize seus produtos, os quais contêm todas as especificações.

A ração a granel é vendida a um preço 5% menor que o de mercado e toda a produção da fábrica é vendida com um giro de estoque de, no máximo, uma semana. Comercializam-se também subprodutos como quirela, fubá de arroz, palha de arroz, etc. O marketing dos produtos da fábrica de ração e sal mineral é feito pelos técnicos (agrônomo e zootecnista) e por uma pessoa responsável pela área de comercialização e custos. No ano de 1997, com a entrada dos produtos em novos mercados, iniciou-se a venda assistida através de testes e concursos leiteiros em propriedades de associados. Nestas vendas assistidas, os técnicos esclarecem dúvidas, formulam rações específicas e mostram, através dos testes, que, por exemplo, enquanto a silagem custa em torno de 6 litros de leite/vaca/dia, a formulação cana mais uréia mais ração COOPERVAP fica em torno de 2 litros de leite/vaca/dia, isto para vacas com média diária de 10 litros de leite. Além dessas modalidades, realiza-se marketing “boca a boca”, que é o forte canal de divulgação da cooperativa.

As principais linhas de produtos da Unidade Agrícola da cooperativa são: rações para vacas leiteiras, rações para touros, rações para bezerro, rações para aves, concentrados para bovinos, sal mineral, arroz, feijão e sementes de arroz e soja.

2 UNIDADE DE NEGÓCIO DE PRODUTOS LÁCTEOS

A unidade de negócio de produtos lácteos é formada pela indústria de laticínios e o posto de resfriamento de Guarda-Mor. A usina de beneficiamento e produção de derivados tem capacidade de receber 120.000 litros de leite dia e o posto de resfriamento de leite em Guarda-Mor tem capacidade de receber 20.000 litros dia. A usina recebe, em média, 80.000 litros/dia na entressafra e na safra chega a uma média de 100.000 litros/dia. A partir de 1997, não se observou diferença significativa na recepção de leite na safra e entressafra.

O leite entregue pelos associados é recolhido em latões, sendo 85% transportado por fretista ou populares “leiteiros” e o restante levado pelos próprios associados até a plataforma. A recepção do leite na plataforma se dá das 8 às 13 horas quando são recolhidas amostras para análise em laboratório. Após a recepção, retira-se o creme (matéria gorda), que é pasteurizado e enviado para a fabricação de manteiga; o restante do leite vai para a pasteurização, sendo 50% para industrialização ou para o resfriamento e 50% para venda a granel.

A coleta de amostras para análises laboratoriais é realizada duas vezes por mês em cada linha, quando, então, obtém-se a média mensal dos resultados para pagamento por qualidade. O controle da qualidade do leite, tanto para industrialização como para venda a granel, é rigoroso, sendo controlado pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) que tem um posto de fiscalização na própria usina. Os fiscais do SIF coletam diariamente amostras dos produtos para serem analisados e fiscalizam todas as instalações. O laboratório da cooperativa analisa

as máquinas, embalagens, aditivos, água, todo material usado na indústria e ainda coleta amostra nas mãos dos funcionários para análise.

A produção média diária da indústria é de 12.000 litros de leite tipo “C” caixinha(11,2% do leite recebido), 20.000 litros leite tipo “C” saquinho (18,5% do total), 3.000 litros para manteiga (2,8% do total), 11.500 litros de leite tipo “C” longa vida (10,7% do total), 56.300 litros de leite para indústria (52,3% do total) e 5.000 para outros derivados (4,5% do total). Há mais de dois anos a indústria começou a produzir o queijo minas frescal em pequena escala, que tem mercado em Brasília. Em outubro de 1998 foi lançado o iogurte para o mercado de Paracatu e Brasília e em novembro do mesmo ano teve início a fabricação do queijo tipo ricota, com mercado alvo também em Brasília.

No tocante à coleta de leite, a indústria de laticínios vem incentivando a “coleta a granel” desde de 1998, com o objetivo de melhorar a qualidade, reduzir as despesas com frete para o produtor e diminuir os custos operacionais na recepção do leite. O alvo é o associado para quem toda economia e melhoria da qualidade são repassadas, ganhando na bonificação quanto à qualidade e quanto ao repasse da comercialização dos produtos finais que têm melhor qualidade. A redução dos custos com transporte (frete) representa cerca de 50% e, com custos operacionais (gastos com produtos químicos, lenha para caldeiras, vapor, Tc) e mão-de-obra (lavagem de latas), cerca de 50%. A cooperativa está incentivando os produtores, através de financiamento, a adquirir os tanques de expansão e resfriadores. Com isso, a coleta passa a ser realizada dia sim dia não ou mesmo até de 2 em 2 dias, o que representa economia com transporte. Apesar de todo esforço, o percentual de coleta a granel ainda é muito baixo devido aos altos custos dos tanques e resfriadores, da falta de uma linha de crédito por parte de governo, para tal fim e da própria resistência dos produtores.

UNIDADE DE CAPTAÇÃO

Esta unidade de negócio é composta pela unidade de captação de leite e área técnica

Unidade de captação

A unidade de captação tem se preocupado com o fomento, a diversificação e, principalmente, com o aumento da produção e produtividade do associado. Com isso, tem intensificado ações diretas no campo, criando condições para que o produtor possa, cada vez mais, receber novas tecnologias e, essencialmente, aprimorar as já usadas em suas propriedades. O alvo principal deste trabalho são os pequenos produtores que não têm acesso a meios para melhorar e intensificar sua produção, a não ser pela cooperativa. Por isso, a cooperativa adquire e repassa aos produtores matrizes e tourinhos, incentiva e dá suporte técnico para a inseminação artificial comunitária, incentiva o plantio de milho, sorgo e capim para silagem e cana, coloca à disposição o sistema de monitoramento de rebanho, realiza cursos, palestras e dias de campo, entre outros, visando melhorar o nível de produção.

A unidade dispõe de pessoas que percorrem as linhas de leite detectando problemas ligados a estradas, leiteiros, peso do leite (principalmente quando pesado na propriedade), entre outros. Essas pessoas visitam produtores que poderão se associar à cooperativa, levando-lhes informações sobre as vantagens e benefícios que isso representa. Em resposta ao trabalho realizado, nos últimos anos a produção tem aumentado significativamente. No Quadro 6 pode-se perceber a evolução da captação de leite pela cooperativa.

QUADRO 6. Média diária de captação de leite pela COOPERVAP Ltda., no período de 1991 a 1998, em 1000 litros.

Anos								
Ano	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Leite	69,5	76,1	78,8	76,7	82,0	97,7	105,6	104,2

Fonte: Gráficos da média diária de recepção de leite COOPERVAP

Área técnica

A área técnica é formada pela assistência técnica agrícola, veterinária e fomento, e pelo departamento de educação e comunicação cooperativista. Na assistência técnica, a cooperativa conta com agrônomos, técnicos agrícolas e veterinários que prestam serviços aos associados através de vários programas. A cooperativa dispunha de tratores para prestar serviços para os associados, porém, tais serviços foram terceirizados e as máquinas repassadas a prestadores de serviços, sendo os custos debitados na conta leite de cada associado.

Para a assistência veterinária, a cooperativa conta com cinco veterinários e três estagiários da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, em convênio com o Programa Novas Fronteiras da Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável - PNFC, que desenvolve um sistema denominado Grupo de Assistência Personalizada Comunitária - GAPEC. Este grupo é formado por pequenos produtores com baixa produção e que não têm condições para pagar uma assistência técnica terceirizada. Os grupos de produtores são cadastrados de forma voluntária no sistema de monitoramento do Programa Computadorizado “Monty-Panacea”. Hoje, a cooperativa tem 61 propriedades cadastradas em seus computadores.

A assistência técnica é gratuita e são atendidos todos os associados ativos (que entregam sua produção à cooperativa). Dos associados assistidos, 62% são pequenos, 23% são médios e 15% são grandes produtores. Observa-se que

ainda há falta de receptividade dos produtores quanto a adoção de novas tecnologias ou meios para aumentar sua produtividade.

No tocante à educação e comunicação cooperativista, o Quadro social da COOPERVAP é organizado em forma de comitê educativo, formado pelos líderes das comunidades cooperativistas. A área de educação e comunicação cooperativista conta com técnicos de nível superior que assessoram os associados nos trabalhos desenvolvidos nas comunidades, no comitê educativo e na organização do jornal da cooperativa, que tem edição mensal. Além desses trabalhos, organizam e ministram palestras, cursos de promoção social e promoção do cooperativismo.

4 Unidade de Comercialização de Produtos Lácteos

Com a logomarca “Paracatu”, a COOPERVAP produz e industrializa leite tipo “C” (saquinhos, caixinha e UHT longa vida), manteiga (pote 200 e 500g, latas 1/2, 1, 10kg, caixa 20 kg), queijos minas (1/2 e 1kg), mussarela, trança e prato (1/2, 1 e 2 kg), creme de leite “in natura” e iogurte. Do leite recebido, em média, 50% é comercializado a granel entre seis empresas (Embaré, Parmalat, Cotochés, Nestlé, Cemil e Leite Shefa e os outros 50% são industrializados (embalado tipo “C”, UHT - longa vida e derivados).

No mercado de Brasília, os produtos da COOPERVAP ocupam o 3º lugar em vendas, perdendo para a Parmalat e Itambé, o que, no geral, corresponde a uma faixa de 15% do mercado. Ela dispõe de um posto de distribuição no setor industrial de Brasília onde recebe o leite originário de Paracatu, que é distribuído nas linhas através de terceiros, os quais recebem 10% mais 1% de desconto por saquinhos furados, sendo a venda, cobrança e distribuição por conta dos mesmos. O índice de inadimplência destes distribuidores é significativo, chegando a 15%. Este repasse a terceiros representa 85% do total de leite

distribuído pela cooperativa; os 15% restantes são distribuídos pela própria cooperativa, que pretende, num futuro próximo, realizar 100% da distribuição.

Os produtos lácteos da COOPERVAP são oferecidos também no mercado de São Paulo (U.H.T), Paracatu e Guarda-Mor, só que em pequena escala. No Quadro 7 observam-se os percentuais comercializados nos mercados no mês de setembro 1998.

A diferença do preço de venda do leite industrializado em comparação com o leite a granel é muito significativa, ficando em torno de 50%. Por isso, a cooperativa está trabalhando cada vez mais para agregar valor ao seu produto. O grande beneficiado será o cooperado.

A propaganda dos produtos da cooperativa é realizada “boca a boca”, com chamada na televisão, jornal local, jornal COOPERVAP e emissora de rádio regional, principalmente nos lançamentos de produtos. No Distrito Federal o marketing é realizado por dois supervisores que, além de supervisionar as linhas de distribuição, fazem a propaganda dos produtos e negociam diretamente o preço, estando sempre atentos aos produtos dos concorrentes.

QUADRO 7. Percentuais comercializados pela COOPERVAP Ltda. durante mês de setembro de 1998

Mercados	Produtos				
	Tipo “C”		U.H.T.	Deriva- dos	Granel
	Saquinho	Caixinha			
Brasília	49%	38%	68%	80%	-
Paracatu e Guarda-Mor	13%	-	02%	20%	-
São Paulo	-	-	30%	-	-
Indústria	-	-	-	-	100%
Total	100%		100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao repasse para o associado em função de não beneficiar todo o leite recebido, a cooperativa repassa ao produtor as receitas na forma de leite cota consumo, leite cota indústria, matéria gorda, leite ácido, excesso (quando não é período de cota), mais produtividade e qualidade. São debitadas as despesas com INSS-Rural (2,7%), capital social (2%) e frete carreteiro (1 litro de combustível por km).

O pagamento por qualidade e produtividade é um benefício para o associado, podendo o percentual sobre o total da nota variar de 1 a 22%. Esta prática vem sendo realizada há mais de dois anos e para tanto um trabalho de educação e conscientização foi realizado com os produtores. Hoje, segundo o presidente, a qualidade melhorou de 80% a 90% em relação ao início do trabalho. O cálculo do percentual é realizado através de uma escala de 0 a 999 pontos, que representa um percentual de 1 a 22% a ser pago. A cada 15 pontos, o associado recebe 1% sobre o valor de sua nota; o percentual médio que tem sido pago é de 10%. A pontuação é calculada de acordo com a estrutura física da propriedade e com as análises laboratoriais do leite recebido.

Dentro da política de agregação de valor ao produto, a cooperativa vinha intensificando esforços e realizando estudos para industrializar o leite longa vida - U.H.T, visto que o mesmo eram industrializado por terceiros, tornando seu custo mais alto. Em média, eram acrescidos ao custo total, de seis a sete centavos de real em relação ao frete e custos operacionais com industrialização por terceiros. O governo de Goiás mostrou interesse em construir a indústria naquele estado, oferecendo benefícios fiscais por 20 anos, com carência de 10 anos para pagamento dos impostos, enquanto o governo de Minas oferece 10 anos para pagamento, com carência de 3. Com os benefícios, a empresa terá maior capital de giro, porém a construção da fábrica requer gastos e o investimento inicial é de 7 milhões de reais. Este valor seria reduzido em 50% se a construção fosse nas

dependências da usina de laticínios, aproveitando a infra-estrutura já existente e racionalizando ao máximo o uso das instalações e construções.

Com a construção da fábrica da CEMIL (Central Mineira de Laticínios) em Patos de Minas, da qual a cooperativa faz parte, a terceirização passou a ser viável, minimizando os custos da linha de leite UHT. A cooperativa prevê que, num futuro próximo, o leite de “saquinho” sairá do mercado e dará lugar ao longa vida, embora, no ano de 1998 no mercado de Brasília, tenha sido verificado um aumento no consumo do leite de saquinho (barriga mole) em face do aumento dos preços dos leites longa vida.

5 UNIDADE DE NEGÓCIOS SUPRIMENTOS

A unidade de suprimentos abrange as áreas de serviços prestados pelo supermercado do Paracatu e Guarda-Mor, farmácia veterinária e posto de gasolina. Em cada área existe um coordenador (gerente) que é responsável pelo controle e compras daquela unidade. O setor de suprimentos tem um funcionamento de tónica do mix de mercadorias ali comercializado, de caráter quantitativo e qualitativo.

As compras são realizadas pelo setor de compras e, em geral, feitas semanalmente com consulta aos estoques, havendo um controle diário das mercadorias que têm maior demanda. Trimestralmente faz-se uma fiscalização confrontando-se a média do período através de listagens com o estoque físico, sempre observando o giro das mercadorias. Para os produtos básicos de supermercado, as compras são feitas em uma reunião semanal com as empresas atacadistas, quando é feita a cotação dos preços e discutidas qualidade e marca, condição de pagamento e prazo de entrega dos produtos cotados. Para os produtos específicos (calçados, roupas, brinquedos, etc), as compras são realizadas em separado.

As compras são realizadas, em geral, a prazo (mais ou menos 28 dias) uma vez que 80% das vendas também são a prazo. O pagamento se realiza de

acordo com o lema “somos bons pagadores, porém maus cobradores”. Os débitos dos clientes refletem diretamente no setor, ocasionando transtornos na hora de efetuar os pagamentos para os fornecedores, causando problemas com entregas posteriores ou pagamento de juros. Isto faz com que o preço das novas mercadorias fique às vezes mais alto por ter que comprar de empresas com preço mais elevado, ou diminuindo a margem de lucro para conservar o preço ao consumidor.

No posto de combustíveis e farmácia veterinária, as compras são realizadas diretamente dos fabricantes, uma vez que a maioria dos produtos já possui laboratórios específicos. Na farmácia veterinária, em média 10 laboratórios fornecem 90% dos produtos e a cotação é feita somente para os produtos básicos.

A maioria dos clientes do setor de suprimentos é de cooperados e funcionários, havendo ainda os conveniados, os clientes especiais e os demais consumidores. O controle das vendas aos cooperados, funcionários, conveniados e clientes especiais é feito através de limites calculados da seguinte forma: cooperados (média mensal do mês anterior de entrega de leite à cooperativa vezes preço do litro de leite), funcionários (70% do salário), conveniados (estipulado por cada empresa conveniada com a cooperativa) e clientes especiais (de acordo com a capacidade de crédito do cliente).

Produtos que estimulam o aumento da produção agropecuária como máquinas, implementos, resfriadores de leite, carroça, etc., são financiados em 5 a 6 prestações mensais, com juros abaixo dos cobrados no mercado. Este tipo de financiamento é feito somente para cooperados que entregam leite e têm uma demanda significativa, pois 80% daqueles itens são adquiridos pelos produtores por meio desse processo. A farmácia veterinária costuma fazer encomendas individuais a laboratórios conveniados no sistema “venda casada”, fazendo o pedido com o compromisso do cliente efetuar a compra assim que o produto chegar. Do total de clientes da farmácia, 90% são associados.

O controle de estoque é feito através do sistema “PDV” - Ponto Direto de Vendas em que as máquinas são conectadas diretamente ao computador central onde as saídas de mercadorias são registradas no ato da compra e a entrada no ato do registro das notas fiscais. Semestralmente é feita uma conferência do estoque escritural com o físico e quinzenalmente é feito um confronto rápido com o estoque via amostragem, quando as mercadorias são divididas por grupos. No posto de combustíveis, trimestralmente é feito um mapa resumo de entradas e saídas de combustíveis e estoque, o qual é apresentado ao fiscal da Secretaria do Estado da Fazenda de Minas Gerais.

A área física do supermercado foi aumentada visando acabar com o depósito de mercadorias, colocando-o nas prateleiras. Na farmácia veterinária e posto de combustíveis, as mercadorias ficam nos depósitos somente por falta de espaço físico. Essas mudanças têm por objetivos eliminar o excesso de manuseio, economia de funcionários e não deixar faltar mercadoria no pique das vendas, além de permitir uma observação visual da quantidade estocada.

A previsão de vendas é baseada no mês anterior, sempre prevendo um acréscimo de 2% a ser conseguido através de promoções, colocado como meta a ser alcançada. Das vendas, 20% são à vista e 80% a prazo (cooperado, funcionário, cliente especial e conveniado). As vendas de combustíveis, fertilizantes, entre outros, durante o período de safra (setembro a março), têm a demanda aumentada de 40 a 50%. O preço de vendas é calculado por um “método científico” e a margem líquida fica em torno de 2%, depois de todas as despesas pagas. O percentual sobre as vendas, conforme o balanço 1998, foi o seguinte: produtos lácteos (59,21%), supermercados (17,58%), produtos agrícolas (12,66%), farmácia veterinária (5,71%) e posto de combustíveis e serviços (5,37%).

Para o setor de suprimentos existem mais ou menos 200 fornecedores em atividade, com média diária de 20, entre médios e pequenos. Para o posto de

combustíveis uma empresa detém 50% e o restante dividido entre outras duas; na farmácia veterinária, 10 laboratórios ficam com 90% do fornecimento. No processo de compra realiza-se, no geral, uma cotação entre 15 a 18 fornecedores e se o bem teve valor mais alto, a cotação é feita com, no mínimo, três. A falta de pagamento aos fornecedores tem ocasionado transtornos nas remessas posteriores de mercadorias provocando atrasos ou até o fechamento do cadastro o que, às vezes, ocasiona preços mais altos para os clientes.

Quinzenalmente são realizadas, através de terceiros, pesquisas de preços junto aos concorrentes (6 maiores supermercados) e são analisados mais ou menos 65 itens. Cada semana trabalha um grupo diferente de mercadoria com o objetivo de verificar o comportamento dos preços, de acordo com os mercados locais. São consultados também os preços de grandes supermercados como Makro, Carrefour, etc, através de publicações e jornais.

São realizadas promoções para “desencalhar” mercadorias que não têm giro ou, em parceria com os fornecedores, para divulgação de produtos. Pretende-se, no futuro, promover uma melhor sinalização visual através do abaixamento das prateleiras, adoção do código de barras, entre outros.

De modo geral, o Quadro de funcionários da unidade é suficiente, sendo que nos períodos do mês em que a compra se concentra há um desdobramento dos funcionários de cada setor. De acordo com informações da gerência, 50% dos funcionários são desqualificados e não habilitados, porém, já existe um plano de qualificação profissional em termos de treinamento, cursos, etc. Os cursos oferecidos são realizados por terceiros uma vez ao ano e já há evidências da necessidade de uma pessoa especializada dentro da organização para tal.

6 UNIDADE DE APOIO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

A unidade de apoio administrativo financeiro é composta pelas áreas de recursos humanos, contabilidade, finanças, transporte e apoio administrativo.

Dentro da área de apoio administrativo tem-se secretaria, almoxarifado, cópias, malotes, telefone, fax e internet, vigilância, arquivo e convênio de saúde.

A área de recursos humanos é responsável por todos os processos de recrutamento, seleção e admissão de funcionários, bem como emissão de folha de pagamento, cursos e treinamentos. No caso de contratação, a solicitação é feita pelos gerentes de áreas e a seleção é através de análise de currículo ou, dependendo do cargo, são realizados testes com psicóloga. Nos processos de admissão, remanejamento e demissão são realizados os registros, bem como os exames previstos por lei, além de passar por um treinamento com o técnico de segurança do trabalho.

A cooperativa dispõe de um manual interno de recursos humanos que regulariza o Quadro de pessoal, movimentação de pessoal, cargos e salários. O controle da presença é feito através de cartão de ponto e as férias, atestados médicos, horas extras, etc., são também controlados. O manual de recursos humanos, formalizado com a introdução do programa de qualidade total da COOPERVAP, contém o plano de carreira com a categoria ocupacional, nível salarial, cargo, escolaridade e Tabela com padrão salarial.

A cooperativa conta com o Serviço Especializado do Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) que é composto por um médico e um técnico de segurança do trabalho do qual faz parte a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), formada por funcionários da empresa, num total 16 pessoas, sendo 4 indicadas pelo empregador, 4 eleitos pelos funcionários e 8 suplentes. O SESMT orienta, coordena cursos e treinamento para os cipeiros (membros da CIPA) e juntamente com a CIPA, organiza a SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, uma vez por ano.

Além da CIPA, o SESMT conta com o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, (PCMSO) que realiza os exames admissionais, periódicos, demissionais e, quando há mudança de função, realizam-se trabalhos de melho-

ria e manutenção da saúde do trabalhador e adequação do mesmo ao posto de trabalho que ocupará. O custo-benefício com a medicina ocupacional é positivo pois a empresa reduziu despesas com atestados, indenização com acidentes de trabalho, índice de doenças, entre outros benefícios. São atendidos, em média, 80 funcionários por mês.

Em 30 de maio de 1986, foi fundada a Associação dos Funcionários da COOPERVAP (AFCO) e em 6 de dezembro de 1992 foi inaugurado o clube nas dependências da cooperativa, proporcionando lazer a todos os funcionários, os quais contribuem com 1% de seu salário para sua manutenção. A participação na AFCO é maior pelos funcionários de baixa renda .

Na área de contabilidade e finanças, os procedimentos são todos informatizados e todos os setores estão interligados em rede, facilitando assim o acesso às informações. Trabalha-se com plano de contas próprio, dividido em centros de custos, que apura seu resultado no final do mês, inclusive os impostos por ele devidos. Os balancetes são repassados para a diretoria, juntamente com um relatório de cada centro de custo e seu respectivo resultado. Estes balancetes são passados para a diretoria até o 10º dia útil do mês e os balancetes e balanços anuais são repassados para os associados nas Assembléias Gerais Ordinárias com apuração do exercício anterior, quando é decidido o fim que será dado às perdas ou sobras. A contabilização do leite entregue pelos cooperados é feita diariamente e o acerto (emissão da nota fiscal) é realizado dia 9 de cada mês. Anualmente é feito o orçamento geral, subdividido por centros de custos, sendo 93,3% das receitas provenientes das transações com cooperados e 6,7% com não associados.

A depreciação dos ativos fixos é realizada pela Tabela do Imposto de Renda autorizada pelo governo Federal e é feita a reavaliação dos bens para a atualização de seus valores, ativo diferido, quando autorizado pela diretoria. O rateio é realizado para cada centro de custo de acordo com o número de máquina

ou equipamento, ou mesmo pelo número de funcionários, dependendo do bem que está sendo depreciado. Há projeto para montagem de uma Tabela informatizada da qual constam todos itens de depreciação dos bens com seu respectivo custo histórico.

Na cooperativa estudada, em média, 1% do faturamento é gasto com despesas de seguros de todos os bens da empresa, inclusive os funcionários, o que representa 36 vezes o valor do salário recebido. As empresas seguradoras contratadas pela cooperativa com contratos anuais são: Generali, para imóveis (terrenos, posto de combustíveis, prédios e funcionários); Novo Hamburgo, para veículos grandes (carretas, caminhões) e Minas Brasil, para veículos pequenos.

A contabilização dos tributos é informatizada e o sistema ainda está em fase de implantação, por isso, formalmente, os lançamentos dos recolhimentos são realizados manualmente nos livros fiscais e assim debitado ou creditado o imposto através do documento DAPI - Demonstrativo de Apuração e Informação do ICMS, DAE - Documento de Arrecadação Estadual e DARF - Documento de Arrecadação de Receitas Federais. Dos impostos, 90% são arrecadados quinzenalmente e os federais são arrecadados trimestralmente. A cooperativa recolhe, em média, 80.000 a 100.000 reais só de ICMS e 30 mil reais de impostos federais. Quando há acumulação de débitos, negocia-se o parcelamento dos mesmos, principalmente porque a carga tributária é pesada. A alíquota para o ICMS varia de 7 a 25% sobre valor da nota, dependendo da origem da mesma. Sobre as operações envolvendo associados (compra de seus produtos) não incidem ICMS, PIS, COFINS, IR e CS, porém, sobre a venda destes produtos pela cooperativa, há o recolhimento do ICMS.

O setor financeiro abrange contas a receber (receitas), contas a pagar (despesas) e convênios de saúde. As contas a receber vão para cobrança bancária ou duplicata, para venda a terceiros e, para associados, geralmente são em carteira, no caso dos que entregam sua produção e têm crédito para com a cooperativa.

Caso não possua crédito, a cobrança é feita através de banco. A contabilidade lança o débito e o crédito nas respectivas contas e o setor financeiro retira listagens diariamente. O índice de inadimplência é bastante alto, levando vários débitos de clientes para protesto, principalmente de não associados. No caso de associados, sempre tenta-se a negociação antes de levar o título para protesto.

O setor de contas a pagar efetua pagamentos apenas acima de R\$ 50,00 e para valores abaixo deste limite, os pagamentos são efetuados diretamente pela tesouraria. Há uma programação dos pagamentos a serem realizados e os extras são efetuados com o aval da diretoria. O pagamento aos associados nunca atrasam e os salários dos funcionários também sempre está em dia. Já, no caso dos fornecedores, às vezes acontecem atrasos de 7 a 15 dias por falta de capital de giro, sendo que os pagamentos mais urgentes (que incidem juros, por exemplo) são realizados primeiro.

A COOPERVAP firmou convênio com a UNIMED, beneficiando seus associados e funcionários com um plano de saúde, sendo intermediária no processo. Os preços cobrados são as da Tabela da AMB - Associação Médica Brasileira, em que todos os procedimentos (exames, consultas, etc.) são realizados a custo operacional. A empresa paga as despesas e desconta na conta leite no caso de associado que entrega este produto. Quando é associado inativo, o pagamento é feito na tesouraria. Dependendo do dia, o débito para o associado pode variar de 45 a 60 dias para procedimentos realizados em Paracatu ou de 45, 90 ou até 180 dias para procedimentos realizados em outras localidades.

O setor de transportes controla todos os veículos da empresa e cada veículo tem uma ficha individual na qual são controlados a quilometragem, combustíveis (litros), valores gastos (R\$), motorista e outras informações adicionais. No final do mês, um relatório é enviado para cada unidade de negócio com os débitos de cada setor. A partir daí, os setores mantêm um maior controle sobre todos os veículos.

A cooperativa opera com leasing de duas carretas, com o objetivo de diminuir as despesas e problemas com frete e a diretoria realiza estudos de viabilidade para terceirizar os demais serviços de transportes. De acordo com o balancete do mês de julho/98, as despesas com transporte representaram 14% das despesas operacionais do período, representando 1,7% do passivo no mês.

No setor administrativo, a cooperativa conta com uma estrutura de apoio formada por secretaria geral, almoxarifado, serviço de cópias, malote, office boy, telefone, fax, vigilância, arquivo e limpeza geral (serviço terceirizado). Esta estrutura atende a todas as outras áreas e, principalmente, à diretoria.

Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas

A Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas apresenta uma estrutura organizacional departamentalizada segundo a localização geográfica, áreas funcionais e processo de trabalho. A estrutura é composta por assembleia geral (órgão máximo), conselho fiscal, comitê educativo, conselho de administração, gerente geral e departamentos de serviços administrativo, serviços de compras e serviço de indústria (Entre Rios de Minas e São João Del-Rei). Os setores a eles ligados podem ser vistos no Figura 3.

De acordo com o estatuto da CAPERMIL (1998), a *“Assembleia Geral é o órgão supremo da cooperativa; dentro dos limites da lei e do estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes”*. A assembleia pode ser ordinária ou extraordinária sendo de competência exclusiva da Assembleia Geral extraordinária deliberar sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudanças de objetivos, dissolução, deliberar sobre as contas dos liquidantes e demissão da cooperativa da central a qual pertence. À assembleia ordinária, que reúne-se obrigatoriamente uma vez por ano no decorrer do mês de março, cabe deliberar sobre prestação de contas, destinação das sobras, eleger,

reeleger ou destituir ocupantes de cargos sociais, fixar o valor dos honorários, deliberar sobre planos de trabalho e discutir assuntos de interesse da sociedade cooperativista, desde que prevista pelo estatuto (artigos 34 e 32).

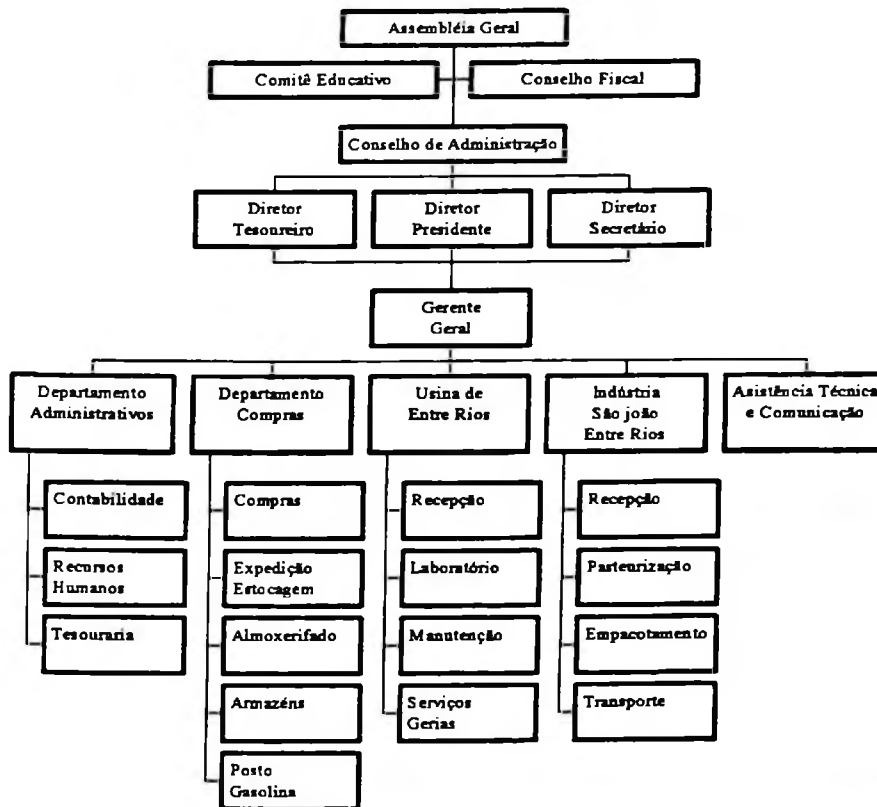


FIGURA 3. Organograma da Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas, Ltda.

O conselho de administração é composto por seis membros, sendo três executivos (presidente, tesoureiro e secretário) e três conselheiros, todos associados, eleitos em Assembleia Geral para um mandato de três anos, sendo obrigatório, ao término de cada mandato, a renovação de no mínimo 1/3 dos membros (Art. 35). As ações do conselho de administração são fiscalizadas por um conselho fiscal constituído por três membros efetivos e três suplentes, associados, eleitos pela assembleia geral para um mandato de um ano, sendo permitida

a reeleição, para o período imediato, de apenas um efetivo e um suplente (Art. 45).

Quem coordena os trabalhos na cooperativa é o gerente geral, que tem sob sua subordinação os departamentos administrativos, de compras, a usina de recepção de leite de Entre Rios e a indústria de São João Del Rei. Esta última possui um gerente que responde pelo processo de resfriamento, pasteurização e industrialização de parte do leite recebido. Fazem parte do departamento administrativo o setor de pessoal, contabilidade e tesouraria, os quais respondem pela contratação, demissão, pagamentos, cobranças e elaboração dos balancetes e demonstrativos de resultados. Ao departamento de compras estão ligados os setores de compras, expedição, almoxarifado e posto de gasolina, que respondem pelas compras, expedição e armazenamento da cooperativa. À usina de Entre Rios compete receber, analisar, resfriar e transportar o leite para a central Itambé. Tanto os departamentos administrativos, como a usina de Entre Rios, contam com uma chefia que coordena e controla os trabalhos realizados pelos trabalhadores a eles subordinados.

A indústria de São João Del Rei, cuja capacidade é de 20.000 litros dias, está recebendo, em média, 16.000 litros. Do leite recebido, 25% é pasteurizado e comercializado na cidade e em São João, Lagoa Dourada e Entre Rios. Aproximadamente 2000 litros são destinados a produção de queijos e o restante é resfriado e enviado para a Central Itambé. Todo processamento realizado pela indústria é fiscalizado por fiscais do SIF que possuem escritório dentro da indústria. Os produtos da indústria recebem a marca DelRio.

A cooperativa conta com um engenheiro agrônomo e um técnico em cooperativismo, subordinados ao gerente geral, que prestam assistência técnica aos associados. Eles fazem reuniões nas comunidades levando informações e orientações técnicas.

Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande

A Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande utilizava uma estrutura dividida em vários setores subordinados ao diretor operacional, presidentes e ao diretor administrativo-financeiro. Em todos os setores existia uma pessoa com a responsabilidade de passar as informações e problemas aos diretores e que, muitas vezes, sobrecarregava-os e tornava o trabalho lento e de difícil solução. Com o aumento do número de cooperados, a maior captação de leite e a diversificação de produtos, a estrutura organizacional da cooperativa mostrou-se confusa e pouco produtiva, requerendo uma reorganização e a adoção de uma nova estrutura. A solução encontrada foi criar uma estrutura composta pelos departamentos administrativo-financeiro, de suprimento e industrial (Fig.4). Em cada departamento há um gerente geral responsável que faz o acompanhamento detalhado dos problemas, resolvendo-os o mais rápido possível.

O departamento industrial adotou o funcionamento centrado em unidades de negócio e o departamento de suprimento assumiu um sistema misto em que os setores de consumo I e II funcionam como unidades de negócio e os demais como unidades de apoio. O departamento administrativo-financeiro funciona como órgão de apoio às unidades de negócio prestando serviços como admissão e demissão de empregados, emissão de cheques, vigilância, entre outras. As unidades de negócio do departamento industrial são: mecanização que é dividida nas áreas de peças (vendas de peças de reposição e implementos agrícolas), oficina (conserto de tratores e máquinas agrícolas) e tratores (aluguel); café, que foi criada para atender aos cooperados que são cafeicultores, com as funções de armazenamento e beneficiamento, vendas de mudas e comercialização; ração, criada para atender principalmente os produtores de leite, oferecendo produtos diferenciados de alta qualidade e a um menor preço e aos produtores de milho oferecendo uma opção de venda do produto a preços melhores, e, finalmente, unidade de laticínios, que é responsável pela recepção, resfriamento, pasteuriza-

ção e industrialização de leite. Outra mudança organizacional da cooperativa foi a terceirização dos serviços de assistência técnica, transporte e patrulha mecanizada ligados ao departamento industrial. Com estas medidas, a cooperativa conseguiu enxugar a estrutura e ocupar-se com outras funções de produção. A atual estrutura organizacional pode ser melhor entendida através do organograma apresentado na Figura 4.

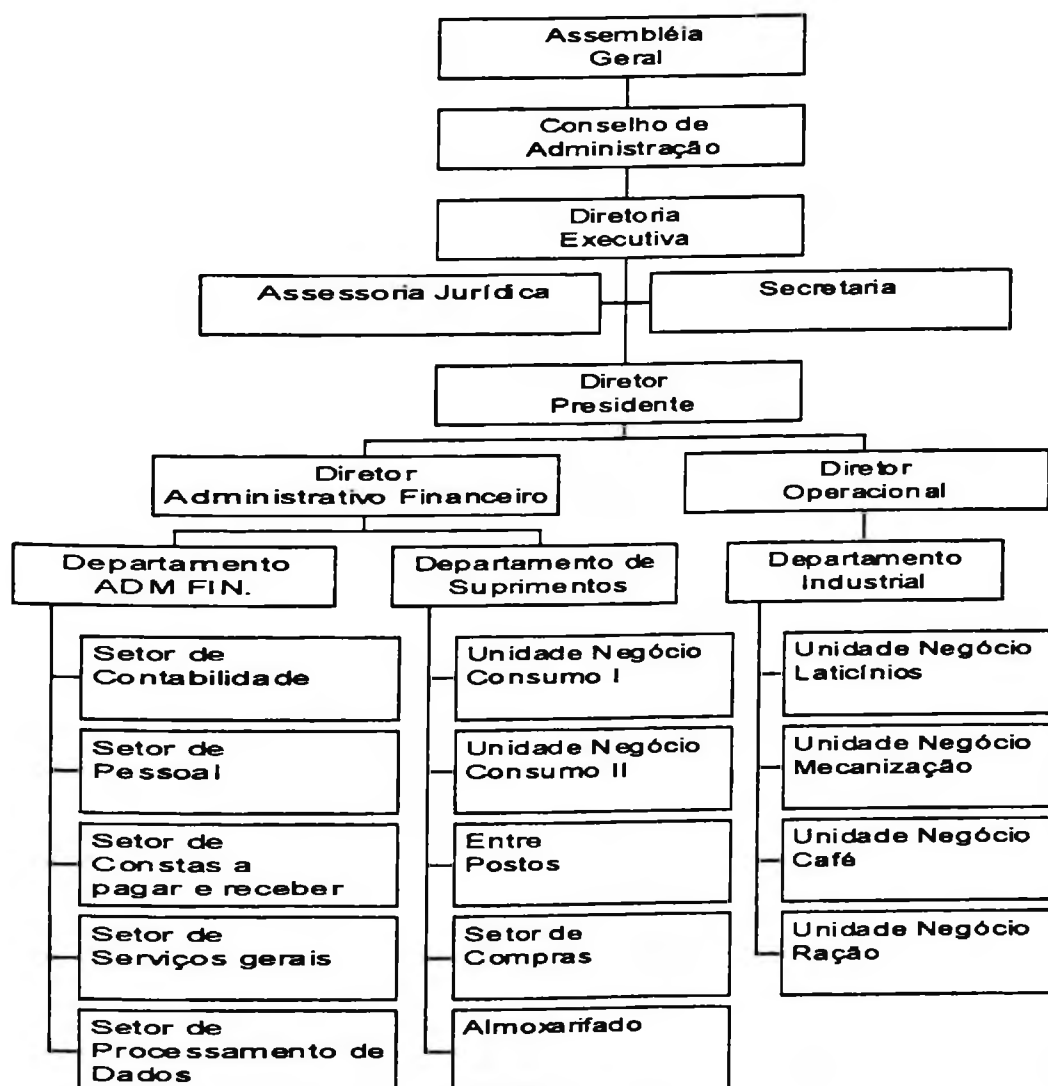


FIGURA 4. Organograma da Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande, Ltda.

Pelo organograma observa-se que a assembleia geral é o órgão supremo da cooperativa seguido pelo conselho de administração que recebe a fiscalização do conselho fiscal. O conselho de administração é composto por seis membros, sendo três executivos (presidente, executivo e tesoureiro) e três conselheiros, todos associados, eleitos em assembleia para um mandato de três anos (Art.42). O conselho fiscal é constituído por três membros efetivos e três suplentes, associados e eleitos pela assembleia geral, porém, para um mandato de um ano, sendo permitida a reeleição para o período imediato de apenas um efetivo e um suplente (Art. 45).

De acordo com o estatuto da CAARG (1998), *dentro dos limites da lei e do estatuto, a Assembleia Geral tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes*". Da mesma forma que nas demais cooperativas já analisadas, a assembleia pode ser ordinária ou extraordinária, sendo de competência exclusiva da assembleia extraordinária deliberar sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudanças de objetivos, dissolução, deliberar sobre as contas dos liquidantes e demissão da cooperativa da central a qual pertence. À assembleia ordinária, que reúne-se obrigatoriamente uma vez por ano no mês de março, cabe deliberar sobre prestação de contas, destinação das sobras, eleger, reeleger ou destituir ocupantes de cargos sociais, fixar o valor dos honorários, deliberar sobre planos de trabalho e discutir assuntos de interesse da sociedade cooperativista, desde que previsto pelo estatuto (artigos 34 e 32). No processo de mudanças na estrutura organizacional, grandes desafios foram enfrentados. O principal foi a adaptação do corpo diretivo e gerencial a um novo contexto de atuação com maiores responsabilidades, autonomia e independência. Na verdade, os desafios envolveram toda a organização, desde sua cultura até as práticas rotineiras.

Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí

A Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, seguindo os rumos da moderna administração, buscou inovar sua estrutura organizacional adotando a diretoria profissionalizada, com a criação de duas diretorias técnicas que se responsabilizam pelas áreas de café, comercialização e administração e leite. Segundo seus dirigentes, tal modernização visa munir a cooperativa de elementos eficientes, capazes de dar continuidade ao ritmo dinâmico que o moderno mercado globalizado exige em níveis de competitividade e profissionalização. A forma de departamentalização escolhida foi a de unidades de negócios sendo estas organizadas em Unidade Café e a Unidade Leite.

Pelo organograma adotado pela cooperativa (Figura 5), observa-se que a assembleia geral é o órgão supremo seguido do conselho de administração, que é fiscalizado pelo conselho fiscal. Subordinada ao conselho de administração vem a diretoria executiva que recebe apoio de um conselho consultivo e de uma assessoria externa. A diretoria executiva é composta por cinco diretores, sendo um diretor presidente, um diretor cooperado de relações externa, um diretor cooperado de relações internas, um diretor executivo administrativo e comercialização interna e café e, finalmente, um diretor executivo de leite e derivados. A diretoria executiva, administrativa e comercialização interna e café têm sob sua subordinação o gerente de planejamento estratégico, o gerente do departamento administrativo, o gerente da filial de Carmo de Minas e o gerente do departamento de café. Já à diretoria executiva de leite e derivados estão subordinados os gerentes de leite matriz, vendas de leite e derivados, serviços

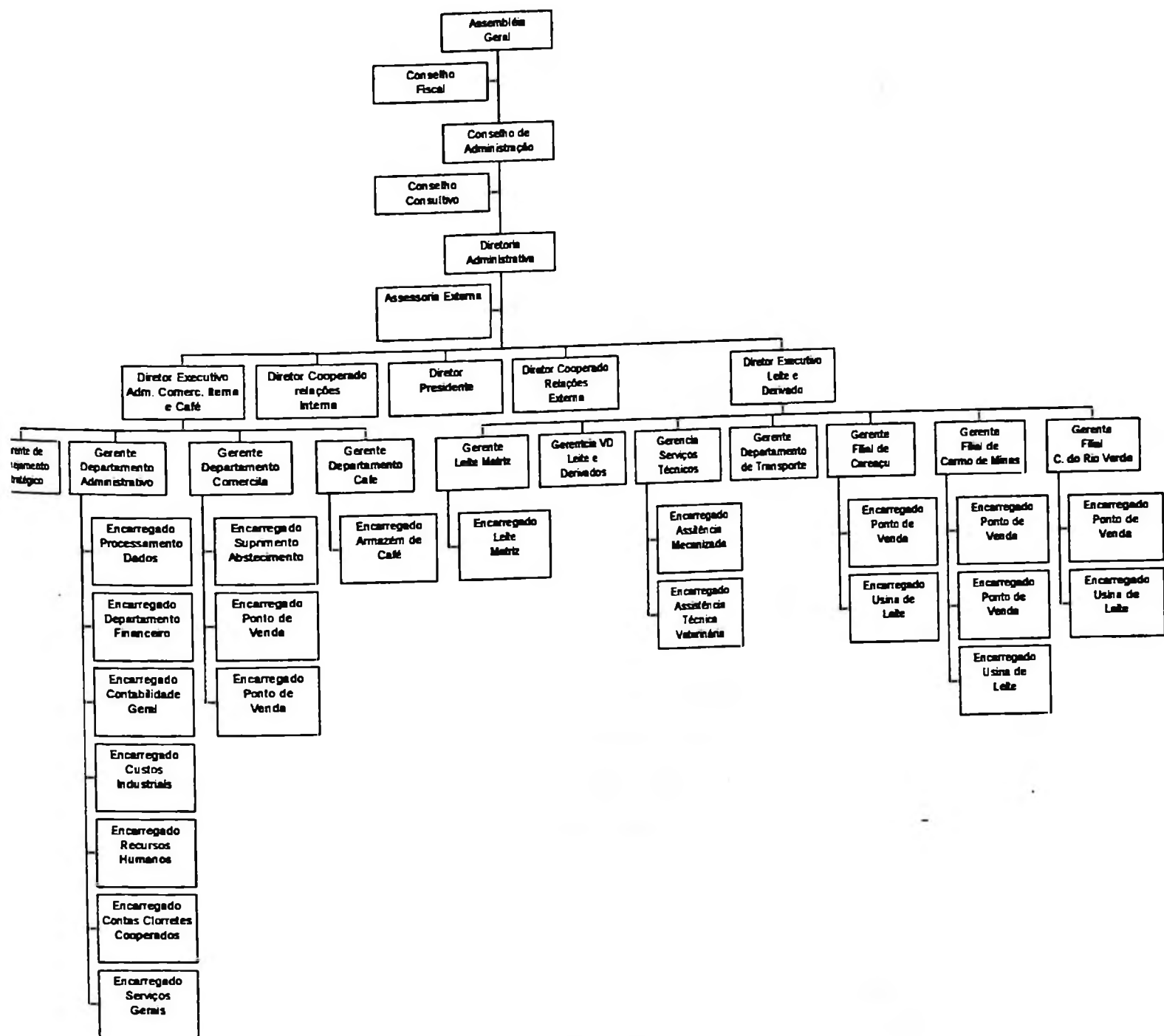


FIGURA 5. Organograma da Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, Ltda.

técnicos, departamento de transporte, filial de Careaçú, filial Carmo de Minas e filial Conceição do Rio Verde. Aos gerentes estão subordinados os encarregados e a estes os funcionários operacionais.

De acordo com o art. 22 do estatuto, *“a Assembléia Geral é o órgão soberano da administração da Sociedade, com poderes para tomar as resoluções que julgar convenientes ao seu desenvolvimento e à defesa de seus interesses. Suas deliberações vinculam a todos associados, ainda que ausentes e discordantes”*. A assembléia pode ser ordinária e extraordinária, cabendo a cada uma deliberar sobre os assuntos relacionados nos artigos 36 e 38. O art. 29 delega à Assembléia Geral competência para destituição dos membros do conselho de administração e/ou do conselho fiscal, em face de causas que justifiquem, observando-se o disposto no artigo 43.

Conforme artigo 39 de seu estatuto, *“a Sociedade será administrada por um Conselho de Administração composto de doze (12) membros eleitos em Assembléia Geral Ordinária, realizada no primeiro trimestre do ano em que se der a eleição, para um mandato de três (03) anos”*. *“Entre os membros do Conselho de Administração será escolhida a Diretoria Executiva de Cooperados, cuja escolha será efetuada em reunião especial dos conselheiros, a ser realizada até sete (07) dias a contar da posse dos mesmos, devendo a sua composição obedecer ao disposto no artigo 51 do estatuto”* (Estatuto, art. 40). A diretoria executiva, composta por três diretores cooperados e dois diretores contratados, é o órgão de administração da cooperativa com todos os poderes para tomar decisões necessárias à evolução dos negócios da sociedade, respaldada nas decisões do conselho de administração. Os diretores cooperados são eleitos pelo conselho de administração e os diretores profissionais contratados precisam ser aprovados pelos membros do referido conselho.

O conselho fiscal é composto de três membros efetivos e três suplentes, eleitos em Assembléia Geral Ordinária com mandato de um ano, só sendo permitida a reeleição de um membro efetivo e um suplente. Já o conselho consultivo é composto pelos diretores no efetivo exercício do cargo,

por ex-diretores cooperados e por um ex-membro do conselho de administração de cada filial, optando-se pelo mais idoso, desde que esteja em pleno gozo de seus direitos como associado e mais 20% (vinte por cento) de membros convidados pelo conselho de administração (Estatuto, 1996: Art. 57 e 60).

Em termos de departamentalização constatou-se que a forma varia de cooperativa para cooperativa sendo a distribuição em unidades de negócio a opção das cooperativas do Vale do Paracatu e de Santa Rita do Sapucaí. A COOPERVAP distribuiu suas atividades em cinco unidades de negócios e uma unidade de apoio, enquanto a COOPERITA optou pela distribuição de suas atividades em unidade de negócio leite e unidade de negócio café. A Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande, por sua vez, utiliza um mix que envolve funções e unidade de negócio e a Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas utiliza-se da forma departamental, envolvendo funções e área geográfica.

4.5.1.2 Linha de Assessoria

Conforme já apresentado, a COOPERVAP mantém uma linha de assessoria formada pelas assessorias de cooperativismo, de informática, jurídica e de qualidade total. A assessoria de cooperativismo tem como finalidade executar toda a política de assistência, fomento, educação e comunicação cooperativista ao Quadro social e funciona como elo de ligação direta entre a cooperativa e os cooperados. Suas funções são fundamentalmente técnicas, levando orientações e discutindo problemas, tornando assim as ações administrativas cada vez mais transparentes, além de promover o desenvolvimento sócio-econômico do Quadro social. Além disso, promove e assessora os trabalhos do comitê educativo e as respectivas comunidades cooperativistas, bem como elabora o jornal COOPERVAP, de circulação mensal, enviado a cooperativas de Minas e de outros estados (ES, SP, GO, etc.). Na área de bem-estar social da família desenvolve ações comunitárias como

cursos, treinamento, palestras, encontros, etc., para associados e seus familiares.

A assessoria de informática analisa e elabora os sistemas de processamento de informações dentro da cooperativa, mantém e controla os equipamentos, implanta e promove treinamentos dos usuários que operam os micros que são interligados por um sistema que repassa as informações via “on line” ou disquete, diariamente. A informatização começou no início de 1997 e quase todos os setores já estão equipados com microcomputadores, os quais facilitam o acesso às informações da empresa.

A assessoria jurídica é composta por um advogado contratado pela empresa que presta serviço diário de 1 hora, especialmente com causas trabalhistas, cobranças judiciais, processo de execução e processos normais diários. Os processos fiscais ficam por conta de uma empresa de consultoria e auditoria especializada, contratada para tal finalidade.

Finalmente, a assessoria de qualidade total (TQC) desenvolve trabalhos de “Metodologia de análise e solução de problema”, que são trabalhos científicos e específicos e que utilizam dados e fatos da cooperativa, comparando-os com estudos específicos da organização cooperativa. A assessoria procura identificar as causas e propor soluções para os problemas, acabando assim com as reincidências ou mesmo eliminando-as. Dentro do programa de motivação dos funcionários e a conseqüente satisfação dos clientes, está sendo desenvolvido um estudo de participação nos lucros da organização. Fazem parte do programa de TQC cursos, treinamentos, seminários internos para levantamento de problemas, reuniões de 5 minutos (“reunião relâmpago”) e Quadro de melhorias contínuas com prêmios para os funcionários que mais contribuírem.

Na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande há somente uma assessoria jurídica em que um advogado contratado pela empresa presta serviços, nas áreas trabalhista, cobranças judiciais, processo de execução, além dos processos normais diários. Uma empresa de consultoria e auditoria especializada contratada cuida dos processos fiscais.

Na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas a linha de assessoria é formada pelas áreas jurídica e fiscal, prestadas por profissionais pertencentes a Itambé, central da qual a cooperativa faz parte. Na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, a linha de assessoria é composta por profissionais externos que prestam serviços à diretoria executiva.

4.5.1.3 Grau de Especialização

Na Cooperativa Agropecuária Vale do Paracatu o grau de escolaridade dos membros do conselho de administração é bem variado, uma vez que 33,33% dos seus membros concluíram curso superior, 33,33% concluíram curso técnico e 33,33% têm apenas o ensino médio. A linha de assessoria é composta por quatro assessores com cursos superiores específicos na área em que atuam; nas gerências, apenas 33,33% das pessoas concluíram curso superior e nas chefias, 25% possuem curso superior e 75% curso técnico. Completando a estrutura organizacional, vêm 262 operários, sendo 4,58% com curso superior, 32,44% com ensino médio e 62,98% apenas com ensino fundamental. No geral, poucos apresentam formação específica na área em que atuam, porém, 72% estão há mais de um ano na função que exercem.

Com referência a treinamentos, tanto os membros encarregados da administração como os responsáveis por serviços operacionais receberam pelo menos um treinamento. Em termos de tempo dedicado à função, observou-se que grande parte de seus dirigentes estão há vários anos na função.

Na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande o grau de escolaridade dos recursos humanos utilizados na estrutura organizacional também é bem variado. Dos seis membros do conselho de administração, cinco concluíram curso superior e um concluiu o ensino médio. Dos que possuem nível superior, nenhum realizou curso específico na área onde trabalha. As gerências são ocupadas por pessoas com cursos superiores específicos na área de atuação; já as chefias são ocupadas por pessoas qualificadas e não qualificadas.

Nas 12 chefias existentes, 41% dos ocupantes concluíram curso superior na área de atuação e 59% concluíram o ensino médio. Completando a estrutura organizacional, existem 163 operários, sendo 24 com curso superior, 75 com ensino médio e 64 apenas com ensino fundamental. Dos três gerentes, apenas um recebeu treinamento na área de atuação enquanto que nas chefias todos receberam treinamento na área onde atuam, o mesmo acontecendo com os demais operários.

Em relação ao tempo de atuação na função, observou-se que o presidente da CAARG e os diretores estão há mais de cinco anos na função; dos três gerentes, dois estão há menos de um ano; todos os chefes estão há mais de um ano e, dos 163 operários, 27 estão há menos de um ano na função em que atuam. Observou-se também, pelos dados levantados, que o presidente e os três conselheiros dedicam tempo parcial à cooperativa e que estes mais os dois diretores são também cooperados. Os demais funcionários da cooperativa não são associados, sendo, portanto, profissionais contratados.

Na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas observou-se que o grau de escolaridade dos recursos humanos utilizados na estrutura organizacional da cooperativa é bastante baixo e bem variado. Dos membros do conselho de administração, 33,33% concluíram curso superior, 50% concluíram o ensino médio e 16,67% ensino fundamental. Dos que possuem nível superior, nenhum realizou curso específico na área onde trabalha. As gerências são ocupadas por pessoas com cursos técnicos específicos na área de atuação. Já nas quatro chefias existentes, três dos seus ocupantes concluíram curso técnicos na área de atuação e um concluiu apenas o ensino básico ou a 4ª série do ensino fundamental. Completando a estrutura organizacional, existem 91 operários, sendo um com curso superior, um com curso técnico, 44 ensino médio e 45 apenas com ensino fundamental.

Quanto ao tempo de atuação na função, observou-se que o presidente e os diretores estão há vários anos na função, o mesmo acontecendo com os três gerentes e os três chefes. Dos 91 operários, 17 estão há menos de um ano na função em que atuam. Observou-se também, pelos dados levanta-

dos, que o presidente e os três conselheiros dedicam tempo parcial à cooperativa. Os demais funcionários da cooperativa não são associados, mas contratados. Quanto ao treinamento da mão-de-obra utilizada pela cooperativa, observou-se que esta não foi treinada.

A Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí apresenta uma estrutura organizacional composta por recursos humanos cujo grau de escolaridade varia muito. Dos 12 membros do conselho de administração, seis concluíram curso superior e seis concluíram o ensino médio. Dos que possuem nível superior, um realizou curso específico na área onde trabalha. Dos cinco diretores, um possui apenas ensino fundamental, dois completaram o ensino médio e dois cursaram terceiro grau. As gerências são ocupadas por pessoas com curso superior específicos na área de atuação, com curso técnico e com ensino médio; já os encarregados são pessoas qualificadas e não qualificadas. Dos 23 encarregados existentes, 22,73% concluíram curso superior na área de atuação, 54,55% concluíram o ensino médio e 22,73% concluíram o ensino fundamental. Completando a estrutura organizacional, existem 185 operários, sendo 13 com curso superior, 29 com ensino médio e 147 apenas com ensino fundamental. Os gerentes não receberam treinamento na área de atuação, enquanto que nas chefias todos receberam treinamento na área onde atuam, o que não aconteceu com os demais operários.

Em relação ao tempo de atuação na função, observou-se que o presidente e os diretores estão há vários anos na função, sendo dois profissionais contratados. Dos gerentes e encarregados, todos estão há mais de um ano e dos 188 operários 22 estão há menos de um ano na função em que atuam. Todo o corpo gerencial e operacional dedica tempo integral à cooperativa.

Os dados levantados referentes ao grau de escolaridade, recebimento de treinamento e tempo dedicado à função mostram que o grau de especialização das cooperativas estudadas é relativamente baixo, merecendo a atenção de seus dirigentes. Embora algumas cooperativas utilizam de uma mão-de-obra mais qualificada, poucas são especialistas na área onde atuam. Estes

dados são preocupantes, uma vez que é sabido que a especialização/qualificação da mão-de-obra é, hoje em dia, um requisito básico para as empresas tornarem-se competitivas. Neste sentido, investimentos em educação e treinamento, com o objetivo de melhorar a qualidade da mão-de-obra e aumentar os conhecimentos dos funcionários, podem ser vistos como sinônimos de mais competência, mais produtividade, melhor qualidade e, conseqüentemente, maior competitividade.

A necessidade de investimentos em educação e treinamento em uma cooperativa de leite assume importância ainda maior quando se constata que mudanças nos hábitos dos consumidores e o processo de abertura comercial nos últimos anos trouxeram com eles a busca por produtos de melhor qualidade e a preços menores, o aumento da concorrência interna para venda de derivados e a possibilidade de importações de produtos mais baratos e, algumas vezes, de qualidade superior. Os dirigentes das cooperativas reconhecem a carência de treinamento e até identificam a falta de conhecimento tecnológico e gerencial e a baixa qualificação da mão-de-obra como uma das principais dificuldades para melhorar a competitividade da cooperativa.

Um resumo das principais características dos sistemas de atividade das cooperativas estudadas encontra-se na Tabela 2, onde se verifica que a forma de departamentalização e a linha de assessoria adotadas variam entre elas, ao passo que o baixo grau de especialização dos gestores foi comum a todas.

TABELA 2. Características do sistema de atividade das cooperativas estudadas.

Características	Cooperativas estudadas			
	COOPERVAP	CAARG	CAPERMIL	COOPERITA
Tipo de departamentalização	Unidade de negócio	de Mista (funcional e unidades de negócio)	Departamental (funções e região)	Unidade de Negócio
Linha de assessoria	Qualidade total, jurídica, informática e cooperativismo	Jurídica	Fiscal e jurídica feita pela central	Externa
Grau de especialização dos gestores	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa

Fonte: dados da pesquisa

4.5.2 Sistema de Autoridade

O sistema de autoridade é composto pelo componente administrativo/ níveis hierárquicos, nível de centralização e descentralização e pela delegação da autoridade. Este tópico procura mostrar como é este sistema nas cooperativas em estudo.

4.5.2.1 Componente Administrativo/Níveis Hierárquicos

Em termos de número de pessoas utilizadas para gerenciar suas atividades fins, observou-se que a Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu conta com um total de 24 pessoas, a Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande com 18, a Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas com 8, e a Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí com 38. Estes números geraram um componente administrativo médio de 10,86% (8,39%, 9,94%, 8,08% e 17,04%), mostrando que do total de mão-de-obra utilizada pelas cooperativas, 11,60%, em média, estão exercendo funções gerenciais. Litter (1970) comenta que é difícil estabelecer um percentual adequado para o componente administrativo pois este varia de setor para setor, bem como o tipo de empresa. O autor aponta percentuais próximo de quatro como os mais adequados.

Com relação os níveis hierárquicos, observou-se que as estruturas organizacionais adotadas pelas cooperativas estudadas apresentam cinco níveis, sendo o mais alto formado pelo conselho de administração, seguido pela diretoria executiva, gerência, chefias e os trabalhadores operacionais. Simon (1979) comenta que a amplitude de controle e o número de níveis hierárquicos de uma organização devem ser mantidos tão baixos quanto possível, cabendo à organização compatibilizar este dois fatores na busca de uma maior eficiência administrativa, de forma que um achatamento na pirâmide hierárquica, a partir da redução seu do número de níveis, não implique um aumento excessivo no número de pessoas subordinadas a cada gerente.

4.5.2.2 Nível de Centralização/Descentralização

Segundo os dados levantados junto às cooperativas, o nível de centralização/descentralização varia entre cooperativas. As cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí apresentam sistema de autoridade bastante descentralizado quando comparado com outras cooperativas, embora algumas decisões ainda continuem com um certo grau de centralização no conselho de administração e na diretoria executiva. Observou-se que as decisões sociais, de produção, mercantis, gerenciais e operacionais estão bastante descentralizadas envolvendo gerentes, coordenadores e diretores. Já as decisões políticas, financeiras, estratégicas e econômicas estão mais centralizadas, envolvendo conselho de administração, diretoria executiva e assembleia. Na COOPERVAP, os administradores da cooperativa têm procurado descentralizar ao máximo o processo de decisão através das discussões em pré-assembleias e reuniões dos comitês educativos.

Na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande, o sistema de autoridade é bastante centralizado no conselho de administração e na diretoria executiva. As decisões políticas, financeiras, mercantis, econômicas e estratégicas são centralizadas no conselho de administração e diretoria executiva; apenas as decisões sociais e de produção é que estão mais descentralizadas. Nas assembleias são levadas apenas as decisões econômicas, estratégicas e políticas.

Na Cooperativa Agropecuária Entre Rios de Minas, o sistema de autoridade é totalmente centralizado. As decisões políticas, financeiras, mercantis, de produção, sociais, econômicas e estratégicas são centralizadas no Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Algumas decisões são levadas em assembleias para decisões ou ratificações.

Na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, o sistema de autoridade já está bastante descentralizado. As decisões políticas,

financeiras, mercantis, de produção, sociais, econômicas e estratégicas envolvem conselho de administração, diretoria executiva, gerentes, assessores e encarregados. Decisões ligadas às questões econômicas, políticas e financeiras ainda se encontram bastante centralizadas no conselho e diretoria.

4.5.2.3 Delegação da Autoridade

No tocante à delegação da autoridade, verificou-se que esta também varia de cooperativa para cooperativa. Nas cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí observou-se que esta é realizada mediante o estatuto e regimentos. O estatuto da cooperativas delegam autoridade à assembléia geral ordinária e extraordinária, aos membros do conselho administrativo, da diretoria executiva e do conselho fiscal. Aos demais componentes das estruturas organizacionais, as delegações são feitas através dos regimentos e manuais internos. Nas outras cooperativas estudadas, a delegação da autoridade é feita somente para os membros dos conselhos e diretorias através de seus estatutos não havendo regimentos ou normas internas para regulamentar os demais cargos administrativos e operacionais.

No caso da Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita a administração conta com um manual de normas e procedimentos em que estão formalizadas as regras operacionais básicas a serem obedecidas. O descumprimento das normas e procedimentos caracteriza falta grave, acarretando punições severas aos envolvidos (Art. 55 do estatuto).

A Tabela 3 apresenta um resumo do sistema de autoridade das cooperativas estudadas, sendo possível verificar que o componente administrativo e a centralização da autoridade são altos, predominando a delegação da autoridade por meio do estatuto da cooperativa.

TABELA 3. Características do sistema de autoridade das cooperativas estudadas.

Características	Cooperativas estudadas			
	COOPERVAP	CAARG	CAPERML	COOPERITA
Componente administrativo	8,39	9,94	8,08	17,04
Centralização da autoridade	Baixa	Alta	Alta	Média
Delegação da autoridade	Estatuto e regimentos internos	Estatuto	Estatuto	Estatuto e regimentos e normas internas

Fonte: dados da pesquisa

4.5.3 Sistema de Comunicação

A comunicação é prática fundamental para qualquer organização e deve ser preocupação permanente de cada um, sendo sua função exprimir a capacidade do indivíduo de colocar e resolver os problemas e sua vontade de fazê-lo. A comunicação deve ser menos autoritária e mais aberta, permitindo também o requisito básico da criatividade e o desenvolvimento de uma postura crítica, podendo melhorar a coesão e o rendimento da equipe. Além disso, a comunicação externa tem por meta realçar o prestígio da empresa diante da clientela e aumentar sua base. Em uma organização, o sistema de comunicação é a rede através da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz, envolvendo o que comunicar, como comunicar, quando comunicar e de quem é a comunicação. Este tópico procura mostrar os dados relativos ao sistema de comunicação nas cooperativas estudadas.

4.5.3.1 O que se Comunica

Pela análise das cooperativas verificou-se que as principais informações que circulam internamente são as relativas a dados contábeis, técnicos, econômicos, produtivos, comerciais, financeiros e administrativos e externamente são aquelas relativas a situações produtivas, econômicas, financeiras e de mercado, bem como as ligadas aos aspectos sociais das cooperativas.

4.5.3.2 Como se Comunica

Nas cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, as comunicações internas são realizadas através de reuniões, relatórios, CI (comunicação interna), jornal da cooperativa e mesmo através da rede de informática. Externamente, a comunicação é feita através do jornal da cooperativa, além de palestras e reuniões. As cooperativas promovem ciclos de palestras para as comunidades cooperativistas, levando informações a respeito de plantio, uso de herbicidas, entre outros, e utilizam-se da televisão, jornal local, jornal da cooperativa e emissora de rádio regional para divulgar seus produtos, principalmente lançamentos. Na Cooperativa de Paracatu existem ainda as comunicações via pré-assembléias e reuniões dos comitês educativos

Na COOPERVAP, dentro do programa de qualidade total que está sendo implantado, são realizadas reuniões de cinco minutos em todos setores que podem se estender até a mais de uma hora dependendo do assunto, em que são repassadas informações, novidades ou mesmo tratados itens de controle. Nas gerências, assim que sai o balancete do mês são realizadas reuniões entre os gerentes para discussões de assuntos ligados aos dados contábeis.

Nas cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e Agropecuária de Entre Rios de Minas as comunicações internas são feitas por meio de reuniões, relatórios, comunicados verbais e jornais da cooperativa. Externamente, utilizam-se memorandos, ofícios, circulares da diretoria nos caminhões de leite, jornais, palestras e reuniões de cooperados

4.5.3.3 Quando se Comunica

Nas cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí os relatórios contábeis são passados à diretoria mensalmente e os balancetes e balanços anuais são repassados para os associados nas assembléias gerais ordinárias realizadas no mês de março. As outras informações de interesse da cooperativa e seus associados

são repassadas através de assembleias extraordinárias, pré-assembleias e reuniões mensais dos comitês educativos. Internamente são realizadas reuniões semanais e mensais para discussão de assuntos de interesse da cooperativa. Alguns setores, como o de transporte na cooperativa de Paracatu, passam relatórios para cada unidade de negócio informando os respectivos débitos dos setores, enquanto que no setor administrativo os contatos são diários. As informações gerais das cooperativas circulam interna e externamente através do jornais próprios publicados mensalmente.

Nas cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e Agropecuária de Entre Rios de Minas as reuniões dos conselhos, dos diretores, dos encarregados, gerentes e chefias são mensais. O relatório é anual e os memorandos e circulares são diários. O jornal é mensal na Alto Rio Grande e bimestral na de Entre Rios de Minas

4.5.3.4 De quem é a Comunicação

Nas cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, o fluxo de comunicação vai do conselho de administração até os operários e destes aos conselheiros; geralmente, as comunicações são realizadas pelas chefias, gerências e diretorias. Para comunicação externa, as cooperativas contam com área de comunicação cooperativista que levam informações a respeito de produção, comercialização, entre outras, aos seus cooperados, credores e fornecedores. Na COOPERVAP esta área faz parte da unidade de negócio de captação e comercialização de produtos lácteos e conta com técnicos de nível superior que assessoram os associados em trabalhos desenvolvidos nas comunidades, no comitê educativo e na organização do jornal da cooperativa, de edição mensal. Além desses trabalhos, o técnico organiza e ministra palestras, cursos de promoção social e de cooperativismo.

Nas cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e Agropecuária de Entre Rios de Minas, o fluxo de informações é no sentido presidência, diretores, gerentes, chefias e funcionários, embora, conforme constatado nas entrevis-

tas, muitas vezes não seja respeitada a hierarquia, havendo comunicação ou ordem diretas (diretores-funcionários e funcionários-diretores). Externamente, as cooperativas dispõem de pessoas para prestar informações aos cooperados. Na CAPERMIL, um tecnólogo em cooperativismo faz reuniões com os cooperados, levando as informações necessárias.

A Tabela 4 apresenta dados referentes ao sistema de comunicação das cooperativas estudadas, podendo constatar-se que predomina a disseminação de informações técnicas e econômicas por meio de reuniões, relatórios e jornais semanais, mensais e anuais, partindo quase sempre da diretoria. De forma geral, trata-se de um sistema muito limitado, o que dificulta não só a participação dos cooperados bem como a ação da organização no mercado. Num ambiente altamente competitivo e instável, a informação torna-se um insumo de extrema importância para manutenção e ampliação das ações de uma organização.

TABELA 4. Características do sistema de comunicação das cooperativas estudadas

Características	Cooperativas estudadas			
	COOPERVAP	CAARG	CAPERMIL	COOPERITA
O que se comunica	Dados financeiros, técnicos, de produção, econômicos, etc	Dados financeiros, técnicos, de produção, econômicos, etc	Dados financeiros, técnicos, de produção, econômicos, etc	Dados financeiros, técnicos, de produção, econômicos, etc
Como se comunica	Reuniões, relatórios comunicação interna, jornais, rádio e TV	Reuniões, cartas, relatórios, jornais e rádio	Reuniões, relatórios, cartas e jornais	Reuniões, relatórios, comunicação interna, jornais, rádio, "fax latão"
Quando se comunica	Reuniões semanais, mensais, anuais, relatórios mensais e anual, jornal mensal, rádio e TV esporádico	Reuniões, mensais, anuais, relatórios anuais, jornal mensal e rádio esporádico	Reuniões mensais, anuais, relatórios anuais, jornal bimestral, rádio esporádico	Reuniões semanais, mensais, anuais, relatórios diários, semanais, mensais e anual, jornal mensal, rádio e TV esporádico
De quem parte a comunicação	Diretoria, gerentes e assessoria comunicação	Diretoria	Diretoria	Diretoria e gerências

Fonte: dados da pesquisa

4.6 Processo de Decisão, Controle e Gestão

Este tópico procura mostrar como é o processo de decisão, controle e gestão nas cooperativas estudadas. São mostrados dados relativos ao processo de decisão, ao processo de controle e ao de gestão, separadamente e de acordo com os referenciais teóricos apresentados.

4.6.1 Processo de Decisão

As mudanças nas estruturas e formas das empresas, nos últimos anos, trouxeram uma nova realidade para elas, forçando-as a aumentar a delegação como maneira de agilizar o processo decisório e reduzir a carga sobre pequenos Quadros decisórios remanescentes. A teoria mostra que o processo decisório, nas corporações pode ser decomposto em iniciação, ratificação, implementação e monitoramento, e que este pode ser racional, político e burocrático. Mostra também que, no processo decisório devem-se levar em consideração aspectos diversos, dentre eles, a limitação de tempo, a dimensão do problema e o pensamento dos executivos. A abordagem pode ser de grupo versus indivíduo, participativo ou não, centralizado ou descentralizado, democrático ou autoritário. De acordo com o processo decisório adotado, criam-se ou não condições para que gerentes participem ativamente das decisões da empresa.

A seguir, são relatados alguns aspectos do processo decisório observados nas cooperativas estudadas, entre os quais estão o tipo, como se dá a iniciação, ratificação, implementação e controle e, finalmente, o grau de centralização/ descentralização das decisões.

4.6.1.1 Tipos

Pelo teor das atas e depoimentos, verificou-se que as decisões, na sua maioria, são políticas e técnicas e que, dependendo da urgência e do tipo de decisão, não são submetidas às assembleias, havendo simplesmente a

comunicação aos associados. Na COOPERVAP, em grande parte, as decisões são submetidas ao comitê educativo para apreciação (pré-assembléias) e, depois, enviadas às assembléias para ratificação.

4.6.1.2 Iniciação, Ratificação, Implementação e Controle

Na cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu foi observado que o processo decisório inicia-se junto ao conselho de administração, diretoria executiva e gerência, com avaliação nos comitês educativos e ratificação nas assembléias. Algumas vezes, as ratificações são realizadas pelos próprios membros do conselho ou diretoria executiva em face da urgência desta. O processo de implementação é realizado pela diretoria executiva com controle desta, juntamente com o conselho administrativo, conselho fiscal e comitês educativos.

Nas cooperativas Agrícola Alto Rio Grande, Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí e Entre Rios de Minas todo processo decisório inicia-se junto ao conselho de administração e diretoria executiva com avaliação e ratificação nas assembléias. Muitas das vezes, as ratificações também são realizadas pelos próprios membros do conselho ou diretoria executiva. Já o processo de implementação é realizado pela diretoria executiva com controle desta juntamente com o conselho administrativo e participação do conselho fiscal.

Foi observado também que, de uma forma geral, o processo decisório é lento e muitas vezes não reflete o desejo da maioria ou não distribui benefícios equitativamente, em função da heterogeneidade do grupo, dos interesses distintos e diferenças de participação. Esse resultado tem respaldo na afirmação de Bialoskorski Neto (1994) de que, nas empresas gerenciadas coletivamente pelos mesmos atores sem uma divisão nítida do controle e da propriedade, como no caso das cooperativas, o processo de decisão é necessariamente elaborado de modo conjunto, o que demanda grande parte do dia-dia dos dirigentes e torna lenta esta decisão. Enquanto que os membros associados que participam destes colegiados muitas vezes não são devida-

mente experientes ou profissionais na área de negócios, que é determinado pela não divisão entre propriedade e o controle.

4.6.1.3 Grau de Centralização/Descentralização

Foi observado que, na cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu as decisões são descentralizadas, havendo uma hierarquização das funções, porém, todos gerentes são polivalentes para desempenhar qualquer função na unidade. Foi observado também, conforme já especificado no tópico 4.5.2.2, que algumas das decisões ainda continuam centralizadas. Na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande, o processo decisório é bastante centralizado nas diretorias e gerências e na cooperativas de Entre Rios de Minas é totalmente centralizado na presidência e diretoria. No caso da Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí observou-se que o processo decisório ainda está centralizado, porém já em fase de descentralização. Segundo os seus dirigentes, a centralização visa fazer com que o processo de mudança por qual a cooperativa está passando, seja mais rápido.

Como pode ser visto na Tabela 5, o processo de decisão encontrado nas cooperativas estudadas caracteriza-se pela predominância do tipo técnico e político com iniciação, implantação e controle concentrado no conselho de administração, fiscal e diretoria executiva. Essas características contrariam aquelas encontradas nas empresas consideradas competitivas em que o processo de decisão está bastante descentralizado, em grupo e mais próximo do consumidor. Na atualidade existe uma preocupação muito grande com a racionalidade das decisões o que não se verificou nas cooperativas estudadas.

TABELA 5. Características do processo de decisão nas cooperativas estudadas

Características	Cooperativas estudadas			
	COOPERVAP	CAARG	CAPERMIL	COOPERITA
Tipo	Técnicas e políticas	Técnicas e políticas	Técnicas e políticas	Técnicas e políticas
Iniciação	Conselho Administração	Conselho Administração	Conselho Administração	Conselho Administração
Ratificação,	Assembleia Geral e comitê educativo	Assembleia Geral	Assembleia Geral	Assembleia Geral
Implantação	Diretoria executiva	Diretoria executiva	Diretoria executiva	Diretoria executiva
Controle	Conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	Conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	Conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	Conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal
Grau de centralização	Baixa	Alta	Totalmente	Média

Fonte: dados da pesquisa

4.6.2 Processo de Controle

A teoria mostra que o controle pode ser do tipo simples, burocrático, profissional e tecnocrático e que podem existir duas ou mais formas nas organizações. Mostra também que os controles diretos ou reativos são formas de custo elevado, válidos em situações de crise e que não requerem experiência ou formação para o subordinado; que os controles burocráticos, por sua vez, são mais eficientes que os primeiros e que os controles completamente proativos são mais fáceis de exercer, obtendo-se mais eficácia. Nesse tópico são relatados alguns aspectos observados no processo de controle na cooperativa em estudo.

4.6.2.1 Tipos

Quanto ao tipo de controle observou-se que as cooperativas utilizam principalmente os controles simples e burocráticos e as formas mais utilizadas são fichas contábeis, livros de anotações e cartões. A COOPERVAP e a COOPERITA, além das formas convencionais e do sistema de informática,

dispõem de regimento interno que normatizam e controlam as atividades operacionais e de pessoal nas organizações. As atividades do conselho de administração e fiscal são normatizadas e controladas através do estatuto.

Na COOPERVAP, a Unidade de Negócios Agrícolas faz o controle dos estoques através de fichas no computador e na Unidade de Negócio Produtos Lácteos os estoques de leite e derivados são controlados através de fichas na entrada, pelo computador na saída e os produtos com a logomarca “Paracatu” sofrem controles de qualidade. A Unidade de Negócio Suprimento da COOPERVAP dispõe de um sistema de controle “PDV” (Ponto Direto de Vendas) em que as máquinas são conectadas diretamente ao computador central, as saídas de mercadorias são registradas no ato da compra e as entradas no ato do registro das notas fiscais. Semestralmente é feita um conferência de estoque escritural com o físico e quinzenalmente é feito um confronto rápido com o estoque através de amostragem.

Na Unidade de Apoio Administrativo Financeiro o controle da frequência dos funcionários é feito através de cartão, existindo ainda o controle das férias, atestado médico, salário-família e horas-extras. O controle financeiro é feito através de um sistema informatizado de contabilidade dividido em centros de custos. O sistema de contabilização da COOPERVAP é todo informatizado e todos os setores são interligados em rede, facilitando o acesso às informações. Trabalha-se com plano de contas próprio que é dividido em centro de custos, apurando o seu resultado no final do mês, inclusive os impostos devidos.

4.6.2.2 Amplitude

Em termos de amplitude de controle, verificou-se que a COOPERVAP conta com 24 pessoas em cargos gerenciais e 262 em funções operacionais; a CAARG com 18 em cargos gerenciais e 163 em operacionais; a CAPERMIL com 8 em cargos gerenciais e 91 em operacionais e a COOPERITA com 38 cargos gerenciais e 185 operacionais. Esses números geram uma amplitude média de controle de 1 para 9 (um para nove), indi-

cando que nas cooperativas, em média, uma pessoa coordena o trabalho de nove.

A teoria mostra que amplitudes de controle grandes indicam um menor número de gerentes e, portanto, uma menor proporção de despesas com a manutenção da própria organização. No entanto, podem ocasionar problemas de supervisão e de coordenação, em razão da incapacidade de um indivíduo sozinho coordenar de forma eficiente o trabalho de uma equipe muito grande. Mostram também que grandes componentes de supervisão indicam estruturas organizacionais caras e pesadas, o que pode resultar em ineficiência. A literatura sobre ambiente organizacional e criatividade, por exemplo, indica que quanto maior a diferenciação vertical existente na estrutura, mais esta inibe a criatividade e, portanto, a capacidade inovadora da organização.

Para Simon (1979), a amplitude de controle e o número de níveis hierárquicos de uma organização devem ser mantidos tão baixos quanto possível, cabendo à organização compatibilizar estes dois fatores na busca de uma maior eficiência administrativa, de forma que um achatamento na pirâmide hierárquica, a partir da redução do número de níveis hierárquicos, não implique em aumento excessivo no número de pessoas subordinadas a cada gerente

4.6.2.3 Grau de Centralização/Descentralização

Nas cooperativas Agrícolas Alto Rio Grande e Entre Rios de Minas, à semelhança do processo de decisão, os controles são bastante centralizados no conselho administrativo e na diretoria executiva. Já nas cooperativas agropecuárias do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, os controles são bastante descentralizados, embora aqueles ligados a área econômica e financeira continuem centralizados no conselho administrativo e na diretoria executiva. Na COOPERVAP, todos os controles são coordenados pelos gerentes e coordenadores de áreas e setores e supervisionados e inspecionados pela assessoria de qualidade total e diretorias.

Na Tabela 6 encontram-se as principais características do processo de controle das cooperativas em estudo, as quais não utilizam tipos mais sofisticados, como o profissional e o tecnocrático, com grau de centralização bastante elevado. Quanto à amplitude de controle, os altos valores encontrados para algumas cooperativas podem estar associados às características peculiares da organização.

TABELA 6. Características do processo de controle nas cooperativas estudadas

Características	Cooperativas estudadas			
	COOPERVAP	CAARG	CAPERMIL	COOPERITA
Tipo	Simple e burocráticos	Simple e burocráticos	Simple e burocráticos	Simple e burocráticos
Amplitude de controle	1:11	1:9	1:12	1: 5
Grau de centralização	Baixa	Alta	Totalmente	Média

Fonte: dados da pesquisa

4.6.3 Processo de Gestão

O processo de gestão das organizações cooperativas envolve grande incertezas, principalmente num ambiente com características instáveis, como é o caso do mercado brasileiro de produtos lácteos. Além da instabilidade política, a sazonalidade da produção de leite, as constantes mudanças nas políticas de importação de produtos lácteos e a instabilidade dos preços de derivados formam um Quadro extremamente instável no dia-a-dia das cooperativas agroindustriais de leite. Soma-se a estes fatos, a crescente e rápida evolução do comportamento do mercado de produção e consumo de lácteos, no qual o aumento da concorrência interna e externa, aliado às sensíveis mudanças nos hábitos de consumo da população, passam a exigir que as decisões das cooperativas estejam cada vez mais adaptadas a esse novo cenário. Esses fatos ressaltam da necessidade e a importância de se adotar procedimentos que reduzam a incerteza das cooperativas no momento de decidir suas ações futuras. Apesar dessa necessidade e importância, a análise nas

cooperativas estudadas mostra que o processo de gestão relativo ao planejamento, organização, direção e controle das ações futuras nas cooperativas ainda é muito incipiente.

De forma geral, o processo de gestão nas cooperativas ocorre basicamente em função de experiências anteriores dos diretores e das expectativas futuras deles em relação ao mercado. Embora sejam importantes e eficazes em muitos casos, esses processos isoladamente não são suficientes para acompanhar o ritmo crescente de evolução do mercado e da concorrência, tornando-se necessário o uso de ferramentas de simulação para prever o comportamento futuro do mercado e orientar as decisões das cooperativas. Além do uso de ferramentas de simulações, as cooperativas podem recorrer a especialistas do setor ou mesmo utilizar-se de outras ferramentas gerenciais. Foram analisados alguns aspectos do processo de gestão das cooperativas estudadas, entre os quais estão o componente administrativo, o grau de especialização dos gestores, o tempo dedicado à cooperativa, a existência de plano, projetos e controle, a existências de alianças e parcerias e, finalmente, o recebimento de assessorias nesta área.

4.6.3.1 Componente Administrativo

Os números encontrados no item 4.5.2.1 mostram que o componente administrativo das cooperativas é relativamente alto quando comparado ao de empresas do mesmo ramo, porém não cooperativas. Segundo a teoria, componente alto pode contribuir para elevação dos custos internos da cooperativa.

4.6.3.2 Grau de Especialização dos Gestores

Conforme visto no item 4.5.1.3, o grau de especialização da mão-de-obra das cooperativas Agropecuária Vale do Paracatu, Agrícola Alto Rio Grande, Agropecuária de Entre Rios de Minas e Regional Agropecuária de Santa Rita é bastante baixa. A baixa qualificação da mão-de-obra, juntamente com as poucas experiências na área onde atuam e não recebimento de

treinamentos, leva a um grau de profissionalização²⁰ menor ainda. Estes dados são preocupantes em face dos requisitos exigidos para se estabelecer no atual ambiente competitivo um alto grau de especialização e profissionalização das empresas.

Os dados encontrados nas cooperativas contrariam o perfil de funcionários e dirigentes desejado pelas organizações do futuro, que é de indivíduo multidisciplinar, polivalente, criativo, capaz de cooperar e trabalhar em equipe. Para isso, as empresas devem aprimorar seus métodos de seleção, intensificar benefícios, programas de capacitação e criar oportunidades de aprendizagem no trabalho que atinjam a todos os seus membros.

Esse resultado pode ser fruto do grau de especificidade dessa mão-de-obra. Quando se fala em organização cooperativa deve-se levar em conta que esta apresenta características peculiares. Portanto, seu processo de administração difere das demais organizações. Acontece que muitos dos administradores contratados ou mesmo eleitos para dirigirem essas organizações desconhecem essas características em face de sua formação acadêmica. No Brasil existem poucas instituições que capacitam profissionais na área de cooperativismo, podendo ser citadas a Universidade do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e as Universidades de Viçosa e Lavras em Minas Gerais. Essa carência de profissionais com formação específica na área de cooperativismo pode estar contribuindo para o baixo grau de especialização dos gestores das cooperativas estudadas.

4.6.3.3 Tempo Dedicado à Cooperativa

Pelos dados levantados observou-se que muitos de seus dirigentes dedicam tempo parcial à cooperativa. Nas cooperativas agropecuárias do Vale do Paractu e de Santa Rita do Sapucaí, os dirigentes mantêm dedicação integral à cooperativa, mas nas cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e de

²⁰ Grau de profissionalização é entendido como o conjunto de habilidades (técnicas, básicas e pessoais) apresentado pelos dirigentes e operários na execução de suas tarefas.

Entre Rios de Minas os membros do conselho de administração, a dedicação dos membros é parcial. A maioria dos membros dos conselhos de administração e diretorias são cooperados que se dedicam às funções administrativas da cooperativa. Na COOPERITA, dois dos diretores são profissionais contratados para dirigir áreas específicas. Nos níveis de gerência, chefias e coordenação, observou-se que estes cargos são exercidos por pessoas especialmente contratadas.

4.6.3.4 Existência de Planos, Projetos e Controle

No tocante à existência de planos e projetos, todas as cooperativas estudadas apresentam algum tipo. Na Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu é feito um planejamento em que se tem um orçamentos das receitas e despesas. Na unidade de negócios agrícolas, o gerente, juntamente com os encarregados de setores, faz a programação anual da produção, matéria-prima e mão-de-obra por setor, especificando mês a mês as necessidades. Na comercialização, o planejamento das ações a serem executadas é feito diariamente com base nas vendas referente ao mesmo mês do ano anterior (planejamento anual) e na comercialização atual, e a comercialização é realizada de acordo com as metas traçadas para o ano, com o número de funcionários, capacidade de industrialização, capacidade de armazenamento, quantidade de matéria-prima e demanda do mercado consumidor. Na unidade de negócio de produtos lácteos, o planejamento do leite recebido é feito anualmente, tendo como base a recepção e a comercialização do ano anterior. Mensalmente é feito um planejamento de vendas a granel dos envasados e derivados, de acordo com demanda. Já na unidade de negócio suprimento, a previsão de vendas é realizada com base no mês anterior sempre prevendo um acréscimo de 2% que pode ser conseguido através de promoções e que é colocado como meta a ser alcançada.

Na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas é feito plano anual que é submetido à assembléia para aprovação. Segundo o que se pode observar pelos dados analisados e as entrevistas realizadas, este plano não é

seguido. Já na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande as propostas de trabalhos são apresentadas apenas nas épocas de eleições, não havendo, assim, um planejamento mensal e anual de suas atividades.

Na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí a diretoria, buscando maior profissionalismo, adota o planejamento estratégico, bem como os planejamentos gerenciais e operacionais. Dependendo do setor existem planos semanais, mensais e anual.

4.6.3.5 Existência de Alianças, Parcerias, etc.

Das cooperativas estudadas, a de Entre Rios de Minas e a de Santa Rita do Sapucaí mantêm convênio com poucas entidades e órgãos privados e públicos, tendo em vista o bem comum das comunidades em sua área de ação. As cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Agrícola Alto Rio Grande mantêm convênio com várias instituições, dentre as quais estão o Programa Novas Fronteiras da Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável (PNFC), o Departamento Nacional de Cooperativismo (DENACOOB), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a Universidade Federal de Lavras (UFLA), a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), entre outras. Também desenvolvem trabalhos conjuntos com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG) na área de extensão (cursos, palestras, dias de campo, etc.), com os sindicatos rurais da região através da organização de eventos, com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) via cursos de aprendizagem rural, com as Secretarias Municipais de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com o Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) através de campanhas de vacinação, com o Instituto Estadual de Floresta (IEF) em reflorestamento através de plantio e aquisição de mudas, com a Secretaria Estadual do Trabalho e Assistência Social ao Adolescente (SETASCAD), entre outros.

Uma síntese do processo de gestão das cooperativas estudadas encontra-se na Tabela 7. De uma forma geral o grau de especialização dos gestores é baixa - talvez em função da sua especificidade, alguns gestores ainda dedicam tempo parcial à organização com a condução do processo de gestão sem planos estratégicos de médio e longo prazo e com poucas parcerias. Esses dados mostram que algumas cooperativas estão na contramão do processo administrativo, quando comparadas com empresas consideradas competitivas no setor lácteo. Geralmente essas empresas dispõem de planos estratégicos bem definidos (de curto, médio e longo prazo), bem como utilizam-se de profissionais capacitados com dedicação exclusiva à empresa, buscando parcerias e alianças no sentido de aumentar sua participação no mercado.

Os dados encontrados podem ser resultado das características da organização cooperativa do Brasil, cuja a estrutura de poder é definida por lei. A Lei 5.764, de dezembro de 1971, define que o conselho de administração deve ser composto exclusivamente por cooperados, o que faz com que o gestor atue como agente, quando está administrando a organização, e como principal, quando tem direito sobre os resultados da empresa. Isso permite a ação oportunística de gestores, caso não haja um bom sistema de controle de suas ações.

TABELA 7. Características do processo de gestão das cooperativas estudadas

Características	Cooperativas estudadas			
	COOPERVAP	CAARG	CAPERMIL	COOPERITA
Componente administrativo	8,39	9,94	8,08	17,04
Grau de especialização dos gestores	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Tempo dedicado à cooperativa	Total	Parcial	Parcial	Total
Existência de planejamento	Anual	Só em época de eleição (algumas propostas)	Anual, mas não segue	Para três anos porém reformulados todos anos
Existência de alianças, parcerias, etc.	Muita	Bom número	Pouca	Pouca

Fonte: dados da pesquisa

4.7 Participação dos Cooperados

A participação dos cooperados pode ser direta, através das pessoas individualmente, indireta, através do grupo, como co-proprietários (participando do processo decisório) e como usuários (nas operações com a cooperativa, usufruindo benefícios na compra, venda em comum/assistência técnica, recebendo assistência financeira, seguro de vida, aposentadoria, capitalização da cooperativa e participando nas sobras do exercício social).

Como co-proprietário, pelos estatutos das cooperativas, a assembléia geral, ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo das cooperativas onde o cooperado participa de toda e qualquer decisão de interesse das sociedades. As assembléias são convocadas por meio de editais que são afixados em locais de acesso dos associados e enviados às suas propriedades através dos transportadores de leite ("leiteiros") com antecedência mínima de 10 dias. Na COOPERVAP, antes da realização das assembléias são feitas reuniões preparatórias chamadas pré-assembléias, em que se prestam esclarecimentos aos associados sobre os assuntos que serão tratados, mas que não têm poder de decisão.

Apesar de serem os associados os responsáveis pelas decisões dentro das assembléias, observou-se que ainda falta conscientização dos mesmos em relação à sua participação, como pode ser percebido nos Quadros 8 e 9, que mostram a evolução da participação nas assembléias e pré-assembléias, na COOPERVAP nos períodos de 1994 a 1998 e 1996 a 1998, respectivamente.

A COOPERVAP, num programa de gestão participativa, definiu seu Quadro social através da forma de comitê educativo, com o objetivo de difundir o cooperativismo e capacitar seus associados de acordo com uma perspectiva produtiva, servindo como elo de ligação entre os associados e a cooperativa e vice-versa. O comitê educativo é constituído pelos representantes eleitos nas comunidades cooperativistas e através deste é que são repassados os problemas, bem como os planos/projetos da cooperativa.

QUADRO 8. Evolução da participação dos associados nas assembleias realizadas pela COOPERVAP Ltda. no período de 1994 a 1998.

Ano	Assembleia	Data	Total cooperados	Participação	%
1994	AGO	09/03/94	2.025	222	10.1
	AGE	25/07/94	2.073	178	8.6
1995	AGO	29/03/95	2.085	75	3.6
	AGE	30/06/95	2.100	120	5.7
	AGE	15/09/95	766	54	7.0
1996	AGO	22/03/96	766	201	26.2
1997	AGE	01/02/97	766	32	4.2
	AGO	31/03/97	1.138	160	14.1
1998	AGO	31/03/98	1.415	120	
1999	AGO	30/03/99	1.4.15	282	

Fonte: Livros de atas COOPERVAP

QUADRO 9. Evolução da participação nas reuniões preparatórias para as AGO (pré-assembleias) no período de 1996 a 1999.

No	Número de reuniões	Período de realização	Número de participantes	Média / comunidade
1996	19	22/02 a 15/03	459	24
1997	17	05/03 a 26/03	364	21
1998	21	12/03 a 28/03	560	26
1999	18	10/03/ a 27/03	540	30

Fonte: Livro de presença nas pré-assembleias

Na cooperativa de Lavras e na de Entre Rios de Minas a participação nas assembleias também é muito baixa. Pelos Quadros 10 e 11 pode-se verificar que o índice de participação não chega a 20%. Em Entre Rios o índice é um pouco maior em face de incentivos como sorteios de brindes (tourinhos, sacos de ração, etc.), para que os cooperados participem das assembleias. Segundo os dirigentes entrevistados, “o número de associados às vezes é grande, mas a participação é muito pequena”.

QUADRO 10. Evolução da participação dos associados nas assembleias realizadas pela CAARG Ltda. no período de 1994 a 1998.

Ano	Assembleia	Data	Total cooperados	Participação	%
1994	AGO	28/03/94	945	45	4,40
1995	AGO	20/03/95	971	96	9,90
1996	AGO	24/03/96	998	750*	75,10
1997	AGO	31/03/97	1.127	37	3,60
1998	AGO	24/03/98	1.161	96	8,30
1999	AGO	21/03/99	1.85	537*	49,50

Fonte: Livros de atas CAARG; * pauta da assembleia: eleição da diretoria

QUADRO 11. Evolução da participação dos associados nas assembleias realizadas pela CAPERMIL Ltda. no período de 1994 a 1998.

Ano	Assembleia	Data	Total cooperados	Participação	%
1994	AGO	29/03/94	2.309	648*	28,06
1995	AGO	27/03/95	2.416	409	16,93
1996	AGO	25/03/96	2.456	428	17,43
1997	AGO	28/03/97	2.477	370	14,94
1998	AGO	22/03/98	2.496	396	15,86
1999	AGO	30/03/99	1.290	234	18,14

Fonte: Livros de ata CAPERMIL; * pauta da assembleia: eleição da diretoria

Na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí o índice de participação nas assembleias não difere das cooperativas já analisadas, uma vez que também é bastante baixo. Os dados dos Quadro 12 mostram que ele não passa de 10%, com exceção das reuniões em cuja pauta estava a eleição da nova diretoria.

QUADRO 12. Evolução da participação dos associados nas assembleias realizadas pela COOPERITA Ltda. no período de 1994 a 1998.

Ano	Assembleia	Data	Total cooperados	Participação	%
1994	AGO	27/03/94	1.430	948*	65,806
1995	AGO	26/03/95	1.425	48	3,30
1996	AGO	31/03/96	1.330	344	25,80
1997	AGO	30/03/97	1.472	862*	58,50
1998	AGO	29/03/98	1.469	50	3,40
1999	AGO	28/03/99	1.503	37	2,50

Fonte: Livros de atas COOPERITA; * pauta da assembleia: eleição da diretoria

No tocante à participação como usuário, observou-se que um bom número de associados faz uso da cooperativa para industrialização, beneficiamento, armazenagem e comercialização de seus produtos e para aquisição de insumos e serviços. O tempo médio de filiação nas cooperativas está entre 6 e 10 anos e o percentual da renda advindo dos produtos entregues à cooperativa está acima de 50%. As cooperativas têm procurado intensificar sua relação com os cooperados através da venda de diversos insumos e máquinas, através de trabalhos e atividades desenvolvidas nas comunidades, como formação profissional de mão-de-obra volante rural (inseminação artificial, vaqueiro, aplicação de defensivos, etc.), promoção social (fabricação e industrialização caseira de produtos de origem vegetal e animal, bordados, artesanato e saúde, etc.) e através de assistência técnica, veterinária, zootécnica, agrônômica e de educação cooperativista, via programas como Monty-Panacea, inseminação comunitária, banco de mudas de cana comunitário, unidades demonstrativas de pastejo rotacionados, entre outros, específicos e destinados a melhorar a produção e produtividade de seus associados. Como resposta observou-se uma aquisição parcial de insumos, bens de consumo e serviços técnicos, por parte dos cooperados.

As ações que as cooperativas vêm tentando implantar vão ao encontro às mudanças na visão gerencial das empresas modernas que apontam para a participação e cooperação, ampliando a necessidade de compartilhar tarefas empresariais, proporcionando um efeito sinérgico, ou seja, o esforço conjunto realizado através de um trabalho em que há integração entre pessoas. A formação de equipes já é apontada como uma alternativa para intensificar e melhorar a qualidade da participação dentro das cooperativas, mas, na realidade, poucas introduzem esta técnica de gestão e quando o fazem não conferem às equipes a autonomia necessária.

Em termos de participação no processo administrativo, observou-se que nos conselhos de administração houve poucas mudanças com relação aos seus componentes nos últimos mandatos, havendo apenas mudanças nas posições. Na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas, o atual diretor-secretário já foi presidente e o atual presidente era diretor secretário na gestão passada. O atual diretor-secretário está no processo administrativo há mais de 15 anos. Na Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu, o atual presidente já fez parte do conselho de administração várias vezes, o mesmo acontecendo com os componentes do conselho de administração da Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande.

Em síntese, o que se pode observar nas cooperativas analisadas é que a participação como usuário é muito maior do que a atuação como coproprietário, o que é fruto do desconhecimento, por parte dos cooperados, de sua posição de proprietário e usuário ao mesmo tempo. Consequentemente, ele age mais como usuário, o que acarreta alguns inconvenientes na gestão das sobras. Com relação a participação na gestão da cooperativa, o fato de o cooperado ser agente e principal ao mesmo tempo, pode levar a ações oportunistas dos administradores, mediante a assimetria de informações existentes e mesmo a falta de mecanismos de incentivos e controle.

4.8 Adequação da Estrutura aos Objetivos e Ambientes

Conforme já comentado, a grande novidade do presente estudo se encontra neste tópico. Ele procura avaliar, de forma descritiva, a adequação da estrutura organizacional aos objetivos e ambientes da cooperativa, relacionando as características da estrutura organizacional adotada com as características internas e do seu ambiente.

Nas cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, a estrutura organizacional caracteriza-se por apresentar: configuração departamentalizada em unidades de negócio; linha de assessoria composta por assessorias jurídica, de cooperativismo, de informática, de qualidade total e externa; grau de especialização relativamente baixo; componente administrativo médio de 14,2 (8,39 e 17,04); cinco níveis hierárquicos; processo decisório e de controle bastante descentralizados; delegação de autoridade através de estatuto e regimentos internos; bom sistema de comunicação através de reuniões, comunicações internas, jornais e rede de informática; um processo decisório bastante descentralizado e participativo; processo de controle descentralizado, do tipo simples e burocrático com uma amplitude média de controle de 1:8 (um para oito); processo de gestão com uma amplitude relativamente grande, pouco especializado, com dedicação integral de seus dirigentes e utilizando planos de curto prazo e bastante parcerias. A cultura organizacional predominante nas cooperativas é orientada para produtos e serviços porém focado no mercado.

Quanto às características internas, observou-se que as duas cooperativas para receber, beneficiar, industrializar, armazenar e comercializar seus produtos e serviços apresentam estrutura bastante complexa e específica; grau de especialização dos recursos humanos utilizados relativamente baixo; vários canais para comercialização de seus produtos variando de venda direta até repasse a terceiros; movimento de um volume de recursos financeiros bastante

significativo superior a 20 milhões de reais e, finalmente, trabalha com um portfólio de produtos que varia desde repasse de leite resfriado até iogurte.

Em termos de características ambientais, a COOPERVAP e a COOPERITA se encontram instaladas e têm, como área de ação, regiões com ambiente operacional e geral bastante competitivos e instáveis. Apresentam, como concorrentes, empresas com participação significativa no mercado de produtos lácteos como a Parmalat, Vigor, Itambé, Danone e Nestlé, e sofrem influência do ambiente geral, que tem se mostrado instável em face das tendências de consumo, preço e interferência dos governos. A competição é muito grande, a tendência de preços está em declínio e a de consumo é crescente, mas apenas para produtos mais elaborados, como o leite de caixinha, iogurte e outras bebidas lácteas. O portfólio de produtos das duas cooperativas é razoavelmente concentrado quando comparado com os principais concorrentes e a dinâmica do ambiente mostra uma instabilidade acentuada.

Diante das características das estruturas organizacionais, internas e dos ambientes, pode-se dizer que as cooperativas Agropecuária Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí apresentam boa adequação de estrutura com objetivos e ambientes, o que pode ser explicado pelo bom relacionamento entre essas características (Tabelas 8 e 9). Elas apresentam especificidades ambientais que requerem das organizações uma estrutura flexível, ágil, autônoma, descentralizada, voltada para o mercado e conduzida por pessoas que tenham certo grau de especialização. Requerem também um bom sistema de informações e assessorias, um processo de decisão e controle com baixa amplitude, assim como o número de níveis hierárquicos e um processo de gestão fundamentado em planejamento de curto, médio e longo prazo realizado mediante parcerias e alianças. A análise das características da estrutura organizacional das duas cooperativas mostra que elas têm procurado adotar um modelo mais autônomo e dinâmico, com departamentalização em

unidades de negócio, forma que tem sido adotada por empresas que buscam maior competitividade no mercado e que o próprio referencial teórico deste trabalho (capítulo 2) mostra como sendo uma configuração que proporciona maior grau de autonomia, tem um foco voltado para o mercado, permite maior sinergia entre os setores, aprimora a capacidade de coordenação em cada atividade e, finalmente, estimula um raciocínio mais estratégico e de longo prazo. Foi observado também que elas adotam um processo de decisão, controle e gestão bastante descentralizado, característico das empresas consideradas modernas e competitivas no mercado e que, embora a cultura organizacional predominante seja aquela orientada para produtos e serviços, apresentam foco claro de mercado. As duas cooperativas dispõem de um bom sistema de assessoria e o seu sistema de comunicação busca fazer com que haja participação de todos. Apesar de utilizar apenas planos mensais e anuais, as duas cooperativas têm buscado apoio de outras organizações através de parcerias e alianças.

No tocante às características “grau de especialização dos gestores”, “componente administrativo”, “tipos de controle” “existência de planos” verificou-se que estas não se encontram bem relacionadas com as características do ambiente, uma vez que, para se estabelecer em situações altamente competitivas e instáveis, as empresas consideradas modernas e competitivas têm adotado gestores com alto grau de especialização, componente administrativo relativamente pequena, controle fundamentado no conhecimento e no compromisso e planejamento de curto, médio e longo prazo, o que não ocorre com as duas cooperativas analisadas. Foi observado, neste sentido, que já existe uma preocupação por parte das diretorias executivas de melhorar a qualificação do corpo diretivo, reduzir o componente administrativo e adotar um melhor planejamento das organizações.

TABELA 8. Relação entre características organizacionais e ambientais na Cooperativa Agropecuária Vale do Paracatu Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-“ inadequada).

Características Organizacionais	Características ambientais				
	Altamente competitivo com um grande número de em-presas atuando no mercado	Tendência de queda no consumo de produtos comuns e aumento nos diferenciados	Tendência de queda nos preços dos produtos comuns	Ambiente bastante instável em face das intervenções do governo	Empresas concorrentes com portfólio de produtos bastante variado
Departamentalização	+	+	+	+	+
Componente administrativo	-	-	-	-	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	+	+	+	+	+
Grau de descentralização das decisões, controle e gestão	+	+	+	+	+
Linha de assessoria	+	+	+	+	+
Sistema de comunicação	+	+	+	+	+
Amplitude e tipos de controle	-	-	-	-	-
Planejamento estratégico	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 9. Relação entre características organizacionais e ambientais na Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-“ inadequada).

Características organizacionais	Características ambientais				
	Altamente competitivo com um grande número de empresas atuando no mercado	Tendência de queda no consumo de produtos comuns e aumento nos diferenciados	Tendência de queda nos preços dos produtos comuns	Ambiente bastante instável em face das intervenções do governo	Empresas concorrentes com portfólio de produtos bastante variado
Departamentalização	+	+	+	+	+
Componente administrativo	-	-	-	-	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	+	+	+	+	+
Grau de descentralização das decisões, controle e gestão	+	+	+	+	+
Linha de assessoria	+	+	+	+	+
Sistema de comunicação	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Amplitude e tipos de controle	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Planejamento estratégico	+	+	+	+	+

Fonte: dados da pesquisa

Quanto a adequação da estrutura organizacional aos objetivos das duas cooperativas, verificou-se que estas não se encontram muito desalinhadas. As cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí apresentam como objetivos estimular o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades de caráter comum, bem como vender, em comum, a produção de seus associados nos mercados locais, nacionais e

internacionais e comprar em comum ou produzir bens de consumo para distribuição aos seus associados. Para alcançar esses objetivos, elas utilizam-se de estrutura física própria bastante complexa e específica, movimentam um volume de recursos financeiros bastante significativo, utilizam vários canais de comercialização, bem como de uma mão-de-obra bem diversificada, porém pouco especializada. Acontece que esse conjunto de recursos físicos, humanos, mercadológicos e financeiros só vai permitir o alcance dos objetivos propostos se estiver bem organizado em uma configuração organizacional autônoma e dinâmica, se existir um bom sistema de comunicação, se for bem planejado, se forem gerenciado por um corpo diretivo especializado e com processo de decisão, controle e gestão descentralizado e ágil, bem como com uma cultura orientada para o mercado.

A análise das características organizacionais e internas das duas cooperativas mostrou que elas adotam estruturas organizacionais mais autônomas e dinâmicas, descentralizadas, focalizadas no mercado, conduzidas por conjunto de pessoas com nível de especialização considerado baixo pelo grau de complexidade interna e do ambiente, entre outras. Da mesma forma, para atingir seus objetivos, as duas cooperativas utilizam um conjunto de recursos físicos, humanos, financeiros e mercadológicos bastante complexo, específico e significativo. Estas evidências permitem afirmar que existe uma boa adequação também entre a estrutura organizacional das cooperativas e suas características internas utilizadas para alcançar seus objetivos, com exceção do grau de especialização dos gestores (Tabelas 10 e 11).

Na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande, a estrutura organizacional caracteriza-se por apresentar configuração departamental mista, envolvendo departamentos funcionais e unidades de negócio, linha de assessoria composta apenas pela assessoria jurídica, grau de especialização relativamente baixo, componente administrativo médio de 9,94 e com cinco níveis hierárquicos;

delegação de autoridade somente através do estatuto, fraco sistema de comunicação através de assembleias, comunicações internas e jornais, processo decisório centralizado e pouco participativo; processo de controle centralizado, simples e burocrático com uma amplitude de 1:9 (um para nove), processo de gestão com uma amplitude relativamente grande, pouco especializado, com dedicação parcial de seus dirigentes e realizado sem planejamento e pouca parceria, etc. A cultura organizacional da cooperativa é orientada para produtos e serviços.

TABELA 10. Relação entre características organizacionais e internas na Cooperativa Agropecuária Vale do Paracatu Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequada).

Características	Características ambientais				
	Estrutura física bastante complexa e específica	Volume de recursos financeiros expressivo	Utiliza-se de vários canais de comercialização	Mão-de-obra pouco especializada	Estrutura produtiva bastante diversificada
Organizacionais					
Departamentalização	+	+	+	+	+
Componente administrativo	-	-	-	+/-	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	+/-	+/-	+/-	-	+/-
Grau de descentralização das decisões, controle e gestão	+	+	+	-	+
Linha de assessoria	+	+	+	+	+
Sistema de comunicação	+	+	+	+	+
Amplitude e tipos de controle	-	-	-	+/-	-
Planejamento estratégico	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 11. Relação entre características organizacionais e internas da Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequada).

Características organizacionais	Características ambientais				
	Estrutura física bastante complexa e específico	Volume de recursos financeiros expressivo	Utiliza-se de vários canais de comercialização	Mão-de-obra pouco especializada	Estrutura produtiva bastante diversificada
Departamentalização	+	+	+	-	+
Componente administrativo	-	-	-	+	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	+	+	+	-	+
Grau de descentralização das decisões, controle e gestão	+	+	+	-	+
Linha de assessoria	+	+	+	+	+
Sistema de comunicação	+	+	+	+	+
Amplitude e tipos de controles	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Planejamento estratégico	+	+	+	+	+

Fonte: dados da pesquisa

Quanto às características internas, observou-se que a cooperativa para receber, beneficiar, industrializar, armazenar e comercializar seus produtos e serviços também apresenta estrutura bastante complexa e específica, grau de especialização dos recursos humanos utilizados relativamente baixo, vários canais para comercialização de seus produtos, variando de venda direta até repasse a terceiros, movimento de um volume de recursos financeiros bastante

significativo (superior a 20 milhões de reais) e, finalmente, trabalha com um portfólio de produtos que varia desde repasse de leite resfriado até doce de leite.

Em termos de características ambientais, a cooperativa se encontra instalada e tem, como área de ação, uma região com ambiente operacional e geral bastante competitivos e instáveis. Tem como concorrentes empresas com participação significativa no mercado de produtos lácteos e sofre influência do ambiente geral que tem se mostrado instável em face das tendências de consumo, preço e interferência dos governos. A competição é muito grande, a tendência de preços está em declínio e a de consumos é crescente, mas para produtos mais elaborados como o leite de caixinha, iogurte e outras bebidas lácteas. O portfólio de produtos da cooperativa é razoavelmente concentrado quando comparado com os principais concorrentes e a dinâmica do ambiente mostra uma instabilidade acentuada.

Diante das características da estrutura organizacional, interna e do ambiente, pode-se dizer que a cooperativa apresenta uma baixa adequação de estrutura com objetivos e ambientes. No tocante à adequação da estrutura ao ambiente essa pode ser explicada pelo relacionamento entre as características. A cooperativa apresenta um ambiente altamente competitivo e instável (grande número de concorrentes, tendência de queda de preços para os produtos, demanda crescente para produtos mais elaborados e queda para os produtos comuns, instabilidade acentuada em face das crises econômicas e políticas no nível municipal, estadual, regional, nacional e continental, etc.) que requer, das organizações, uma estrutura flexível, ágil, autônoma, descentralizada, voltada para o mercado e conduzida por pessoas possuidoras de certo grau de especialização. Requer também um bom sistema de informações e assessorias, um processo de decisão e controle com baixa amplitude, assim como a quantidade de níveis hierárquicos e um processo de gestão fundamentados em planejamento de curto, médio e longo prazo, realizados mediante parcerias e

alianças. A análise das características da estrutura organizacional da cooperativa mostra que ela apresenta algumas dessas características exigidas, porém, um bom número de características ainda está fora dos padrões requeridos pelo ambiente (Tabela 12).

TABELA 12. Relação entre características organizacionais e ambientais na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequada).

Características Organizacionais	Características ambientais				
	Altamente competitivo com um grande número de empresas atuando no mercado	Tendência de queda no consumo de produtos comuns e aumento nos diferenciados	Tendência de queda nos preços dos produtos comuns	Ambiente bastante instável em face das intervenções do governo	Empresas concorrentes com portfólio de produtos bastante variado
Departamentalização	+	+	+	+	+
Componente administrativo	-	-	-	-	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	-	-	-	-	-
Grau de centralização das decisões, controle e gestão	-	-	-	-	-
Linha de assessoria	-	-	-	-	-
Sistema de comunicação	-	-	-	-	-
Amplitude e tipos de controles	-	-	-	-	-
Planejamento estratégico	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa

Quanto a adequação da estrutura organizacional aos objetivos da cooperativa, verificou-se que estas se encontram desalinhadas (Tabela 13).

Conforme já foi destacado, a CAARG tem por objetivo a defesa comum de seus interesses econômicos, observando o seguinte programa de ação a ser executado de acordo com as possibilidades técnicas e financeiras: receber, beneficiar, industrializar e colocar no mercado consumidor o leite e outros produtos entregues pelos cooperados, utilizando para isso instalações, métodos e tecnologias adequadas; organizar o transporte dos produtos das fontes até as usinas ou postos de recepção, tendo em vista a conservação e a segurança dos mesmos, bem como redução dos custos; manter bom o relacionamento direto com os consumidores, quer através de cooperativas centrais, quer abrindo entrepostos em outras áreas, em consonância com as normas estabelecidas pela central a qual esteja filiada, bem como quaisquer outras ações necessárias para se alcançar os objetivos totais da sociedade; empenhar-se pelo estabelecimento de preços condizentes para o leite, café e demais produtos e seus derivados, em nível compatível com as necessidades e interesses dos associados; manter seções de compras em comum, para suprimento aos associados, das mercadorias de consumo ou agropastoris, observado o disposto no parágrafo 2º do artigo 5º do estatuto e ainda organizar serviços de terceiros necessários às suas atividades e serviços de assistência técnica e social aos associados.

Para alcançar esses objetivos, a cooperativa faz uso de uma estrutura física própria bastante complexa e específica, movimenta um volume de recursos financeiros bastante significativo, utiliza vários canais de comercialização, bem como de mão-de-obra diversificada, porém pouco especializada. Como já foi comentado, esse conjunto de recursos físicos, humanos, mercadológicos e financeiros só vai permitir o alcance dos objetivos propostos se estiverem bem organizados em uma configuração organizacional autônoma e dinâmica, se existir um bom sistema de comunicação, se forem bem planejados, se forem gerenciados por um corpo diretivo especializado e com processo de decisão, controle e gestão descentralizado e ágil, bem como com

uma cultura orientada para o mercado, o que não é observado na cooperativa, para algumas dessas características. Estas evidências permitem afirmar que a adequação entre a estrutura organizacional da cooperativa e suas características internas utilizadas para alcançar seus objetivos não é muito boa.

TABELA 13. Relação entre características organizacionais e internas da Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequada).

Características Organizacionais	Características internas				
	Estrutura física bastante complexa	Volume de recursos financeiros expressivo	Utiliza-se de vários canais de comercialização	Mão-de-obra pouco especializada	Estrutura pro-dutiva bastante diversificada
Departamentalização	+	+	+	+	+
Componente administrativo	-	-	-	+/-	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	-	-	-	-	-
Grau de centralização das decisões, controle e gestão	-	-	-	+	-
Linha de assessoria	-	-	-	-	-
Sistema de comunicação	-	-	-	-	-
Amplitude e tipo de controle	-	-	-	+/-	-
Planejamento estratégico	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa

Na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas a estrutura organizacional caracteriza-se por apresentar: uma configuração estruturada segundo funções e área geográfica; uma linha de assessoramento composta pelas

assessorias jurídica e fiscal, realizadas pela central Itambé; grau de especialização muito baixo; componente administrativo de 8,08; cinco níveis de hierarquia; processo decisório e de controle totalmente centralizado e pouco participativo; delegação de autoridade somente através do estatuto; fraco sistema de comunicação através de assembleias, comunicações internas e jornais; processo de controle centralizado, simples e burocrático com uma amplitude de 1:12 (um para doze) e, finalmente, processo de gestão com uma amplitude relativamente grande, pouco especializado, com dedicação parcial de seus dirigentes e realizado sem planejamento e pouca parceria. A cultura organizacional da cooperativa é orientada para produtos e serviços.

Em termos de características ambientais, a cooperativa se encontra instalada e tem, como área de ação, uma região com ambiente operacional e geral bastante competitivos e instáveis. A cooperativa compete com empresas com participação significativa no mercado de produtos lácteos como a Parmalat, Danone e a Nestlé e sofre influência do ambiente geral, que tem se mostrado instável em face das tendências de consumo, preço e interferência dos governos. O portfólio de produtos da cooperativa é bastante concentrado quando comparado com os principais concorrentes e a dinâmica do ambiente mostra uma instabilidade acentuada.

Diante das características da estrutura organizacional, interna e do ambiente, pode-se dizer que a cooperativa apresenta pouca adequação entre elas (Tabela 14). No tocante à adequação da estrutura ao ambiente essa pode ser explicada pelo seu relacionamento. Conforme já visto, as cooperativas apresentam um ambiente altamente competitivo e instável que requer das organizações estrutura flexível, ágil, autônoma, descentralizada, voltada para o mercado e conduzida por pessoas com certo grau de especialização. Requer também um bom sistema de informações e assessorias, um processo de decisão e controle com baixa amplitude, assim como o número de níveis hierárquicos e

um processo de gestão fundamentado em planejamento de curto, médio e longo prazo realizado mediante parcerias e alianças. Ao analisar as características da estrutura organizacional da CAPERMIL verifica-se que ela não apresenta esses requisitos. A departamentalização é funcional, o processo de decisão, controle e gestão bastante centralizado, o sistema de comunicação é fraco não permitindo participação de todos, o componente administrativo e de controle é relativamente alto, o grau de especialização da mão-de-obra é muito baixo, não adota planejamento de curto, médio e longo prazo e nem busca apoio de outras organizações através de parcerias e alianças. Estas são evidências de que as características organizacionais se encontram pouco relacionadas com as características do ambiente, o que valida a hipótese levantada de que as cooperativas, na busca de estruturas mais complexas visando ganhar competitividade, nem sempre adotam formas adequadas ao seu ambiente.

Quanto a adequação da estrutura organizacional aos objetivos da cooperativa, verificou-se que estas se encontram bem desalinhadas (Tabela 15). Conforme já observado, a CAPERMIL tem por objetivo a defesa econômica de seus associados por meio de ajuda mútua, e, na medida dos recursos disponíveis e conveniências, a cooperativa poderá oferecer os seguintes serviços: recebimento, classificação e armazenamento da produção vegetal ou animal, segundo programas operacionais previamente estabelecidos; efetuar ou orientar o transporte da produção dos associados aos depósitos da cooperativa; beneficiamento ou industrialização dos produtos, se for o caso, registrando as marcas necessárias; vendas de produtos nos mercados locais, nacionais ou estrangeiros, podendo, para tal fim, manter sua filiação à Central dos Produtos Rurais de Minas Gerais (CCPR); compra, para fornecimento aos associados, de gêneros e artigos de uso ou consumo pessoal, doméstico e profissional bem como de utensílios e máquinas agrícolas, fertilizantes e inseticidas; promover a educação cooperativista do quadro social, aprimoramento técnico e profissional

dos associados e participar de campanha de expansão do cooperativismo ou fomento agrícola e de modernização dos meios de produção, entre outros.

TABELA 14. Relação entre características organizacionais e internas da Cooperativa Agrícola de Entre Rios de Minas Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequada).

Características	Características internas				
	Altamente competitivo com um grande número de empresas atuando no mercado	Tendência de queda no consumo de produtos comuns e aumento nos diferenciados	Tendência de queda nos preços dos produtos comuns	Ambiente bastante instável em face das intervenções do governo	Empresas concorrentes com portfólio de produtos bastante variado
Departamentalização	-	-	-	-	-
Componente administrativo	-	-	-	-	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	-	-	-	-	-
Grau de centralização das decisões, controle e gestão	-	-	-	-	-
Linha de assessoria	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Sistema de comunicação	-	-	-	-	-
Amplitude e tipo de controle	-	-	-	-	-
Planejamento estratégico	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa

Para alcançar estes objetivos, a cooperativa faz uso de uma estrutura física própria relativamente complexa e específica, movimenta um volume de recursos financeiros significativos, utiliza vários canais de comercialização, bem como de uma mão-de-obra bem diversificada, porém de baixa especialização.

Segundo a teoria, esse conjunto de recursos físicos, humanos, mercadológicos e financeiros só vai permitir o alcance dos objetivos propostos se estiverem bem organizados em uma configuração organizacional autônoma e dinâmica, se existir um bom sistema de comunicação, se forem bem planejados, se forem gerenciadas por um corpo diretivo especializado e com processo de decisão, controle e gestão descentralizado e ágil, bem como com uma cultura orientada para o mercado. Acontece que a análise das características organizacionais e internas da cooperativa mostra que esta adota uma estrutura organizacional bem diferente da requisitada.

TABELA 15. Relação entre características organizacionais e internas da Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas Ltda. (“+” significa adequada, “+/-” adequação razoável e “-” inadequada).

Características	Características internas				
	Estrutura física relativamente e complexa	Volume de recursos financeiros relativamente expressivo	Utiliza-se de vários canais de comercialização	Mão-de-obra pouco especializada	Estrutura produtiva pouco diversificada
Departamentalização	-	-	-	-	+
Componente administrativo	-	-	-	+/-	-
Grau de especialização dos gestores	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	-	-	-	+/-	-
Grau de centralização das decisões, controle e gestão	-	-	-	+	+/-
Linha de assessoria	+/-	+/-	+/-	+/-	+
Sistema de comunicação	-	-	-	-	-
Amplitude e tipo de controle	-	-	-	+/-	-
Planejamento estratégico	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa

Uma síntese sobre adequação das características organizacionais ao ambiente e objetivos das cooperativas encontra-se na Tabela 16, onde se pode verificar que as cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí apresentam boa adequação aos objetivos e ambientes, enquanto que nas Cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e Agropecuária de Entre Rios de Minas essa adequação é baixa.

Tabela 16 Adequação das características organizacionais aos objetivos e ambientes.

Cooperativas	Aos objetivos	Aos ambientes
COOPERVAP Ltda.	BOA	BOA
CAARG Ltda.	BAIXA	BAIXA
COOPERITA Ltda.	BOA	BOA
CAPERMIL Ltda.	BAIXA	BAIXA

Fonte: dados da pesquisa

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES/SUGESTÕES

A análise realizada na estrutura organizacional das cooperativas Agropecuária do Vale do Paractu, Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, Agrícola Alto Rio Grande e Agropecuária de Entre Rios de Minas, segundo a metodologia e referencial propostos, permite tirar as seguintes conclusões:

As cooperativas estudadas estão no mercado em média 40 anos, atuam principalmente com a atividade leiteira e têm como objetivo a defesa dos interesses econômicos e sociais dos cooperados, realizando, para isto, operações de recepção, beneficiamento, industrialização, comercialização, fornecimento de insumos, prestação de serviços, entre outros. Na busca do alcance de seus objetivos, as cooperativas passaram por um processo evolutivo significativo envolvendo aquisições, investimentos e reorganizações internas e atualmente utilizam estrutura física bastante complexa e específica, embora em algumas delas essas estruturas estejam bastante ociosas contribuindo para aumento dos seus custos. A falta de capital de giro tem obrigado algumas cooperativas a trabalhar com volumes abaixo da capacidade operacional.

As cooperativas utilizam um quadro de pessoal bastante elevado e complexo em termos profissionais, porém, com um grau de especialização bastante baixo, e o volume de recursos financeiros movimentado por elas é bastante elevado. Elas fazem uso de diversos canais de comercialização, desde filiação a centrais de cooperativas até venda direta ao consumidor e o portfólio de produtos é bastante variado, porém, pequeno quando comparado com o de algumas empresas concorrentes.

As cooperativas se encontram em um ambiente bastante competitivo, com tendência a queda de preços e demanda para os produtos comuns e aumento

de demanda para produtos diferenciados como bebidas lácteas. A concorrência é muito grande e envolve empresas de grande expressão no mercado de produtos lácteos, como a Parmalat, Nestlé, Danone, etc., o que requer das organizações postura competitiva envolvendo estruturas organizacionais dinâmicas, alto grau de especialização da mão-de-obra, gestão profissional, etc.

Na busca de uma postura mais competitiva, as cooperativas promoveram mudanças significativas nas estruturas organizacionais, embora em algumas, estas mudanças se restringiram basicamente na forma de departamentalização. As cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí optaram por um sistema de atividade departamentalizada em unidades de negócios, conduzida de forma descentralizada conferindo às organizações maior autonomia e flexibilização permitindo, assim, uma melhor adequação aos seus objetivos e ambiente. Já a Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande optou por uma estrutura mista, envolvendo funções e unidade de negócio e a Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas adota a forma departamentalizada segundo as funções.

Em termos de linhas de assessoria, as cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí optaram uma linha de assessorias mais ampla, envolvendo as áreas jurídica, de cooperativismo, de informática, de qualidade total e externa. Já na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande a opção foi apenas por assessoria jurídica. No caso da Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas, a opção foi por utilizar a assessoria jurídica e fiscal da central da qual pertence.

No tocante ao grau de especialização da mão-de-obra, a conclusão é de que é bastante baixo e que, embora algumas cooperativas utilizem pessoas mais qualificadas para conduzirem suas atividades, poucas apresentam especialização na área onde atuam. Além disso, muitas não receberam treinamento.

O sistema de autoridade adotado pelas cooperativas é composto por um componente administrativo bastante elevado em que, em média, 8,54% da mão-de-obra utilizada pelas cooperativas está exercendo funções gerenciais e por um número de níveis hierárquico também grande, o que pode comprometer a eficiência administrativa e os custos.

O grau de descentralização da autoridade é bastante grande na cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu, nas cooperativas Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí e Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande é centralizada e totalmente centralizada na Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas. No caso da delegação da autoridade, esta é realizada mediante estatuto e regimentos nas cooperativas de Santa Rita do Sapucaí de Paracatu e somente pelo estatuto nas demais cooperativas estudadas.

De forma geral, o sistema de comunicação é deficiente, o que dificulta a participação dos cooperados e gera um clima de desconfiança e insatisfação entre eles. Muitos não conhecem os verdadeiros objetivos da cooperativa a que pertencem e nem sabem as razões pelas quais seus interesses estão ou não sendo atendidos.

Quanto ao processo de decisão, controle e gestão, a conclusão é que ele também varia entre as cooperativas estudadas. Na cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu, o processo de decisão, controle e gestão está descentralizado, realizado de forma simples, com bastante participação dos cooperados mas nas mãos de um corpo gerencial pouco especializado, com uma amplitude relativamente alta e com pouco planejamento. Na Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí, o processo de decisão, controle e gestão ainda apresenta um bom grau de centralização, realizado de forma simples, com pouca participação dos cooperados mas nas mãos de um corpo gerencial com especialização relativa, com uma amplitude alta e com planejamento estratégico, gerencial e operacional. Nas demais cooperativas estudadas, o processo de decisão, controle e gestão

está centralizado nas diretorias e gerências, realizado de forma simples, com pouca participação dos associados e também por um corpo gerencial com baixa especialização, com amplitude relativamente alta e com pouco planejamento. Pode-se concluir também que o processo de decisão tem iniciação na diretoria, com ratificação no conselho de administração e assembleias, sendo implementado pela diretoria e gerências e controlado pelas mesmas.

Em relação à participação dos cooperados, pode-se concluir que ela é baixa como co-proprietário, apesar de que nas cooperativas das cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí já existe uma preocupação em buscar uma maior participação e para tal já estabeleceram em seus estatutos formas de envolvimento dos cooperados nas discussões de interesse da cooperativa, bem como já implementaram estratégias para conseguir esse maior envolvimento. Nas demais cooperativas estudadas a participação ainda é muito baixa e não existem mecanismos que busquem reverter essa situação.

No tocante a adequação das estruturas aos objetivos e ambientes das cooperativas pode-se concluir que as cooperativas Agropecuária do Vale do Paracatu e Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí apresentam um grande número de suas características organizacionais adequadas aos objetivos e características do ambiente onde elas estão inseridas. Já as cooperativas Agrícola Alto Rio Grande e de Entre Rios de Minas apresentam uma baixa adequação, em face de um grande número de características organizacionais não estarem bem relacionadas com as características internas e do ambiente.

O relacionamento das teorias das organizações com a da economia das organizações possibilita uma análise muito rica da estrutura organizacional das cooperativas possibilitando ações corretivas específicas no sentido de torná-las competitivas.

Os dados analisados, bem como as conclusões obtidas deixam claro que as cooperativas, ao longo de sua existência, procuraram ampliar sua participação no mercado promovendo mudanças nas estruturas organizacionais. Entretanto, é possível observar também que as formas organizacionais atuais ainda mantêm processo de decisão, controle e gestão bastante centralizados, baixo grau de especialização dos gestores e, em algumas cooperativas, grande número das características organizacionais não estão adequadas aos seus objetivos e ambientes. Essas constatações confirmam a tese defendida por este estudo.

Em termos de sugestões, os resultados e as conclusões tiradas evidenciam que as cooperativas podem ampliar seu poder competitivo no mercado por meio de uma maior adequação das características organizacionais às características internas e ambientais. A COOPERVAP, que apresentou um bom número de características organizacionais adequadas aos ambientes e objetivos da organização, é um exemplo dessa possibilidade. Em 1993, o seu percentual de prejuízo em relação ao faturamento foi de 58% mas, segundo seu presidente, por meio de medidas duras como enxugamento do quadro social e funcional, contratação de assessorias profissionais, ampliação da participação dos cooperados como a criação dos comitês, melhoria no sistema de comunicação, entre outras, foi possível reduzir o percentual para 0,45% em 1998, apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas e laticínios de todo país no período.

É bom frisar que somente a adequação da estrutura aos objetivos e ambientes não é suficiente para garantir competitividade às cooperativas, sendo necessário que elas invistam em novas estratégias e processos. Existem estudos²² mostrando que a adoção de novas formas de governança tem proporcionado o fortalecimento de algumas organizações cooperativas nacionais e internacionais. A BATAVO, Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, Ltda. e a

²² Bialoskorski Neto (1998), Panzutti (1997)

Saskatchewan Wheat Pool, cooperativa canadense, são exemplos de organizações que buscaram novas formas de governança no intuito de ampliar sua capacidade de financiamento (Bialoskorski Neto, 1998). A Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia, Ltda. (CAROL), São Paulo, adotando estratégias de participação em outras empresas ampliou sua capacidade de financiamento (Panzutti, 1997). Na Europa e América do Norte, o sistema cooperativista ampliou a sua participação na economia graças a estratégias como alianças, fusões, incorporações, entre outras. No entendimento das lideranças cooperativistas desses continentes, a manutenção das estruturas, estratégias e processos atuais ou passados levarão as organizações cooperativas a desaparecer. Para muitos estudiosos e dirigentes de cooperativas é necessário rever até alguns princípios doutrinários.

No Brasil, manter ou ampliar a participação na economia nacional requerem ações que visem aumentar a competitividade, embora estas ações esbarrem em algumas características peculiares das organizações cooperativas. Por exemplo, o princípio “cada pessoa um voto” pode limitar ações para aumentar a capitalização ou mesmo a participação da cooperativa no mercado, uma vez que grupo ou grupos de cooperados com pouca participação na cooperativa podem influenciar as decisões que venham atender aos interesses de outros cooperados que participam ativamente, por meio da entrega de seus produtos e aquisição de insumos e serviços. Como resultado pode ocorrer a saída desses cooperados para outras formas de organização enfraquecendo assim a cooperativa. Da mesma forma, a não transferência de cotas desestimula os cooperados à aplicação de recursos na cooperativa, em função de valorização das cotas, possibilidade de sair da atividade, envelhecimento, entre outros.

Outro ponto que merece reflexões é o processo de gestão. O fato de o cooperado ser agente e principal ao mesmo tempo dificulta a criação de mecanismos de incentivos e controle, bem como cria brechas para ações oportunísti-

cas dos dirigentes. Além do mais, a assimetria de informações entre dirigentes e cooperados pode levar à perpetuação de alguns grupos no poder, o que pode trazer prejuízos para a organização. A contratação de profissionais para exercerem cargos diretivos é uma saída, entretanto, a legislação só a permite para cargos gerenciais. Somada a esse fato, a alta especificidade aliada à baixa oferta faz com que cooperativas contratem profissionais que não conhecem as peculiaridades desse tipo de organização, provocando conflitos entre os interesses dos cooperados e dos profissionais.

Investimentos na qualificação do corpo diretivo e produtivo, busca de uma maior participação dos associados no processo de decisão, controle e gestão, a elaboração de planejamentos de curto, médio e longo prazo e a adoção de ferramentas mais modernas de gerenciamentos são outras ações que as cooperativas podem utilizar para conseguir maior competitividade no mercado e, conseqüentemente, sua sobrevivência. Como o presente estudo restringe-se à análise da estrutura organizacional, maiores discussões sobre estratégias, processos e ações não podem ser feitas devido à falta de um referencial teórico. Recomenda-se, pois, que novos estudos sejam realizados, buscando avaliar os efeitos dessas ações e estratégias no comportamento da organização cooperativa.

As limitações existentes ao estudo das organizações cooperativas são oriundas do interesse delas, da disponibilidade de dados e da continuidade de ações implementadas. No presente caso, das cinco cooperativas propostas no início do projeto, uma se mostrou interessada, uma respondeu que não tinha interesse e três não se manifestaram, apesar das várias cobranças. Diante disso, outras foram contactadas, das quais três aceitaram e passaram a fazer parte da amostra de estudo.

Em termos de informações, foi necessário o levantamento de um grande volume de dados, o que requereu apoio direto do corpo administrativo. Em algumas das cooperativas, a ausência de registros e documentos exigiu a realiza-

ção de entrevistas e a busca nos arquivos da organização. Quanto a continuidade das ações observou-se que as cooperativas buscam aumentar seu poder competitivo no mercado, entretanto, muitas medidas são implementadas sem considerar as características da organização enquanto outras são iniciadas e depois abandonadas.

Um coisa, porém, é certa: as cooperativas são organizações que congregam um grande número de pessoas e a sobrevivência de um depende da sobrevivência do outro. Por isso, estudos como este e outros já realizados vêm colaborar para que o futuro dessas organizações e seus cooperados não seja incerto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D.F. **Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 1991. 191p.
- ADELMAN, M.A. The antimerger act, 1950-1960. **American Economics Review**, Nshville, v.51, p.236-44, May, 1961.
- ALENCAR, E.M.L.S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n.2, p.18-25, 1998.
- ANTONELLO, V. Crise e mudança nas cooperativas empresariais rurais: ascensão ou falência? **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.30, n.91, p.47-63, 1995.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos, fundamentos na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1994, 439p.
- ARROW, R.H. **The organization of economics activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation.** In the Analysis and Evolution of Public Expenditure. Vol. 1, The PBB System: 59-73. U. S. Joint Committee, 91st congress. First session, Washigton, D. C., U. S. Governemnt printing office, 1969.
- BABCOOK, H. Cooperatives, the Pace Setters in Agriculture. **Journal of Farm Economics**, Lancaster, , v.15, n.19, p123-173. May, 1935.
- BARRETO, N. Processo de participação em cooperativas de produtores rurais do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.10, n.27, p23-42, 1980.
- BARTUNEK, J.M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 29. n.3, p.355-372, 1984.
- BENATO, J.V.A. **Cooperativismo: encontros e desencontros.** São Paulo: ICA - OCESP, 1984, 101p.
- BENECKE, D.W. As cooperativas e suas condições de êxito. In: PINHO, D. B. (org.). **Manual de Cooperativismo: Administração de cooperativas.** São Paulo: CNPq, 1982, p.43-45.

- BENECKE, D.W. **Cooperação e desenvolvimento: as cooperativas no processo de desenvolvimento econômico.** Porto Alegre: Coojornal, 1980, 240.p
- BERLE, A.A.; MEANS, G.C. **The modern cooperation and private property.** New York: MacMillian, 1932, 525p.
- BETHLEM, A. **Política & estratégia de empresa.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1981, 236p.
- BETHLEM, A.S. **Gerência à brasileira.** São Paulo: McGrawHill, 1989. 322p.
Cap. 6: Análise comparativa do desenvolvimento do Brasil e EUA, p.106-131.
- BETHLEM, A.S. Variáveis significativas para a estrutura das empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis, RJ. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p223-225. (Organizações 2)
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão.** Piracicaba: ESALQ, 1994. 176p. (Dissertação – Mestrado em Economia Agrária).
- 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.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital.** Piracicaba: ESALQ, 1998. 257p. (Tese – Doutor em, Economia Aplicada).
- BLAKE, H.M. Conglomerate mergers and the antitrust laws. **Columbia Law Review**, New York, p.555-592, Mar. 1973.
- BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1983. 94p.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992. 305p.
- BRAGA, M.J.O **Cooperativismo na dinâmica do agribusiness.** **Revista Economia Rural**, Viçosa, v.8, n.1, p.21-25, jan/mar., 1997.

- BRUN, A.O Cooperativismo nova geração. *Revista de Política Agrícola*, Piracicaba, v.10, n.01, p.31-32, jan./fev./mar., 1996.
- BURRIS, B.H. "Technocratic Organization and Control". New York: [s.n.], 1989, p.01-22. (*Organizations Studies*, 10/1)
- BYRNE, J. Paradigms for postmodern managers. *Bussiness Week*, New York, p.3-12, 1995.
- CALEGÁRIO, C.L.L. *As relações contratuais no setor leiteiro no contexto do agribusiness*. Lavras: UFLA, 1996. 80p. (Dissertação – Mestrado em Administração Rural).
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Um projeto para o leite*. Comissão de Agricultura e Política Rural. Nº 84/87, 20 de maio, 1998. 186p. (Relatório Final da Proposta de Fiscalização e Controle)
- CARVALHO, J.M.; BRITO, M.J.; PEREIRA, V.G. (1993). O cooperativismo e a dinamização tecnológica e empresarial da agricultura brasileira. *Caderno de Administração Rural*, Lavras, v.5, n.1/2. P.39-50, jan./dez. 1993.
- CASTORIADIS. C. *As encruzilhadas do labirinto II*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 97p.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and struture*. New York:, Doubleday and Co., 1966. 463p.
- CHAVES, M.A.A heterogeneidade regional em Minas Gerais - como combinar o dinâmico e o estagnado. In SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 7. 1995, Diamantina. Sétimo... Diamantina: CEDEPLAR/UFMG, 1995. v.1, p.615-636.
- COOK, M.L. The evolution of U. S agricultural cooperative financial strategies. In: INTERNATIONAL AGRIBUSINESS SEMINAR, Águas de São Pedro: [s.n], 1994. 59p.
- COSTA SANTOS, R.da C. Cooperativa Agropecuária Holambra: uma organização em mudança. In: ZYLBERSZTAJN, D. *Estudos de caso em agribusiness*. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p. 127-161.

- COURTOIS, G. La théorie de l'agence appliqué aux associations. *Revue des Études Coopératives Mutualistes et associatives*, Nanterre, n.40, p39-42, 1991.
- CRUZIO, H.O. **Problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agroindustriais e agropecuárias no estado da Bahia**. Lavras: ESAL, 1989. 135p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)
- DAHLMAN, C.J. The Problem of Externality. *The Journal of Law and Economics*, Chicago, v. 22, n.1, 148p., April, 1979.
- DAVIDOVIC, G. **Towards a co-operative world**. Nova Scotia, Canada: Coady international institute, St. Francis Xavier University Antigonish, 1981. 36p.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Washington, v.48, n.2, p.147-169, 1983.
- DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984. 323p.
- EDWARDS, R. **Contested Terrain**. 2.ed. London: Heinemann, 1980. 238p.
- ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n. 2, p. 6-17, abr./jun., 1997.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v.26, p.327-49, 1983.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) - Costa Rica, 1994. 63p.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Decisão de Executivo despreza razão**. São Paulo, p.c.1, 13 de maio, 1996.
- FOLLMANN, J.I. Participação cooperativa e mudança social. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v.10, n.27, p23-32, 1980.

- FONSECA, V.S.; SELEME, A. (1991). Configuração estrutural da decisão: um modelo explicativo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 1991, Salvador. Anais.....Salvador: ANPAD, 1991, v.5. p.307-319.
- FRIEDMAN, M. *Essays in positive economics*. Chicago: University of Chicago Press., 1953. 456p.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Anuário estatístico do Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 1996.
- FURUBOTON, E.; RUCHTER, R. The New Institutional Economics: An Assessment. In: FURBOTN, E & RICHITER, R. *The New Institutional Economics*. College Station, Texas: Texas A&M Press, 1991. 456p.
- GALBRAITH, J.R. Organization design In: Lorsch (ed), *Handbook of organization behavior*. Enlewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, 1987. 465p.
- GALBRAITH, J.R. *Organization design*. Reading: Addison-Wesley, 1977. 625p.
- GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, jul./set. 1997.
- GOUILLART, F.J. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron Books, 1995. 428p.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. Esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983. 366p.
- GUIMARÃES, T.A.; LIMA, S.M.V.E.; RODRIGUES, Q.J.A. *Divisão do trabalho e estrutura organizacional de centros de pesquisa da EMBRAPA*. Brasília; EMBRAPA, 1994. 27p. (Mimeo)
- HALL, D.J.; SAIAS, M.A. Strategy follows structure. *Strategic Management Journal*, New York, v.1 n.2, p.144-163, Mar./Apr. 1980.
- HALL, R.H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. 231p.

- HAMMOND, T.H. Structure, Strategy and the Agenda of the Firm. In. RUMELT R.P.; SCHENDEL,D.E.; TEECE,D.J., **Fundamentals issues in strategy**. [Maward]: Harvard Business School, 1994. p97-154.
- HELMBERGER, P.; HOOKS, S. Co-operative enterprise and organisation theory. **Journal of Farm Economics**, Lancaster, v.44, n.2, p.273-290, 1962.
- HELMBERGER, P.; HOOKS, S. **Cooperative Bargaining in Agriculture**. [s.i.]: University of California, 1965. 127p.
- HERMAN, A. "Conceptualizing control: domination and hegemony in the capitalist labor process". **The Insurgent Sociologist**, v.11, n.3, p. 7-22, 1972.
- HOLANDA, E.L.; MORAES, W.F.A. Perfil organizacional de grandes empresas privadas brasileiras: uma imposição do mercado? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis, RJ. **Anais.....Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p.185-202. (Organizações 2)**
- HOLDEN, F.S. et. al. **Top management organization & control**. New York: McGrawHill, 1951. 251p.
- JAGER, W. **As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação**. Tradução de Helmut Egewarth. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, 1992. 23p.
- JANK, M.S.; GALAN, V.B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. Campinas: IPEA-PENSA/FIA/USP, 1998. 70p.
- KAARLEHTO, P. (1956). On the economic nature of cooperation. **Acta Agriculture Scandinavica**, Stockholm, v.6, n.4, p.244-352, 1956.
- KIRK, J., MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986. 431p.
- LAILAW, A.F. As cooperativas no ano 2000. In: CONGRESSO DE COOPERATIVISMO, 27, Moscou, 1980. RELATÓRIO DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 1980, Belo Horizonte: OCENG, 1980. 88p.

- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1967. 265p.
- LIMA, S.M.V.; GUIMARÃES, T.A. **Arquiteturas organizacionais para P&D em tempos de mudança**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA,, 19, 1996, São Paulo. **Décimo nono....** São Paulo: USP/PGT/FIA/PACto, 1996. p.300-314.
- LITTERER, J.H. **Análise das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970. 321p.
- LUCEY, D. **Emerging issues in dairy cooperative development strategy**. Dublin: [s.n], 1986. 17p. (Paper read to the Agricultural Economics Society of Ireland,)
- MACHADO, A.A. **Projeto SENAR Noroeste de Minas**. Paracatu, 1996. 46p.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis, RJ. **Anais.....**Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p.23-25.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Volume: metodologia, planejamento, execução, Análise. São Paulo: Atlas, 1993. v.1, 350p.
- MAUGET, R. **Les moyens de financement des groupes coopé raifs agro-alimentaires et leurs conséquences**. *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, Nanterre, n. 39, p.5-17, 1991.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 426p.
- MEJIDO, J.L.T. **Cooperativa Batavo**. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Estudos de caso em agribusiness**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p.163-98.
- MINTZBERG, H. **The Structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979. p431-67.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

- MINTZBERG, H. **Struture in fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. 990p.
- MORGAN, G. **Images of Organization**. New York: Sage Publications, 1986. 421p.
- MORGAN, G. **Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory**. *Administrative Science Quaterly*, Ithaca, v.25, n.4, p.605-622, Dec. 1980.
- NORTH, D.C. **Custos de transação, instituições e desenho econômico**. Tradução de Elizabete Hart. Rio de Janeiro: Ed. Instituto Liberal, 1993. 39p.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995. 118 p.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Modelo de estrutura organizacional para as empresas brasileiras de transporte aéreo doméstico**. São Paulo: [s.n.], 1981. 279p. (Dissertação – Mestrado em Administração).
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS** – Departamento Técnico, 1998.
- PANZUTTI, R. **Estratégia de financiamento das cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo**. Caso da Cooperativa dos Agricultores da região de Orlandia. São Paulo, SP:ICA, 1997, 236.
- PARK, K.H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo, [s.n.], 1997. 241p.
- PEREIRA DE CARVALHO, C.A. **El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, Pr. *Anais.....Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (Organizações 2)*
- PEREIRA, A.C. **Contribuição a análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras - ensaio de abordagem social**. São Paulo: FEA/USP, 1993. 196p. (Tese de doutorado em Administração).

- PEREIRA, H.J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. *Revista de Administração e Economia Light*, São Paulo, v.2, n.4, p.34-40, 1995.
- PERROW, C. *Sociologia de las Organizaciones*. 3.ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990. 465p.
- PHILLIPS, R. Economic nature of the cooperative association. *Journal of Farm conomics*, Lancaster, v.35, n.1, p.74-78, 1953.
- PINHO, D.B. *O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro*. Manual de Cooperativismo. São Paulo: CNPq, 1982. v.1, 272p.
- PURPER, D.L. Integração social: condições para o desenvolvimento cooperativo- reflexões preliminares na busca de um modelo. *Perspectiva Econômica*. São Leopoldo, v.10, n.27. p12-25. 1980.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 25. n.1, p.01-17, 1980.
- RECH, D. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: FASE, 1995. 176p.
- RICKETTS, M. *The Economics of Business Enterprise: New Approaches to the Firm*. Boston: Harvester Press Publishing Group, 1987. 305p.
- ROBBINS, S. *Organization Theory: The structure and design of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. 425p.
- ROBOTKA, F. A theory of cooperation. *Journal of Farm economics*, Lancaster, v. 29, n.1, p.94 –114, 1947.
- RODRIGUES, R. O cooperativismo na globalização. *Gestão cooperativa*, Belo Horizonte: OCEMG, v.1, p.3-5, 1997.
- ROTHSCHILD-WHITT, J. "The Collectivist organization: An alternative to rational bureaucratic models". *American Sociological Review*, Washington, v.44, n.4, 519p., August, 1979.
- ROY, E. (1981). *Co-operatives: Development, Peinciples and Management*. 3th. Ed. Danville Illinois: Interstate Publishers, 1981. 328p.

- SANTOS LEAL, R. Design organizacional: contribuições para análise e discussão das organizações universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis, RJ. *Anais.....Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p.339-354. (Organizações 1)*
- SANTOS, A.C. Alianças: uma estratégia de competitividade para as cooperativas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis, RJ. *Anais.....Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p.157-172. (Administração Rural e Agroindustrial, v.4)*
- SAVAGE, J.K. Comment on 'Economic Nature of the Cooperative Enterprise'. *Review of Economic Studies, England, v.33, n.4, p.361-371, 1954.*
- SCHNEIDER, J.O. (1991). *Democracia - participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo: UNISINOS, 416p.
- SCOTT, W.R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P. J. (eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. 435p.
- SEBRAE (Belo Horizonte, MG). *Diagnóstico da indústria de laticínios do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: SEBRAE, 1997. 270p.
- SILVA, T.N.da. *A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle*. São Paulo: [s.n.], 1994a. 134p. (Dissertação – Mestrado em Administração).
- SILVA, T.N.da. *A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1994, Curitiba, Pr. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 1994b. p.152-166.
- SIMÕES, Roberto. *Caracterização Regional da Agricultura e dos Produtores Rurais Mineiros*. Belo Horizonte, SEBRAE, 1994. 43 p.
- SIMON, H.A. *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974. 246p.

- SOBEL, R. **The entrepreneurs**. New York: Weybright & Talley, 1974. 535p.
- SOLO, R. New maths and old sterilities. **Saturday Review**, n.22, p.47-48, Jan. 1972.
- SROUR, R.H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.4, p.31-45, 1994.
- STAATZ, J. **Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: a transaction cost approach**. Washington: ACS, 1987 p.65-115. (ACS Research Report, 84)
- STEINER NETO, P.J.; SAIDVAR, D.D. Uma proposta de condução de processo decisório no novo ambiente das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis, RJ. **Anais.....Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p.323-334. (Organizações 2)**
- TOLOVI JÚNIOR, J. Os novos paradigmas da administração. **Revista de Administração e Economia Light**, São Paulo, p.58-60, maio/jun., 1995.
- VASCONCELLOS, E. Componentes da estrutura organizacional. In: PINHO, D.B. **Manual de Cooperativismo**. São Paulo: Coopercultura CNPq, 1982. v.3, 272p.
- VASCONCELOS, E.;HEMSLEY, J.R **Estruturas organizacionais**. 3.ed. São Paulo: Pioneira. 1997. 208p.
- VERHEIJEN, J.A.G.; HEIJBOEK, A.M.A. **Cooperatives in changing market conditions**. [s.i.]:RABOBANK NEDERLAND, Agrobusiness Research Departament, 1995. 72p.
- WALLACE, T.F. **Estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 176p.
- WILLIAMSON, O.E. Opportunism and Its Critcs. **Journal Manegerial & Decision Economics**, v.14, pt.2, p.97-107, Mar./Apr. 1993a.
- WILLIAMSON, O.E. **The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985. 450p.

- WILLIAMSON, O.E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economics**, Morthead, v.19, p.1537 – 1568, 1981.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction Cost Economic and Organization Theory. **Journal of Industrial Corporate Change**, v.2, p.107-156, 1993b..
- WILLIAMSON, O.E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, Lancaster, v. 22, p233-261, Oct. 1979.
- WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. New York: Oxford University Press, 1965. 235p.
- YIN, R.K. **Case Study Research. Design and Methods**. 2.ed. London: Sage Publications, 1994. 135p. (Applied Social Research Methods Series)
- ZWANENBERG, A. **Farms and food industries in European Dairy Cooperatives: a transaction costs analysis**. Wagningem: Wagningem Agricultural University – Departament of. Management Studies, 1995. 216p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governanças e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo: [s.n.], 1995. 237p. (Tese Livre -Docência).
- ZYLBERSZTAJN, D. Não há mais espaço para o amadorismo. **Revista Balde Branco**, São Paulo, v.32, n.384, p.9-12, out. 1996.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

ANEXOS

Nome da Cooperativa _____
 Sigla: _____ N^o associado: _____ N^o Funcionário _____
 N^o de funcionários: _____ Município da sede: _____
 Área de atuação (N^o de Municípios): _____
 Central da qual faz parte: _____

I - ATIVIDADES DE PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E BENEFICIAMENTO DA COOPERATIVA

1.1 - Atividades da cooperativa, volume e participação no faturamento.

ATIVIDADES	VOLUME	PARTICIPAÇÃO
<input type="checkbox"/> Resfriamento de leite (L/dia)		
<input type="checkbox"/> Leite pasteurizado (L/dia)		
<input type="checkbox"/> Leite longa vida (L/dia)		
<input type="checkbox"/> Queijos(T/dia)		
<input type="checkbox"/> Manteiga/creme (T/dia)		
<input type="checkbox"/> Iogurte (L/dia)		
<input type="checkbox"/> Requeijão (T/dia)		
<input type="checkbox"/> Doces (T/dia)		
<input type="checkbox"/> Ração (T/hora)		
<input type="checkbox"/> Sal Mineral (T/hora)		
<input type="checkbox"/> Matrizes (Un/ano)		
<input type="checkbox"/> Supermercado		
<input type="checkbox"/> Venda de insumos		
<input type="checkbox"/> Armazéns (T)		
<input type="checkbox"/> U. Beneficiamento de café (T/hora)		
<input type="checkbox"/> U. Beneficiamento de cereais (T/hora)		
<input type="checkbox"/> Outros (_____)		

1.2 Máquinas, equipamentos e benfeitorias utilizadas pela cooperativa, na atividade leite

1.2.1 – Equip. recepção de leite

- Esteira Transportadora para latões
- Desnatadeira para leite
- Balança para leite
- Máquina de lavar latões

1.2.3 – Equip. beneficiamento de leite

- Padronizadora
- Pasteurizador de placas
- Tanque estocagem para leite pasteurizado
- Homogenizador
- Esterelizador UHT

1.2.5 – Equip. fabricação de queijos

- Tanques de fabricação simples
- Tanques automáticos
- Drenoprensa
- Prensas pneumáticas
- Fracionador de queijos
- Embaladora “cry-o-vac” de grampo
- Embaladora tipo “selovac”
- Câmara de salga
- Câmara de maturação
- Câmara de estocagem

1.2.7- Equip. fabricação de iogurte

- Tanque maturador
- Bomba positiva para aromatização
- Envasadora automática (filme)
- Envasadora Tetra Rex
- Envasadora automática (garrafas)
- Câmara de estocagem de iogurte

1.2.9 - Veiculos para transporte de produtos

- Carreta tanque
- Caminhão refrigerado
- Combi
- Caminhonetes
- Outros

1.2.11 - Outras máq./equip. existentes

- Misturador de ração
- Beneficiador de café
- Beneficiador de cereais
- Tratores
- Arados, grades, etc.

1.2.2- Equip. para pré-resfriamento de leite

- Filtro de linha
- Resfriador de placas
- Tanque de estocagem para leite cru
- Silos para estocagem de leite cru

1.2.4 - Equipamentos para envase de leite

- Envasadora manual
- Envasadora automática
- Câmara de estocagem de leite
- Envasadora Tetra Rex

1.2.6 – Equip. fabricação de manteiga

- Batedeira
- Fracionadora
- Envasadora automática
- Câmara de estocagem de manteiga

1.2.8 – Equip. fabricação de requeijão

- Máquina “Stephan”
- Tacho aberto
- Envasadora automática (copo)
- Rotuladora automática
- Câmara de estocagem de requeijão

1.2.10 - Laboratórios existentes

- Físico-químico
- Microbiológico

1.2.12 - Outras benfeitorias

- Sede
- Galpões
- Armazéns graneleiros
- Oficinas
- Posto de combustível

II - INFORMAÇÕES SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.1 - Estrutura organizacional adotada pela cooperativa .

- FUNCIONAL** - caracterizada por apresentar relacionamento intenso e direto entre os membros, e a cooperativa é operada por estrutura centralizada, funcionalmente departamentalizada ou unitária.
- DIVISIONAL** - caracterizada por apresentar divisões de operação semi-autônomas (principalmente centros de lucros), organizada ao longo de produtos, marcas ou linha geográfica, e os afazeres operacionais de cada divisão são administrados separadamente.
- UNIDADES DE NEGÓCIOS** - caracterizada por possuir linhas de produtos distintas que requerem estratégias diferenciadas e cada linha de negócio tem um certo nível de autonomia e também centros próprios de apuração de resultados.
- HOLDING** - caracterizada por controlar e/ou possuir ações em outras corporações.
- POR PROJETOS** - as pessoas são agrupadas utilizando como critério o projeto no qual estão envolvidos naquele determinado instante..
- CELULAR** - é uma forma que tem como características a quase total ausência de estrutura de alta flexibilidade. É uma forma estrutural em que a informalidade é muito elevada.
- MATRICIAL** - consiste em organização funcional estável combinada com uma estrutura horizontal de coordenação.
- CONGLOMERADO**- conglomerado pode ser definido como um grupo econômico-financeiro constituído de empresas de atividades completamente diversas.

2.2 - Cargos na estrutura organizacional da cooperativa.

Conselho de Administração: Sim () Não ()

Quantos membros: _____

Presidente: Sim () Não ()

Grau de escolaridade

Primeiro grau

Segundo grau

Curso técnico (especificar) _____

Superior (especificar) _____

Pós-graduação(especificar) _____

Tempo na função : _____

Tempo dedicado à cooperativa: Integral

Parcial

Vice-presidente: Sim () Não ()

1 - Grau de escolaridade

Quantos

Primeiro grau _____

Segundo grau _____

Curso técnico (especificar)(_____)

Superior (especificar)(_____)

Pós-graduação(especificar)(_____)

2 - Quantos têm menos de um ano na função 3- Quantos receberam treinamento na função

Menos 1 ano Mais 1 ano

Primeiro grau _____

Segundo grau _____

Curso técnico _____

Curso superior _____

Pós-graduação _____

Primeiro grau _____

Segundo grau _____

Curso técnico _____

Curso superior _____

Pós-graduação _____

4 - Tempo dedicado à cooperativa:

Integral

Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Conselheiros: Sim () Não ()

1 - Grau de escolaridade

Quantos

Primeiro grau _____

Segundo grau _____

Curso técnico (especificar)(_____)

(especificar)(_____)

Pós-graduação(especificar)(_____)

Superior

2 - Quantos têm menos de um ano na função 3- Quantos receberam treinamento na função

Menos 1 ano Mais 1 ano

Primeiro grau _____

Segundo grau _____

Curso técnico _____

Curso superior _____

Pós-graduação _____

Primeiro grau _____

Segundo grau _____

Curso técnico _____

Curso superior _____

Pós-graduação _____

4 - Tempo dedicado à cooperativa:

Integral

Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Assessores: Sim () Não ()

Tipos: _____

1 - Grau de escolaridade Quantos
Primeiro grau _____
Segundo grau _____
Curso técnico (especificar)(_____) _____ Superior
(especificar)(_____) _____
Pós-graduação(especificar)(_____) _____

2 - Quantos têm menos de um ano na função 3- Quantos receberam treinamento na função

		Menos 1 ano	Mais 1 ano
Primeiro grau	_____	Primeiro grau _____	_____
Segundo grau	_____	Segundo grau _____	_____
Curso técnico	_____	Curso técnico _____	_____
Curso superior	_____	Curso superior _____	_____
Pós-graduação	_____	Pós-graduação _____	_____

4 - Tempo dedicado à cooperativa: Integral Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Diretores: Sim () Não ()

Tipos: _____

1 - Grau de escolaridade Quantos
Primeiro grau _____
Segundo grau _____
Curso técnico (especificar)(_____) _____
Superior (especificar)(_____) _____
Pós-graduação(especificar)(_____) _____

2 - Quantos têm menos de um ano na função 3- Quantos receberam treinamento na função

		Menos 1 ano	Mais 1 ano
Primeiro grau	_____	Primeiro grau _____	_____
Segundo grau	_____	Segundo grau _____	_____
Curso técnico	_____	Curso técnico _____	_____
Curso superior	_____	Curso superior _____	_____
Pós-graduação	_____	Pós-graduação _____	_____

4 - Tempo dedicado à cooperativa: Integral Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Superintendentes: Sim () Não ()

Tipos: _____

1 - Grau de escolaridade

Quantos

Primeiro grau

Segundo grau

Curso técnico (especificar)(_____)

Superior (especificar)(_____)

Pós-graduação(especificar)(_____)

2 - Quantos têm menos de um ano na função 3- Quantos receberam treinamento na função

Menos 1 ano Mais 1 ano

Primeiro grau

Primeiro grau

Segundo grau

Segundo grau

Curso técnico

Curso técnico

Curso superior

Curso superior

Pós-graduação

Pós-graduação

4 - Tempo dedicado à cooperativa:

Integral

Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Supervisores: Sim () Não ()

Tipos: _____

1 - Grau de escolaridade

Quantos

Primeiro grau

Segundo grau

Curso técnico (especificar)(_____)

Superior (especificar)(_____)

Pós-graduação(especificar)(_____)

2 - Quantos têm menos de um ano na função 3- Quantos receberam treinamento na função

Menos 1 ano Mais 1 ano

Primeiro grau

Primeiro grau

Segundo grau

Segundo grau

Curso técnico

Curso técnico

Curso superior

Curso superior

Pós-graduação

Pós-graduação

4 - Tempo dedicado à cooperativa:

Integral

Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Gerentes: Sim () Não ()

Tipos: _____

1 - Grau de escolaridade	Quantos
Primeiro grau	_____
Segundo grau	_____
Curso técnico (especificar)(_____)	_____
Superior (especificar)(_____)	_____
Pós-graduação(especificar)(_____)	_____

2 - Quantos têm menos de um ano na função	3- Quantos receberam treinamento na função	
	Menos 1 ano	Mais 1 ano
Primeiro grau	_____	_____
Segundo grau	_____	_____
Curso técnico	_____	_____
Curso superior	_____	_____
Pós-graduação	_____	_____

4 - Tempo dedicado à cooperativa: Integral Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Chefes: Sim () Não ()

Tipos: _____

1 - Grau de escolaridade	Quantos
Primeiro grau	_____
Segundo grau	_____
Curso técnico (especificar)(_____)	_____
Superior (especificar)(_____)	_____
Pós-graduação(especificar)(_____)	_____

2 - Quantos têm menos de um ano na função	3- Quantos receberam treinamento na função	
	Menos 1 ano	Mais 1 ano
Primeiro grau	_____	_____
Segundo grau	_____	_____
Curso técnico	_____	_____
Curso superior	_____	_____
Pós-graduação	_____	_____

4 - Tempo dedicado à cooperativa: Integral Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

Demais funcionários

1 - Grau de escolaridade Quantos

Primeiro grau	_____
Segundo grau	_____
Curso técnico (especificar)(_____)	_____
Superior (especificar)(_____)	_____
Pós-graduação(especificar)(_____)	_____

2 - Quantos têm menos de um ano na função 3- Quantos receberam treinamento na unção

		Menos 1 ano	Mais 1 ano
Primeiro grau	_____	Primeiro grau	_____
Segundo grau	_____	Segundo grau	_____
Curso técnico	_____	Curso técnico	_____
Curso superior	_____	Curso superior	_____
Pós-graduação	_____	Pós-graduação	_____

4 - Tempo dedicado à cooperativa: Integral Parcial

5 - São cooperados: Sim () Não ()

2.2 - Marque com um X os atores envolvidos no processo de tomada de decisão, controle e gestão na cooperativa

<p>2.2.1) As decisões políticas envolve</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presidência <input type="checkbox"/> Vice-presidências <input type="checkbox"/> Diretores <input type="checkbox"/> Assessores especializados <input type="checkbox"/> Gerentes <input type="checkbox"/> Assessores funcionais <input type="checkbox"/> Chefias <input type="checkbox"/> Todos funcionários <input type="checkbox"/> Todos os cooperados 	<p>2.2.2) As decisões sociais envolve:: -</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presidência <input type="checkbox"/> Vice-presidências <input type="checkbox"/> Diretores <input type="checkbox"/> Assessores especializados <input type="checkbox"/> Gerentes <input type="checkbox"/> Assessores funcionais <input type="checkbox"/> Chefias <input type="checkbox"/> Todos funcionários <input type="checkbox"/> Todos cooperados
<p>2.2.3) As decisões econômicas envolve</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presidência <input type="checkbox"/> Vice-presidências <input type="checkbox"/> Diretores <input type="checkbox"/> Assessores especializados <input type="checkbox"/> Gerentes <input type="checkbox"/> Assessores funcionais <input type="checkbox"/> Chefias <input type="checkbox"/> Todos funcionários <input type="checkbox"/> Todos os cooperados 	<p>2.2.4) As decisões estratégicas envolve::</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presidência <input type="checkbox"/> Vice-presidências <input type="checkbox"/> Diretores <input type="checkbox"/> Assessores especializados <input type="checkbox"/> Gerentes <input type="checkbox"/> Assessores funcionais <input type="checkbox"/> Chefias <input type="checkbox"/> Todos funcionários <input type="checkbox"/> Todos cooperados

2.2.5) As decisões gerenciais envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

2.2.6) As decisões operacionais envolve:

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.7) As decisões de produção envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

2.2.8) As decisões de mercado envolve:

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.8) As decisões financeiras envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

2.2.10) As decisões pessoal envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.11) As decisões tecnológicas envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

2.2.12) O controle de ações políticas envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.13) O controle de ações econômicas envolve 2.2.14) O controle de ações sociais envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.15) O controle de ações mercantis envolve 2.2.16) O controle de ações financeiras envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.16) O controle de ações produtivas envolve 2.2.18) O controle de ações de pessoal envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.19) O controle de ações estratégicas envolve 2.2.20) O controle de ações gerenciais envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

2.2.21) O controle de ações operacionais envolve 2.22) O controle de ações tecnológicas envolve

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos os cooperados

- Presidência
- Vice-presidências
- Diretores
- Assessores especializados
- Gerentes
- Assessores funcionais
- Chefias
- Todos funcionários
- Todos cooperados

III - DADOS DO BALANÇO GERAL

(Relacione, em 1.000 R\$, o montante dos itens abaixo referente ao exercício contábil de 1998)

3.1 - Faturamento da cooperativa	<input type="text"/>	3.2 - Vendas	<input type="text"/>
3.3 - Vendas líquidas	<input type="text"/>	3.4 - Sobras operacionais	<input type="text"/>
3.5 - Sobras líquidas do período	<input type="text"/>	3.6 - Patrimônio líquido	<input type="text"/>
3.7 - Ativo imobilizado operacional	<input type="text"/>	3.8 - Ativo total	<input type="text"/>

IV - QUESTÕES GERAIS

4.1 - Quais os objetivos da cooperativa?

4.2 - Qual a missão da cooperativa?

4.3 - Quais os canais utilizados pela cooperativa para comercialização de seus produtos?

4.4 - Quais as principais empresas que concorrem com a cooperativa na coleta de leite?

4.5 - Quais as principais empresas que concorrem com a cooperativa na comercialização dos produto lácteos?

4.6 - Quais os principais riscos que a cooperativa esta sujeita?

4.7 - Quais as incertezas que a cooperativa esta sujeita?

4.8 - A participação da cooperativa na coleta de leite, na área de ação, é:

() menos de 10% () de 10 a 30% () de 31 a 50% () acima de 50%

4.9 - A participação da cooperativa na comercialização de seus produtos, na mercado de ação, é:

() menos de 10% () de 10 a 30% () de 31 a 50% () acima de 50%

4.10 – A disponibilidade de fornecedores de insumos, matéria-prima e serviços na região é:

muito grande grande razoável pequena

4.11 - Qual a tendência do consumo dos produtos lácteos no mercado de atuação da cooperativa?

Crescimento rápido crescente estável em declínio

4.12 - Qual a tendência dos preços dos produtos lácteos no mercado de atuação da cooperativa?

Crescimento rápido crescente estável em declínio

4.13 - As políticas, leis, regulamentos e normas, no mercado de atuação da cooperativas, são?

Muito estáveis estabilidade média pouco estáveis instáveis

4.14 - O número de produtos/serviços colocado no mercado pela cooperativa, em relação aos concorrentes, é:

muito menor menor igual maior

4.15 - A cooperativas possui plano diretor?

de curto prazo de médio prazo de longo prazo não possui

4.16 – As decisões na cooperativas são de caráter:

Político Técnico Racional

4.17 – O controle na cooperativa é realizado através:

fichas contábeis, livros anotações, cartões, etc.

Normas e regimentos internos

Participação

Habilidade/conhecimentos

4.18 - O conjunto de crenças, normas e valores que fluem pela cooperativa norteando o comportamento dos indivíduos são orientado para:

mercado produtos e serviços tecnologia

4.19 – Que informações são repassadas aos funcionários?

4.20 - Quais os veículos utilizados para repassar as informações e qual periodicidade?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Reuniões diárias | <input type="checkbox"/> memorandos/ofícios |
| <input type="checkbox"/> Reuniões semanais | <input type="checkbox"/> jornal internos semanal |
| <input type="checkbox"/> Reuniões quinzenais | <input type="checkbox"/> jornal internos quinzenal |
| <input type="checkbox"/> Reuniões mensais | <input type="checkbox"/> jornal interno mensal |
| <input type="checkbox"/> Relatórios diários | <input type="checkbox"/> revista mensal |
| <input type="checkbox"/> Relatórios semanais | <input type="checkbox"/> vídeo |
| <input type="checkbox"/> Relatórios mensais | <input type="checkbox"/> outros (_____) |

4.21 - As informações acontecem da:

- Presidência - diretores - gerentes - chefias - funcionários
- Diretores - gerentes - chefias - funcionários
- Gerentes - chefias - funcionários
- Chefias - funcionários

V – INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS COOPERADOS

5.1 - Tempo médios de filiação dos cooperados à cooperativa:

menos de 5 anos () de 6 à 10 anos () mais de 10 anos ()

5.2 - Volume médio de leite entregue à cooperativa:

menos de 200 litros/dia () mais de 200 litros/dia () não entrega ()

5.3 - Percentual da renda que advém do leite entregue à cooperativa:

menos de 10% () de 10 a 50% () mais de 50% ()

5.4 - A aquisição de insumos na cooperativa é em nível:

parcial () total () não adquire ()

5.5 - A aquisição de bens de consumo na cooperativa é em nível:

parcial () total () não adquire ()

5.6 - A aquisição de serviços técnicos na cooperativa é em nível:

parcial () total () não adquire ()

5.7 - A participação nas assembleias é:

alta () média () baixa ()

5.8 - A participação nos comitês é

alta () média () baixa ()

5.9 - A participação nas reuniões é:

alta () média () baixa ()

5.10 - A participação nas palestras é:

alta () média () baixa ()

5.11 - A participação nos comitês é:

alta () média () baixa ()

5.12 - A composição dos Conselhos de Administração eleitos tem sofrido:

() mudanças radicais () mudanças razoáveis () poucas mudanças

1998

Antônio Carlos dos Santos

RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu

Assessor de cooperativismo

Diretor presidente

Gerente da unidade de negócio produtos lácteos

Diretor administrativo financeiro

Assessor qualidade total

Cooperativa Regional Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí

Diretor presidente

Diretor de relações interna

Diretor executivo administrativo e comercialização interna e café

Diretor executivo de leite e derivados

Diretor de relações externa

Encarregado de Recursos Humanos

Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande

Diretor administrativo

Diretor financeiro

Diretor presidente

Gerente administrativo

Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas

Diretor tesoureiro

Chefe do departamento administrativo

Gerente Geral da cooperativa

Gerente da indústria de São João Del Rei