

## **Evolução da Administração Estratégica de uma Cooperativa Agropecuária na Amazônia: Um estudo de caso em Roraima**

**Emerson Clayton Arantes** – emersonclaytonarantes@gmail.com  
Mestre em Economia (UFRGS) – Professor do Departamento de Administração da UFRR

**Márcio Glayton Araújo Grangeiro** - marciogrango@bol.com.br  
Especialista em Gestão de Cooperativas pela UFRR

**RESUMO:** Este estudo visou analisar a evolução da gestão estratégica de uma cooperativa agropecuária em Roraima. Buscou-se analisar e discutir a evolução na gestão a partir de conceitos fundamentais como: Administração estratégica e as características peculiares de uma cooperativa agropecuária especializada na comercialização de carne bovina em Roraima. Foram reunidas informações sobre conhecimentos e anseios dos conselhos de administração e fiscal além de funcionários. Aplicou-se questionários estruturados e realizou-se estudo de caso da referida Cooperativa, bem como pesquisa documental. Como resultados observamos a necessidade de implementação de estratégias de gestão orientadas para o resultado, promovendo a qualificação dos atores envolvidos.

**PALAVRAS CHAVE:** Cooperativismo; Gestão estratégica; Agronegócio.

**ABSTRACT:** This paper examines the evolution of the strategic management of an agricultural cooperative in Roraima. We attempted to analyze and discuss developments in management from fundamental concepts such as: Strategic Management and the peculiar characteristics of an agricultural cooperative specializing in the marketing of beef in Roraima. We gathered information about knowledge and expectations of boards and tax plus employees. Applied structured questionnaires and held case study of such Cooperative and documentary research. As we observe the results need to implement management strategies geared to income, furthering the ability of the actors involved.

**KEYWORDS:** Cooperative; Strategic Management; Agribusiness.

### **1. INTRODUÇÃO**

A grande competitividade entre as organizações tem feito com que as cooperativas agropecuárias, ramo que congrega o maior segmento do cooperativismo brasileiro, busquem meios para melhor se adaptarem ao moderno jogo de mercado. Segundo Antonialli (2000) para sobreviverem aos mercados as cooperativas deverão ser eficientes e competitivas e, para isso, precisam rever seus princípios, profissionalizar sua gestão, reduzir custos, rever seus estatutos, imprimir critérios de eficiência e fidelidade, evitar que interesses políticos interfiram nas decisões, estratégicas e eficácia econômicas destas organizações.

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

Em relação às sociedades mercantis, Barreiros (2009) cita que as sociedades cooperativas apresentam diversas diferenças que demandam a adaptação de ferramentas de gestão específicas a essas organizações. Constituindo-se em sociedades de pessoas e não de capital, a gestão estratégica de cooperativas depende significativamente do relacionamento que estas mantêm com os seus cooperados. Estes, por sua vez, consideram a cooperativa como uma organização intermediária entre os seus empreendimentos individuais e o mercado e se sentem estimulados em manter e fortalecer as suas relações comerciais com as cooperativas, na medida em que percebem vantagens de ordem econômica para seus próprios empreendimentos individuais. Portanto, a gestão estratégica de cooperativas agroindustriais depende do desenvolvimento de modelos que prevejam a conciliação e o equilíbrio dos interesses da cooperativa e dos empreendimentos individuais dos cooperados.

Nas cooperativas brasileiras, normalmente não se verifica a separação entre propriedade e controle. Os quadros dos dirigentes são geralmente compostos pelos próprios cooperados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão nas situações de aumento de complexidade dos negócios das cooperativas (MACHADO FILHO et al., 2003).

Em Roraima não é diferente, cooperativas do ramo agropecuário sejam elas voltadas para o público da agricultura familiar, ou de pequenos, médios e grandes produtores, todas tem sofrido com a concorrência no mercado. A principal causa diz respeito à forma de gestão, ou à autogestão.

Baseado neste contexto, este trabalho tem por objetivo analisar a evolução histórica da gestão estratégica numa cooperativa agropecuária em Roraima. Principalmente após a elaboração de seu planejamento estratégico realizado em 2008. Para isso buscou-se analisar

documentos antigos como atas, planejamentos, estudos além de discutir conceitos fundamentais sobre gestão estratégica e as características peculiares de uma cooperativa agropecuária especializada na comercialização de carne bovina no estado de Roraima.

A relevância deste estudo se encontra pautada na importância da implantação de um sistema de gestão em uma cooperativa agropecuária especializada na comercialização de carne que possibilite o aumento de sua competitividade no mercado, baseada em gestão por indicadores, e no atendimento dos objetivos globais da organização, principalmente aqueles relacionados com as estratégias de mercado. Neste sentido, a administração da cooperativa é resultante do processo de gestão organizacional, que deve ser desenvolvido com base nas estratégias de mercado e deve estar conseqüentemente orientado pelo planejamento estratégico da cooperativa. Assim, o processo de gestão precisa ser constantemente revistos e readequado para o atendimento das necessidades cada vez mais exigente dos mercados e, nada mais efetivo que um conjunto de indicadores que possa gerir todo o processo de forma mais rápida e eficaz.

Este trabalho está organizado em Introdução, na segunda parte aborda o referencial teórico, tratando do administração estratégica,

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração Estratégica**

Estratégia refere-se aos planos de alta-administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização (WRIGHT, 2000). Este autor entende que a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta-administração deve realizar as seguintes tarefas:

- a) Analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias e,
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A interpretação das tarefas demonstra que o processo é sequencial e que estão diretamente inter-relacionadas. Para Singer (1994), cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo.

As origens da palavra estratégia, como adverte Evered (1980), apud Mintzberg; Quinn, (2001, p. 19), estão entre as mais antigas literaturas do mundo. “*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército)”. Em seguida, passou a expressar “as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais este general exercia seu papel”. Na época de Péricles (450 a.c.), posteriormente, passou a significar “habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder)”. E, após, no período de Alexandre (330 a.c), referia-se “à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global”. Quinn (2001) define Estratégia como o “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. O autor relaciona uma Estratégia bem formulada a uma postura singular e viável obtida por competências próprias, mas controlando suas deficiências internas e providências realizadas por oponentes inteligentes.

Quinn (2001) cita que as dimensões da Estratégia formal bem-sucedida possuem analogias similares com Estratégias diplomático-militares: (I) contém três elementos essenciais que são as metas, as políticas, e as providências sequenciais; (II) giram em torno de alguns conceitos e investidas-chaves que lhes dão coerência, equilíbrio e enfoque, (III) lida não apenas com o imprevisível, mas com o desconhecido e, (IV) têm uma série de Estratégias de suporte mútuo hierarquicamente relacionadas.

Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58), além de também buscar uma definição para o que é Estratégia, preocupa-se com o campo de estudo de como a Estratégia deve ser desenvolvida e conscientemente formulada. De acordo com o autor, uma definição para Estratégia pode ser dada por: “Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades”.

De acordo com Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 59), a Estratégia é um processo organizacional composto de dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise: a Formulação e a Implementação.

Alguns fatores importantes que o mesmo autor trata em seu ponto de vista, são a clara distinção entre Formulação (pensar) e Implementação (agir) da Estratégia; a crença de que a Estratégia (ou pelo menos a intenção estratégica) deve ser mais explícita; a idéia de que a estrutura deve seguir a Estratégia (ou seja, desenvolvida de acordo com ela), e a pressuposição de que a Estratégia emana da liderança formal da organização.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Oliveira (1997) cita que o Planejamento Estratégico é o primeiro grande item que constitui a Administração Estratégica. O Planejamento é o processo derivado da função da administração de planejar, que significa “especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos”.

O Planejamento Estratégico teve origem em 1950, em grande parte como um exercício orçamentário na América, e começou a se difundir com rapidez, tendo se instalado firmemente na maioria das corporações de grande porte em meados de 1960 (MINTZBERG, 2004, p.21). A partir de 1962, modelos do processo de Planejamento Estratégico começaram a ser criados para desenvolver e operacionalizar a Estratégia de maneira formal, tendo como estudos básicos as premissas das escolas do design e planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Entretanto, segundo Motta (1991), O conceito de planejamento estratégico surgiu na década de 60, com o objetivo de amenizar os riscos na tomada de decisão, abrir espaço para ações futuras, gerar vantagem competitiva e agregar criatividade ao planejamento tradicional. Essa modalidade de planejamento ganhou força nos anos 70 e suas premissas ainda influenciam o processo de elaboração de estratégias.

O Planejamento Estratégico consiste em um processo de planejamento formal para o alcance dos objetivos organizacionais em longo prazo (STONER, 1985). É uma ferramenta clássica por meio da qual a empresa define suas metas e as estratégias adequadas para alcançá-las, aumentando a eficiência e a eficácia das tomadas de decisão (ALMEIDA, 2001).

Mintzberg et al (2001) argumentam que, em alguns casos, o planejamento segue etapas pré-determinadas, desconsiderando que as organizações são diferentes e não podem ser enquadradas em um modelo padronizado. Desse modo, o PE pode desenrolar-se de forma mecânica, institucionalizando a inovação e contando com uma estabilidade que não condiz

com o mercado atual. Entretanto, Ansoff, (1981) afirma que com as empresas defrontando-se com “sintomas perturbadores que não podiam ser remediados prontamente pelas técnicas administrativas disponíveis”, as abordagens de Planejamento Estratégico básicas precisaram passar por uma revisão da transformação da atitude estratégica, dando maior ênfase às atividades relacionadas à implementação.

Oliveira (2001) alega que o planejamento estratégico não deve ser visto como uma previsão sobre o futuro, mas como um conjunto de ações estratégicas para eventos variados que podem, ou não, se concretizar, daí a necessidade de adaptá-lo sempre que necessário. Um planejamento formal excessivamente rígido pode frustrar estratégias potenciais. O planejamento precisa ser flexível para não correr o risco de imobilizar a organização (ALMEIDA, 2001).

Logo, o sistema de Planejamento Estratégico evoluiu, em resposta aos desafios, para o que hoje chama-se de Administração Estratégica (com a preocupação baseada em um processo de componentes inter-relacionados: Formulação e Implementação). A preocupação da Administração Estratégica reside não só na Formulação da Estratégia, como principalmente no planejamento da transformação da atitude estratégica.

Segundo Falconer (1999), inúmeras publicações versam sobre o planejamento estratégico para empresas privadas. Há conceitos variados sobre o processo e as técnicas adequadas para elaborá-lo. Em contrapartida, poucos são os escritos que abordam o planejamento estratégico voltado a organizações cooperativas, as quais apresentam especificidades que precisam ser consideradas e exigem, no mínimo, que as técnicas sejam adaptadas. Nesse sentido, Mara (2000) afirma que o planejamento estratégico consiste em uma importante ferramenta gerencial para organizações de qualquer natureza, pois contribui para alocação adequada de recursos e, conseqüente, fortalecimento financeiro da instituição.

Fischer e Falconer (1998) acrescentam que, cada vez mais, os financiadores internacionais exigem processos profissionalizados de gestão que lhes forneçam subsídios financeiros. Isso confirma a importância de uma estrutura teórica que contemple a eficácia gerencial de tais organizações que, como as cooperativas, convivem com a competição e a cooperação.

Oliveira (2001) afirma que o “Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controlados pela cooperativa”. Para o

autor, a interação entre elementos controláveis e os não controláveis que equilibra o contexto estratégico desse tipo de planejamento.

No que diz respeito às vantagens proporcionadas às cooperativas pelo planejamento estratégico, Oliveira (2001) destaca:

- Esforços focados em objetivos comuns, pois foram estabelecidos em conjunto e com a mesma perspectiva de resultado.
- Aperfeiçoamento do modelo de gestão, pois o processo de elaboração do PE põe em debate toda estrutura organizacional.
- Estruturação das cooperativas para que estas busquem um posicionamento estratégico por meio da inovação e da busca pelo conhecimento.
- Elaboração e operacionalização de estratégias que permitam o alcance de resultados esperados e aprimorem o sistema orçamentário da cooperativa.
- Adoção de indicadores de desempenho.
- Consolidação de uma estruturação mais adequada ao sistema cooperativista.

Segundo Testone, (2008), embora a maioria dos modelos de planejamento estratégico sejam direcionados a empresas privadas, alguns autores – como Rios (1998); Oliveira (2001); McIntayre e Silva (2002) – elaboraram modelos de PE adequados a realidade de organizações cooperativas.

Para Rios (1988), o planejamento estratégico estabelece a direção e o ponto no qual a organização pretende chegar e o planejamento operacional traça o mapa dos caminhos a serem trilhados. Esse processo é importante porque o bom gerenciamento contribui para que se possa empregar os recursos de forma adequada. “Bons Líderes mantêm o alvo final iluminado pela chama da motivação desafiadora para que cada caminhante supere os obstáculos naturais da caminhada até o destino final.” (RIOS, 1988, p. 58).

O autor acrescenta que planejamento estratégico e planejamento operacional precisam "caminhar em Tempo Real" (p.58), pois, ao passo que o primeiro projeta a visão, definindo tempo, espaço e grandeza numérica para os objetivos; o segundo estabelece as ações necessárias para alcançá-los. Mas, para que ambos obtenham êxito, é preciso que todos os colaboradores saibam para onde vão; a que velocidade; os obstáculos; os recursos disponíveis; a função de cada um, o processo de tomada de decisão e a quem recorrer quando for necessário. Além disso, é importante acompanhar a implementação das ações e que seja dado feedback aos envolvidos.

O modelo de planejamento de Rios (1998) envolve as seguintes etapas:

- Estabelecer a visão, aonde a empresa quer chegar;
- Fixar objetivos, isto é, grandeza que a organização pretende alcançar no tempo e espaço;
- Estabelecer metas, ou seja, objetivos intermediários que devem ser cumpridos paulatinamente até o alcance do objetivo maior;
- Determinar os recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários a operação;
- Formar delegações, quem fará o quê e para quando;
- Fixar calendário de supervisão para o acompanhamento da execução das metas;
- Definir hierarquia, especificando a cadeia de comando e o sistema de comunicação a ser utilizado, ou seja, quem responde pelo quê e como serão transmitidas as informações; e
- Estabelecer políticas cotidianas que evitem a paralisação das atividades em função da ausência de algum indivíduo.

O autor recomenda que o plano seja aprovado pela assembléia e que se tome cuidado para não estabelecer objetivos megalomânicos, pois estes podem deixar a equipe “neurótica” (grifo do autor) e prejudicar a produtividade. Grande parte dos problemas que reincidem nas empresas poderiam ser contornados com um planejamento exequível. Poder-se-ia, por exemplo. Evitar que:

- Colaboradores não produzam o esperado por não saberem aonde a empresa quer chegar e qual o padrão utilizado para mensurar seu desempenho;
- Colaboradores atenham-se a detalhes insignificantes, aumentando os custos operacionais;
- A motivação seja reduzida a zero porque os indivíduos não são desafiados a se superarem;
- O trabalho em equipe não seja aceito por que prevalece a idéia de que cada um é responsável por sua parte, quando, na verdade, todas as partes são necessárias para que a organização se mantenha.

McIntyre e Silva (2002), afirmam que o planejamento pode fazer com que as cooperativas sejam mais ágeis em seus processos decisórios e, por conseqüência, reajam mais eficazmente às ameaças e oportunidades que o mercado lhes apresenta. Embora essa falta de agilidade seja inerente ao próprio sistema cooperativista, que exige que todas as decisões sejam debatidas e aprovadas em assembléias. Nesse sentido, o planejamento estratégico



contribui para que os administradores visualizem os caminhos a serem trilhados, evitem problemas e respondam mais rapidamente às demandas do mercado, bem como para que os associados conheçam os objetivos a serem alcançados e os rumos a serem seguidos para atingi-los. Em suma, o planejamento prepara a organização para enfrentar as adversidades, e fortalece as relações internas, já que faz com que todos os seus membros caminhem na mesma direção.

O modelo de planejamento estratégico apresentado por McIntyre e Silva (2002) é desenvolvido em duas etapas: Elaboração e implementação do plano. Na fase de elaboração do Planejamento, os autores propõem que a cooperativa realize uma análise ambiental, levando em conta as condições internas e externas, e estabeleça a missão, os objetivos e as estratégias que adotará para alcançá-los. Na fase seguinte, de implementação do plano, a cooperativa deverá definir os recursos necessários para implantação das estratégias e meios de avaliar a eficiência destas na operacionalização das atividades.

Os autores ressaltam, no entanto, que o planejamento estratégico de uma cooperativa, não deve desconsiderar o processo democrático de gestão e a duplicidade da missão deste tipo de empreendimento, que alia finalidades econômicas e objetivos sociais.

Para Oliveira, (2001) o modelo de Planejamento estratégico a ser implementado em cooperativas deve diferencia-se dos aplicáveis a empresa privada por considerar as particularidades das organizações cooperativas como, por exemplo, as diferenças de tamanhos; de processos produtivos e de ramos de atuação, bem como a adaptação das ações ao contexto cooperativista.

O autor salienta que o Planejamento Estratégico, por si só, não basta. A cooperativa precisa de um planejamento global que interligue o planejamento estratégico aos planejamentos táticos e operacionais. Isso ocorre por que: o planejamento estratégico considera as estratégias globais da cooperativa; o planejamento tático procura aperfeiçoar os resultados de cada área e o planejamento operacional formaliza as metodologias e implementa os instrumentos administrativos para o alcance dos objetivos traçados.

O modelo do autor preconiza cinco módulos e que cada um deles traz quatro componentes a serem analisados durante o processo de planejamento, conforme detalhado a seguir:

a) Módulo do direcionamento estratégico: Megatendências; Visão; Valores; Missão. Para o autor a definição desses componentes deve resultar de um debate entre os membros da cooperativa, servindo, também, para que haja um equilíbrio entre as expectativas pessoais e

profissionais de cada um. Se não houver interação entre as idéias e objetivos nesse primeiro diálogo, os quatro módulos subseqüentes podem ser altamente comprometidos.

b) Módulo da análise estratégica: Diagnóstico estratégico; Cenários; Análise Prospectivas, Fatores estratégicos.

c) Módulo do posicionamento estratégico: Definição dos negócios; Vantagens competitivas; Prioridades básicas; Postura estratégica.

d) Módulo das diretrizes estratégicas : Objetivos; Metas; Estratégias; Políticas.

e) Módulo dos instrumentos estratégicos: Programas; Projetos; Atividades; Planos de ação. De acordo com Gracioso (1996, p.11), “O Planejamento Estratégico consiste na conciliação entre as oportunidades (ou desafios) do ambiente externo e os recursos tangíveis ou intangíveis da empresa, tendo em vista seu desenvolvimento sem traumas. Sob sua ótica, o Planejamento Estratégico geralmente pressupõe uma postura agressiva, tendo como objetivo manter ou ampliar a participação de mercado da empresa”. Conforme Almeida (2003, p.13) “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (Estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a Implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida”.

MAXIMINIANO (2006), cita que o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração de estratégias, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com definições de estratégias alternativas, ou seja, o autor relata que o planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio no dia-a-dia da organização.

Segundo BARREIRO (2009) as cooperativas lidam com diferentes pressões, que influenciam o seu processo decisório em nível estratégico. De um lado, o ambiente interno composto por cooperados que buscam a satisfação de interesses individuais e corporativos nem sempre convergentes, conforme a homogeneidade dos quadros sociais e o tipo de relação estabelecida entre cooperado e cooperativa. De outro lado, as cooperativas inserem-se em mercados de alta concorrência, em especial as mais industrializadas, com a conseqüente necessidade de desenvolvimento de práticas de gestão eficazes, que possam proporcionar a competitividade necessária para o sucesso empresarial. Logo, há a necessidade de se buscar meios e ferramentas de auxílio aos aspectos administrativos.

Norton e Alwang (1993 apud CELLA, 2002) ressaltam que a empresa rural, enquanto atividade econômica é permeada de diversas variáveis e são divididas entre aquelas

consideradas de natureza técnica - aspectos físicos e biológicos e aquelas de natureza institucional e humana - exógenos ou endógenos à propriedade rural.

Dentre os aspectos físicos, inseridos na categoria das variáveis de natureza técnica que influenciam na atividade rural, podem ser elencados: clima, terra, controle de água, capital, e, ainda, distância do mercado (localização). Dentre os aspectos biológicos, as espécies e culturas agrícolas, espécies animais, pragas e doenças no cultivo agrícola e/ou as doenças e enfermidades nos animais, são condições fora do pleno controle humano que influenciam a atividade agropecuária.

Os aspectos exógenos à propriedade rural, considerados de natureza institucional, são o sistema de mercado (comunicação, transporte e armazenamento dos produtos), as normas e crenças do ambiente institucional, a densidade populacional, as oportunidades de emprego e a remuneração de atividades fora do meio rural bem como outras oportunidades de mercado (afetando a oferta e a demanda de produtos agropecuários), podem ser considerados neste item. Afora estes, as políticas públicas são importantes fatores, como por exemplo, oscilações nos preços mínimos, políticas de subsídios, acesso a crédito, concessão de incentivos regionais ou a determinadas culturas/atividades. Ainda, alterações macroeconômicas no próprio ou em outros países, podem afetar a atividade agropecuária, sem que haja qualquer possibilidade de intervenção por parte do produtor rural. Os aspectos endógenos, de outra forma, são o trabalho familiar, habilidade administrativa, educação e conhecimento, e determinação de objetivos.

Salles (1981 apud CELLA, 2002, p.9), complementa ainda com variáveis intrínsecas, identificando: demanda de insumos produtivos e outros fatores concentrados em determinado período do ano, como a sazonalidade da demanda por crédito, problemas de comercialização (armazenagem, conservação, transporte e oscilações de preço), perecibilidade de alguns produtos (que deprime a renda do produtor através da diminuição do seu poder de barganha frente aos compradores) e a irreversibilidade do processo produtivo.

## **2.2 O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO E COOPERATIVA**

Em seu livro “Uma Utopia Militante” (1998), Paul Singer explica num contexto passado na Grã-Bretanha, dentre outros aspectos, uma das “origens” do cooperativismo datada do século XVIII. O próprio Paul Singer explica que o grande movimento cooperativo começou com o líder e autor chamado Robert Owen que propunha formar comunidades, onde as pessoas pudessem se agrupar numa aldeia, exercendo uma atividade em comum,

produzindo o que fosse possível e dividindo igualmente tudo o que fosse ganho, entre eles próprios.

Deste processo embrionário, as cooperativas de produção e de trabalho surgem efetivamente com o trabalho industrial e o movimento operário no século XIX. O movimento cooperativista fundou-se inicialmente com os socialistas utópicos, com propostas de autogestão do trabalho como reação defensiva ao desemprego e às condições vida e de trabalho dos operários industriais. Com princípios democráticos e igualitários, propunha o associativismo no trabalho ainda dentro do capitalismo ou como forma de superar o capitalismo.

Historicamente o cooperativismo moderno nasce na Inglaterra em 1844 com a primeira cooperativa de consumo denominada Rochdale Society of Equitable Pionners. Já no Brasil, no século XIX, iniciou-se o Movimento Cooperativista Brasileiro e, no Rio Grande do Sul, as cooperativas agropecuárias formaram-se efetivamente na década de 1950 (OCB, 2013).

No Brasil, a Política Nacional do Cooperativismo está embasada na Lei 5764/71. Segundo esta, as cooperativas são tidas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971). Assim, o cooperativismo se identifica por uma organização de pessoas baseadas em valores de ajuda mútua, com objetivos comuns a todos, visando à geração de resultados econômicos positivos e o desenvolvimento dos seus associados por meio das questões sociais (LAGO, 2009).

O cooperativismo agropecuário é um dos principais ramos do cooperativismo brasileiro. É caracterizado por serviços prestados aos associados, como recebimento / comercialização da produção, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social. Segundo a OCB (2013), as cooperativas agropecuárias são “cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado” e vem passando por constantes transformações, adaptações e reestruturações, podendo a diversificação e agregação de valores fazer parte das suas metas e objetivos.

Embora sejam encontradas experiências cooperativas e associativas em períodos bastante remotos, estas não passam de manifestações de sociabilidades características do homem enquanto um ser social. Não é possível considerá-las partes do movimento cooperativista que é genuinamente moderno (VIEIRA, 2005). O cooperativismo, enquanto doutrina, teoria, sistema ou movimento associativista de trabalhadores, é um fenômeno

moderno oriundo da oposição operária às conseqüências do liberalismo econômico praticado na Inglaterra e na França do século XVIII e XIX (PINHO, 1966).

Desse modo, não se pode confundir o ato de cooperar com o cooperativismo, pois, enquanto o primeiro pode ser entendido como qualquer ato ou ação de colaborar com outras pessoas em qualquer formação socioeconômica, o segundo só pode ser entendido como um movimento social que procurou, através da associação, fugir de uma opressão social resultante de um determinado período histórico e de um determinado sistema, ou seja, o capitalismo concorrencial do século XIX.

Segundo Pinho (1966), embora etimologicamente *cooperação*, *cooperativa* e *cooperativismo* derivem do verbo cooperar, de origem latina *cooperari* (*cum e operari*) que significa trabalhar com alguém, são conceitos distintos. Enquanto a cooperação significa ação conjunta com vista ao mesmo objetivo, o cooperativismo, por sua vez, significa sistema, doutrina ou ideologia e, finalmente, a cooperativa seria uma entidade ou instituição onde as pessoas cooperam objetivando o mesmo fim.

A cooperação, quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados grupos sociais. Dentre tais grupos as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins econômicos e educativos. A doutrina que deu base teórica às realizações cooperativistas constitui o cooperativismo. Portanto, cooperação e cooperativismo não são palavras sinônimas. Entretanto, o termo cooperação tem sido geralmente usado: como equivalente de cooperativismo (PINHO, 1966).

Cooperativismo no sentido de doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico através de associações de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas. Cooperativas no sentido de sociedades de pessoas organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços como também realizar determinados programas educativos e sociais. Trata-se, insistentemente de sociedade de pessoas e não de capital, sem interesse lucrativo e com fins econômico sociais.

Seu funcionamento se inspira nos chamados “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”: adesão livre, gestão democrática, juros módicos ao capital, retorno proporcional às operações, transações a dinheiro, neutralidade política, religiosa e ética e desenvolvimento do ensino. (PINHO, 1966).

A Aliança Cooperativa Internacional – ACI – traz a seguinte descrição de cooperativa:

*“É uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.*

Juridicamente, as sociedades cooperativas estão reguladas pela Lei federal nº 5.764, de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas.

As cooperativas agropecuárias formam o grupo de maior expressão econômica no país, também corresponde a um dos segmentos de maior número com cooperativas. O ramo é composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem aos próprios cooperados, mas que se unem para auferir ganhos na operação em conjunto de suas atividades. Essas cooperativas, normalmente, abrangem toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até o processamento da matéria prima e a comercialização do produto final.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa utilizou-se do método qualitativo do tipo estudo de caso. Para coleta de dados empregou-se a técnica de pesquisa participante, observação *in loco*, entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. Realizou-se um estudo de caso, tendo como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado para fazer análise da gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária de Roraima – COOPERCARNE. O estudo de caso (YIN, 2001) foi utilizado por se tratar de uma metodologia que trata basicamente de estudos exploratórios, utilizados para revelar características ou relações ainda não conhecidas ou aquelas que possuam relevância.

As entrevistas foram realizadas junto ao conselho de administração (diretora financeira, diretor comercial, diretor secretário, presidente e vice-presidente), a dois representante do conselho fiscal e a três funcionários da parte administrativa da atual gestão da COOPERCARNE que encontram-se em seu segundo ano de mandato, e os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram tabulados e desta forma analisados verificando sua relação com variáveis do ambiente interno e externo desta organização.

Foram analisados também documentos como: atas de criação, atas de assembleias ordinárias e extraordinárias, estatuto social, regimento interno, planejamento estratégico, relatórios administrativos, dentre outros.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Cooperativa agropecuária de Roraima – COOPERCARNE, é uma cooperativa do ramo agropecuária criada, segundo relato de seus fundadores, com o objetivo principal de superar os grandes problemas advindos da comercialização de gado para atravessadores, localmente chamados de marchantes, os quais serviam a priori de intervenientes entre a produção e o consumo, ou seja, adquiriam o gado dos pecuaristas, abatiam em frigorífico público e distribuíam a carne em açougues, casas de carne e supermercados em forma de carcaça resfriada (carne casada). Entretanto dado à informalidade do processo vários problemas ocorriam dentre eles: atraso de pagamentos, calotes, distorções de peso, etc...

Verifica-se neste caso que os atravessadores usavam a produção dos pecuaristas para trabalharem, sem investir inicialmente nenhum recurso financeiro, seu capital de giro era advindo dos recursos (neste caso o gado) dos pecuaristas, que absorvia assim todo o risco da comercialização.

Para reduzir a distância entre os pecuaristas e o consumidor final, os pecuaristas optaram pela criação de uma entidade representativa da classe produtiva, que culminou com a fundação de uma cooperativa especializada na comercialização de carne bovina, a qual teve no dia 14 de Novembro de 2001 a publicação de seu edital de convocação para a formalização e, no dia 22 do mesmo mês e ano foi criada a Cooperativa Agropecuária de Roraima – COOPERCARNE, com sede na cidade de Boa Vista, Roraima. A mesma iniciou com 26 cooperados, sendo atualmente integrada por 126 cooperados distribuídos em 15 municípios do estado de Roraima.

Em 2007, cansados dos problemas com a inadimplência, calotes e prejuízos na comercialização da carne alguns sócios resolveram iniciar a venda da carne via cooperativa, um caminhão frigorífico velho, o “Jabutí”, para distribuir em alguns açougues e supermercados da cidade.

Com o aumento da atuação da COOPERCARNE no mercado a marca passou a ficar mais conhecida e despertou a curiosidade de algumas instituições dentre elas o SEBRAE/RR que em 2008 propôs a construção de um Planejamento Estratégico que foi conduzido por um consultor com a participação da diretoria administrativa e de alguns cooperados.

O produto deste trabalho foi analisado e verificou-se que a maior parte dos objetivos e metas traçadas na ocasião foram em parte realizadas, porém sem o cumprimento dos prazos pactuados, não por estarem contempladas em documento escrito, porém por serem necessidades efetivas para a ocasião. O fato é que a Diretoria da época desconhecia e não

entendeu a importância da metodologia utilizada como ferramenta de gestão e sim como um processo de formalização das necessidades da Cooperativa e do setor.

Conforme relatos após a conclusão dos trabalhos não houve o uso do produto, supõe-se que os dirigentes receberam uma cópia e simplesmente guardaram a mesma como se fosse um documento que demonstrava todas as expectativas próprias do setor perante a realidade da cadeia produtiva da carne no Estado à época.

Ainda em 2008, ocorreu o prolongamento da vigência e alteração de alguns dos artigos da Lei Estadual n. 215/98, e a COOPERCARNE tornou-se beneficiária e recebeu a concessão dos benefícios fiscais juntamente com seus cooperados, principalmente em relação à redução do ICMS sobre a aquisição de mercadorias destinadas ao processo produtivo, desde que haja em contrapartida a geração de emprego e renda, bem como investimentos em inovação tecnológica além de outros deveres, os problemas foram amenizados.

Analisando relatórios internos verificou-se que diante do cenário favorável as atividades dentro da COOPERCARNE foram tomando corpo e as operações entre a mesma e seus cooperados foram ficando cada vez mais fortes, porém com diversos problemas, semelhantes a qualquer outra empresa do ramo agropecuário como exemplo problemas relacionados à escala de bois para o abate. “nunca conseguimos escalar boi para o abate, precisamos escalar com muitos meses de antecedência” relatou um associado em conversa rápida nas instalações da cooperativa. Este fato chamou a atenção e observamos que há a necessidade de maior entrosamento dos cooperados com os processos cooperativos, principalmente em relação às ações comerciais. Em 2009 a mesma iniciou a negociação para comercializar carne para o mercado amazonense e em 2010 grande parte da produção foi destinada ao mercado externo.

Ainda em 2010 a COOPERCARNE começou um processo de reestruturação interna, tentando profissionalizar sua gestão de forma a ter mais controle sobre os processos administrativos diários e contratou uma executiva formada em contabilidade que organizou a casa e viabilizou alguns ganhos. Ganhos estes que proporcionaram um resultado positivo com sobras a serem distribuídas ao fim do exercício.

Após 9 anos de criação da COOPERCARNE verificou-se a sua evolução tanto em número de cooperados como na qualidade dos produtos e no seu patrimônio, pois hoje ela conta com: um caminhão baú Mercedes 1318; um caminhão baú Mercedes 710; um veículo Uno Mile; um prédio no bairro São Vicente onde está localizada a sua sede e uma chácara



localizada no bairro operário onde estão localizadas duas câmeras frigoríficas para armazenagem da carne na cidade de Boa Vista.

Desde a última ampliação realizada em 2011, com a aprovação durante a assembleia geral, e a aquisição de equipamentos para funcionamento de uma sala de desossa a cooperativa vem atuando no seguimento de carnes desossadas com o selo COOPERCARNE. Entretanto, até recentemente a mesma estava em funcionamento na planta industrial do Matadouro Frigorífico de Roraima – MAFIR.

Em 2012 porém, devido à precariedade daquelas instalações, das constantes paradas por quebra mecânicas principalmente do sistema de frio e outras intervenções por problemas estruturais e sanitários ao MAFIR, a COOPERCARNE optou por não mais utilizar aquelas instalações por entender que a segurança alimentar de seus produtos e consequentemente satisfação do consumidor final ser de extrema importância e o motivo de sua existência.

Atualmente a COOPERCARNE atua no segmento de carnes, com a carcaça resfriada (carne casada) e carne desossada e embalada a vácuo. O faturamento no ano de 2012 foi de aproximadamente R\$ 9.360.321,27 milhões de reais referente ao abate de 8.578, onde 6.619 foram entregues em carcaça resfriada (carne casada) e 1.648 foram desossadas gerando 35601,06 de carne desossada. Ela gera aproximadamente 30 empregos diretos, gerando aos cofres públicos, uma média de R\$ 193.353,37 mil reais anuais em tributos.

A administração atual iniciou nova estruturação e está tentando ainda em 2013 realizar um novo planejamento estratégico visando inserir a COOPERCARNE no rol das empresas mais competitivas do mercado de carne bovina de Roraima e da região norte. Pois analisando os cenários atuais da agropecuária em Roraima pode-se constatar que o Planejamento Estratégico está desatualizado, porém com alguns fatores ainda sem solução no ambiente externo, se protagonizando uma ameaça ao desenvolvimento da mesma. Um dos principais problemas verificado diz respeito às questões mercadológicas onde a competitividade alta dentro de um mercado imperfeito favorece a comercialização de animais vivos diretamente do produtor para os supermercados, enfraquecendo outros agentes comerciais dentre eles a própria cooperativa.

Outro fator importante é a insegurança jurídica para investimentos de maior porte no setor, proporcionada pela ineficiência do processo de regularização fundiária, pelas pesadas exigências da legislação ambiental e a demora na expedição de licenças além das questões sanitárias dentre elas a Febre Aftosa ainda precisão de atenção por parte das instituições públicas.

O atual Conselho de Administração é formado por 06 membros todos associados, com os títulos de 1º Presidente, 2º Vice-Presidente, Diretor Administrativo, Diretoria Financeira, Diretor Comercial, Diretor Secretário, e 03 conselheiros eleitos para o mandato de 04 anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho a cada novo mandato.

O Conselho Fiscal – Constituído por 03 (três) membros titulares, e 03 (três) membros suplentes, todos associados, eleitos a cada período de 2 ano pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) de seus componentes. O seu principal objetivo é o de fiscalizar a administração da COOPERCARNE.

Para este estudo aplicamos um questionário semiestruturado, no mês de maio de 2013, ao atual conselho de administração, ao conselho fiscal e aos funcionários que colaboram com a gestão administrativa da COOPERCARNE. Após a coleta de dados foi feita a tabulação dos dados de forma a favorecer a análise e melhor compreensão dos resultados obtidos.

Desde sua concepção e fundação a COOPERCARNE busca superar problemas de mercado principalmente os relacionados à comercialização. Após seis anos sem operação a mesma começou a distribuir no mercado local o produto de seus cooperados em forma de carcaça resfriada e em 2011 a carne desossada, como forma de diversificação. Conforme diálogo com os Fundadores sempre a cooperativa esteve em desvantagem frente aos outros agentes comerciais, principalmente devido à informalidade jurídica dos mesmos, fato impossível de acontecer dentro da organização cooperativa. Porém, devido à quantidade e a qualidade do seu produto a mesma vem resistindo a estas adversidades.

Analisando as respostas dos questionários aplicados, verificou-se que dos dez entrevistados cinco provavelmente já faziam parte do quadro social e administrativo à época do planejamento estratégico, fato corroborado quando verificamos que estes responderam sim para a existência de um documento referente tema. Logo, verificamos que mesmo havendo conhecimento por parte dos dirigentes e cooperados, o documento elaborado não foi utilizado adequadamente. “nós temos um planejamento estratégico que foi realizado no SEBRAE, não sei onde anda, mas temos” respondeu um dos entrevistados.

Um fato que nos chamou a atenção diz respeito ao observado quando se perguntou sobre a importância de um planejamento estratégico para o desenvolvimento e fortalecimento da cooperativa. Os dez entrevistados relataram que sim, que o planejamento é muito importante para que se obtenha uma cooperativa desenvolvida e fortalecida e que gostariam

de conhecer ferramentas de gestão estratégicas que o auxiliassem no processo de tomada de decisões diárias.

Verificou-se que a maioria dos entrevistados desconhecem ferramentas de administração e controle dos processos diários, pois ao serem perguntados sobre a ferramenta *Balanced Scorecard*, apenas 1 respondeu que já ouvira falar. Porém, todos gostaria de ter maior esclarecimento sobre a mesma, desde que esta possibilitasse maior facilidade na interpretação dos resultados e tomada de decisão.

A gestão atual da Coopercarne está pautada em decisões administrativas que tem como ferramenta de apoio relatórios simples em planilhas de Excel, que são fornecidas segundo 5 dos entrevistados, periodicamente ou quando demandado. Um dos entrevistados respondeu que não há nenhuma ferramenta de controle. “não entendo aquelas tabelas como ferramentas de apoio. Em meus negócios verifico todas as operações ocorridas diariamente, sei o que ganho e o que gasto diariamente”. Há uma ferramenta de gestão interna onde: são realizadas operações de entradas e saídas financeiras, controle de estoque, controle de contas entre outros. Porém a mesma só é utilizada por funcionários, para a produção de relatório para a diretoria. É necessário a readequação ou a troca por uma ferramenta mais específica que produza as informações que sejam entendidas por todos da diretoria e que norteie as tomadas de decisões.

Analisando o perfil dos entrevistados verificamos que cinco dos mesmos concluíram apenas o 2º grau, fato que nos permite concluir sobre a dificuldade de reconhecimento desta ferramenta, bem como os anseios em se familiarizar com assunto, já que os mesmos não tiveram acesso a nenhuma forma de qualificação profissional para o processo de gestão administrativa, contábil e profissional de empreendimentos cooperativos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante deste estudo, verifica-se que há a necessidade da atual gestão da COOPERCARNE trilhar esforços para que seja implantado um processo organizacional e administrativo baseado em ferramentas de auxílio à gestão da organização. Que a metodologia utilizada seja participativa e que atenda aos princípios cooperativos, levando em consideração os conhecimentos e anseios de todo quadro integrante da mesma, bem como dos funcionários e do quadro social, de forma a tornar mais eficaz as estratégias de atuação da mesma, tornando mais competitiva mercado de carne bovina.

Sugere-se o uso de ferramentas que proporcionem o monitoramento dos processos administrativos bem como os movimentos ocorridos no ambiente externo de forma a tornar mais ágil o processo de decisões e obter respostas mais eficientes frente às adversidades de mercado. As ações comerciais da Coopercarne são altamente influenciadas pelos acontecimentos ocorridos nos demais elos da cadeia no restante do país logo há a necessidade e de ferramentas que ajudem a contornar ou minimizar os efeitos advindos deste processo.

Nesse sentido, sugerimos que o modelo da contabilidade financeira se amplie de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais, como os produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilidosos, processo internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis.

Pensamos ser conveniente, o uso da metodologia *Balanced Scorecard* como ferramenta auxiliar na organização e elaboração de seus principais indicadores de desempenho. E, por conseguinte, na conversão de sua estratégia sob a forma de medidas práticas, as quais definiram quantitativamente seus objetivos a médio e longo prazo. Entretanto que os indicadores realmente reflitam as necessidades da instituição

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMARAL, S. O. C., **Desenvolvimento de *Balanced Scorecard* num grupo empresarial de tecnologias de informação**. Disponível em [http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/2016/1/Proposta%20Tese%20Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Sandra%20Amaral.pdf](http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/2016/1/Proposta%20Tese%20Disserta%C3%A7%C3%A3o_Sandra%20Amaral.pdf)> acesso em 14/05/2013.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café em Minas Gerais**. São Paulo, FEA/USP, 2000. 163p.

ANSOFF, H. I, et all. **Do Planejamento Estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas. 1981.

BARREIROS, R.F. **Proposta de um mapa estratégico para cooperativas agroindustriais utilizando os métodos de *Balanced Scorecard* e dinâmica de sistemas**. XII SEMEAD. FEA. USP. < [http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhos\\_PDF/418.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhos_PDF/418.pdf), 2009> .

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Brasília, 1971.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural.** 2002. 166p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da Estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Desafios da parceria governo e terceiro setor.** Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.1, pág. 12-19, 1998.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economies.** Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, D.P. ; NORTON, R.S. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN R. K.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAGO, A. **Fatores condicionantes ao desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M.K.; CONEJERO, M.A. **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais.** Disponível em <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>, 2003. Acesso em 15/04/2013.

MARA, C. M. A Strategic planning process for a small nonprofit organization - a hospice example. **Nonprofit Management Leadership**, v. 11, n. 2, p.211-223, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 256 p.1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6ª Edição. São Paulo: Atlas 2006.

NASCIMENTO, E. G. V., *et all.* O *Balanced Scorecard* como ferramenta metodológica para diagnóstico de gestão estratégica. **Anais do XVII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias- XVII SNBU**, Gramado, 2012.

NIVEN, P. R. (2006). **Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, 2ª Edition, John Wiley & Sons, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de, **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História: linha do tempo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/SITE/ocb/historia.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2010.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PORTELLA, C. S., TAVARES, C. E. M. *Balanced scorecard* um processo de gestão nas empresas no contexto do planejamento estratégico. **XVI Seminario Institucional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, UNICRUZ, 2011

QUINN, J. B. **Estratégias para mudança**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.20-26.

SINGER, A. E. Strategy as moral philosophy. **Strategic Management Journal**, n. 15, p. 191-213, 1994.

SINGER, P. Em: **Uma Utopia Militante: repensando o socialismo**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985, 464p.

TESTONI, L. **Planejamento estratégico em cooperativa: um estudo de caso na COOPERGIPS**. Dissertação de Mestrado, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Regional de Blumenau – FURB, 2008.

VIEIRA, A. C. M. **Cooperativismo de trabalho – alternativa de geração de trabalho e renda**. Dissertação de Mestrado – UNITAU, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2º ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.