

## Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos

Gustavo Fontinelli Rossés

Professor da Universidade Federal de Santa Maria / Colégio Politécnico da UFSM.

[gfrosses@hotmail.com](mailto:gfrosses@hotmail.com)

Gabriel Murad Velloso Ferreira

Professor da Universidade Federal de Santa Maria / Colégio Politécnico da UFSM.

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGExR) da UFSM

[gabriel@smail.ufsm.br](mailto:gabriel@smail.ufsm.br)

Jaime Peixoto Stecca

Professor da Universidade Federal de Santa Maria / Colégio Politécnico da UFSM.

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da FEA/USP

[jaime@politecnico.ufsm.br](mailto:jaime@politecnico.ufsm.br)

Cristiane Braida Gelatti

Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.

Universidade Federal de Santa Maria/ Colégio Politécnico da UFSM.

[crisgelatti@gmail.com](mailto:crisgelatti@gmail.com)

### RESUMO

*O elevado nível de competitividade que tem se estabelecido no campo econômico, tem levado as cooperativas à necessidade primária de desenvolver mecanismos que assegurem a sua sustentabilidade no mercado. No entendimento de Gramacho (1997), rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam aumentar a eficácia e a competitividade das cooperativas. Assim, é notório que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade mais complexa e, para isso, a utilização de um modelo de gestão adequado é de salutar relevância. A par dessa dinâmica, Oliveira (2006) menciona que na busca por maior eficácia no processo administrativo, muitas vezes as organizações cooperativas se valem de modelos de gestão utilizados por empresas privadas. Diante do exposto, o presente trabalho analisa o sistema de gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos (COTRIJUC). Especificamente, buscou-se identificar os procedimentos e as ferramentas de gestão utilizados pela cooperativa tendo como base o modelo proposto por Oliveira (2006), proporcionando assim, um maior entendimento do sistema de gestão da COOTRIJUC. Este estudo trata de uma pesquisa qualitativa, com características descritivas e exploratórias, cuja finalidade está em apresentar a importância da utilização de um modelo de gestão na administração de cooperativas, com ênfase na ótica do estudo de caso. Para obtenção dos resultados foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade e questionário com perguntas estruturadas e não-estruturadas. Na sequência as respostas foram analisadas e suas particularidades avaliadas. Os resultados obtidos permitiram concluir que os componentes do modelo são conhecidos e valorizados pelos dirigentes, mesmo com o fato de a cooperativa não apresentar o desempenho desejado em alguns elementos. O fato de os cooperados serem ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa é algo que torna a gestão mais complexa e que demanda refinamento na comunicação e educação cooperativa por parte da COTRIJUC. Como contribuição, o presente trabalho possibilitou um maior entendimento do sistema de gestão utilizado pela COTRIJUC, tema de extrema importância para as cooperativas.*

Palavras-Chave: Cooperativas; Cooperativismo; Sistema de Gestão; Agronegócio.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações, econômicas, políticas e sociais, que têm levado as organizações a adotarem estratégias diferenciadas. Diante deste cenário de mudanças, Maraschin (2004) afirma que o cooperativismo tem importância, pois as cooperativas surgem como uma oportunidade para melhorar as condições dos produtores frente ao poder de mercado cada vez maior das indústrias de fornecimento e processamento.

Em especial para os produtores de escala reduzida, o associativismo pode representar uma maneira de sobrevivência no ambiente concorrencial e seletivo em que se encontram. Nesse sentido, Bialoskorski (1997) argumenta que a principal razão para a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, centra-se no fato de que estas possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais que, isoladamente, em muitos casos, não teriam condições oportunas de relacionamento com os mercados concentrados.

Assim, esse novo contexto marcado pela abertura comercial, por constantes mudanças tecnológicas, bem como pela eliminação dos mecanismos de intervenção e de proteção estatal, conduz as cooperativas a buscarem técnicas eficientes de gestão e posturas estratégicas voltadas para o mercado. Com isso, o planejamento e a velocidade de resposta às mudanças do mercado se tornaram imprescindíveis para a sustentabilidade dessas organizações.

De acordo com Gramacho (1997), rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam aumentar a eficácia e a competitividade das cooperativas. Desse modo, é necessário que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade mais complexa e, para isso, a utilização de um modelo de gestão adequado é de fundamental importância.

Diante disso, Oliveira (2006) menciona que na busca por maior eficácia no processo administrativo, muitas vezes as organizações cooperativas se valem de modelos de gestão utilizados por empresas privadas.

Neste contexto, é possível visualizar as dificuldades que estas organizações encontram para gerir um sistema que deve conciliar o atendimento às exigências de competitividade, sem perder de vista que tal atendimento deva ter como objetivo a promoção dos seus associados. As dicotomias quanto a esta necessária compatibilidade econômica e social, tem gerado inúmeros conflitos, muitos dos quais caminham para a desestruturação destas organizações.

Entretanto, tais ponderações têm sido objeto de estudos mais recentes, onde se considera que a existência de deslocamentos na ideologia cooperativista frente às mudanças macro-ambientais, em especial à abertura dos mercados e à crescente valorização da qualidade e diferenciação, exigem novas posturas estratégicas por parte dessas organizações (SPEAR, 2000; FULTON, 1999).

Vale lembrar que, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2009), em levantamento realizado referente o ano de 2008, o faturamento do setor foi de R\$ 83 bilhões, sendo que as cooperativas geram mais de 255 mil empregos no país. Ainda segundo a OCB, existem no Brasil em torno de 7.682 cooperativas registradas, com 7.877 milhões de cooperados em diversos setores, como: agropecuário, crédito, consumo, educacional, produção, saúde, habitacional, turismo, lazer e transporte.

Embora os números demonstrem a relevância das cooperativas, cresce cada vez mais a concorrência com as demais organizações, sejam elas multinacionais, de capital fechado ou sociedades limitadas, o que intensifica a necessidade de um modelo de gestão coeso e efetivo. Zylbersztajn (1994) evidencia que o crescimento das estruturas cooperativas é seguido pela dificuldade de sua gestão. A cada dia o cenário empresarial se modifica e exige gestores qualificados que possam tomar decisões complexas em um curto espaço de tempo.

A par dessas considerações, Oliveira (2006) propõe um modelo de gestão que proporciona alguns direcionamentos administrativos para os executivos e profissionais das cooperativas. O modelo apresentado pelo autor é constituído de sete componentes que atuam de forma interligada e interativa: componentes estratégicos, diretivos, comportamentais, de avaliação, de mudanças, tecnológicos e estruturais.

Considera-se as organizações cooperativas como viáveis para o sucesso do desenvolvimento econômico-social com expressiva contribuição para o crescimento do volume de emprego e renda. Agregado a isto, as crescentes desestruturas destas organizações, denotam a importância do desenvolvimento de pesquisas que buscam entender e explicar pontos críticos determinantes de insucessos organizacionais no âmbito cooperativo, neste caso, aos aspectos relacionados à gestão das mesmas.

Diante do exposto, buscou-se analisar e melhor compreender o sistema de gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos (COTRIJUC), ao qual foram identificados os procedimentos e as ferramentas de gestão utilizadas pela mesma tendo como base o modelo proposto por Oliveira (2006). Como contribuição, o presente trabalho apresenta elementos que potencializam a competitividade e suas respectivas consequências para o sucesso das cooperativas, visto que ao analisar as formas como as mesmas são gerenciadas, assim como as ferramentas administrativas adotadas, passa-se a conhecer fatores que são impeditivos para a sua sobrevivência ao longo do tempo.

Portanto, o problema central que instiga esta pesquisa é: *quais as relações existentes entre o sistema de gestão da COTRIJUC e o modelo proposto por Oliveira (2006)?* Delimitou-se esse universo por se julgar importante a coleta de informações dentro de um aparato competitivo e sócio-econômico-cultural com características similares, ou seja, no contexto das organizações cooperativas.

Com a finalidade de estabelecer o entendimento apropriado, este artigo propõe-se a estudar o sistema de gestão de uma cooperativa, contextualizado por meio de um estudo de caso. Na seção 2 são fundamentados os elementos intervenientes no sistema de gestão organizacional. Nas seções 3 e 4 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, bem como o diagnóstico organizacional, detalhando as particularidades da organização com relação ao tema proposto. Finalmente, a seção 5 relata as considerações finais do estudo.

## 2. GESTÃO DE COOPERATIVAS

O cooperativismo tem origem, segundo Costa (2007), na oposição operária às opressões sociais resultantes do liberalismo econômico praticado nos séculos XVIII e XIX. O autor acrescenta que a cooperativa de consumo dos “Probos Pioneiros de Rochdale” foi a primeira cooperativa de sucesso, sua fundação em 21 de dezembro de 1844, por 28 tecelões, é considerada um marco na história do cooperativismo.

Costa (2007) destaca ainda que os valores e princípios elaborados pelos “Probos Pioneiros” norteiam o cooperativismo até os dias atuais, merecendo destaque a autogestão, a independência, a educação e a preocupação com a comunidade.

Bialoskorski (1998) descreve cooperativa como sendo uma organização empresarial de propriedade comum, baseada em princípios doutrinários com origens nos socialistas

utópicos associacionistas. Seus ideais são a igualdade, a solidariedade, a fraternidade e a liberdade, de forma a buscar condições para que os associados possam se estabelecer eficientemente no mercado, além de proporcionar bem estar social.

As organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, uma vez que buscam garantir sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais. Para Boesche e Mafioletti (2005), manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o principal desafio do cooperativismo e a deficiência na administração desses interesses tem ocasionado às cooperativas, segundo Gimenes e Gimenes (2007), a perda de espaço para seus concorrentes.

Boesche e Mafioletti (2005) destacam ainda que, a cooperativa deve ponderar os interesses de cada associado e os objetivos coletivos, existindo tensão entre as dimensões econômica e social. Dessa maneira, quando uma das dimensões é subestimada a cooperativa perde sua identidade, sendo esse equilíbrio fundamental para a longevidade da cooperativa.

Neste sentido, Machado (2006) comenta que para acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios.

O cooperativismo se expandiu pelos mais diversos segmentos do mercado, sendo esse fator, segundo Gimenes e Gimenes (2007), um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do agronegócio no Brasil. Dessa forma, as cooperativas agropecuárias fornecem serviços desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até assistência social aos cooperados.

Lopes (2009) afirma ainda que, a formação de cooperativas busca amenizar a falta de recursos destinados aos produtores rurais individualizados e para a comunidade, aumentando, dessa forma, o poder de mercado dos mesmos.

Gimenes e Gimenes (2007) consideram que a região sul do Brasil possui um perfil diferenciado do restante do país no setor agroindustrial devido a sua importância na produção de alimentos, tanto in natura quanto processados.

Uliana & Gimenes (2008) destacam que, considerando a importância do setor cooperativista agropecuário para a economia brasileira e a responsabilidade social das cooperativas para com os pequenos produtores rurais, é fundamental que a cooperativa disponha de uma gestão para manter os padrões permanentes de crescimento e desenvolvimento dessas sociedades e de seus cooperados.

Os autores observam ainda, que as cooperativas agropecuárias vêm enfrentando dificuldades para acompanharem o mercado. Assim, é possível concluir que a sobrevivência da cooperativa depende da sua competitividade, e que, para isso, é necessário profissionalizar sua gestão, buscando garantir o desempenho econômico da Sociedade.

Conforme Machado (2006), na gestão das cooperativas prevalece a autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembléia-Geral. Porém para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

A contratação de profissionais especializados facilita o processo administrativo, ajudando a organização a definir e manter seus objetivos, avaliar corretamente o mercado e gerir os negócios, buscando manter o equilíbrio entre o cooperado e o mercado.

A constante evolução da economia traz às organizações a necessidade de uma gestão inovadora capaz de condicioná-las à maior eficácia no processo de gestão. No entendimento de Machado (2006), o mesmo ocorre com as organizações cooperativas que, na busca de se manterem competitivas e acompanharem as tendências do mercado, estão revendo e aprimorando suas práticas de gestão, valendo-se, muitas vezes, de modelos de gestão utilizados por empresas privadas.

Considerando suas características próprias e a necessidade de respeitar seus princípios, as cooperativas, segundo Stefano (2006), encontram obstáculos e diversos desafios na busca pelo sucesso e permanência no mercado em que atuam. Desse modo, Cordeiro & Dantas (2008) salientam que o uso de tecnologias de gestão em cooperativas não devem afastá-las de seus objetivos básicos, mas sim, conciliar a visão de mercado com a necessidade de conduzir a organização no caminho certo.

Para fundamentação, Oliveira (2006) propõe em sua obra “Manual de Gestão de das Cooperativas”, um modelo de gestão para as cooperativas, conforme ilustrado a seguir.



**Figura 1:** Componentes do modelo de gestão das cooperativas.  
Fonte: Oliveira (2006).

O modelo de gestão apresentado por Oliveira (2006) é composto por sete componentes administrativos, conforme mostra a figura, considerando a forte interação entre cada um deles.

O primeiro deles trata dos Componentes Estratégicos, no qual Oliveira (2006) considera que o passo inicial no alcance da eficácia nos negócios é o planejamento estratégico, processo administrativo que estabelece a direção e as metas da cooperativa, o caminho a ser seguido para o alcance dessas metas considerando também a atuação das variáveis externas da cooperativa. Cordeiro & Dantas (2008) ressaltam ainda que o planejamento estratégico é de fundamental para identificação das oportunidades e ameaças da

cooperativa e na percepção do ambiente interno e externo. Aliados ao conceito de planejamento estratégico identificam-se a qualidade e o marketing como agentes de sustentabilidade desse processo. Machado (2006) assevera que a qualidade total precisa ser conquistada, de modo que se conheça a opinião dos clientes e cooperados para serem utilizadas como indicadores de qualidade. Por sua vez, o marketing total conforme Oliveira (2006) é a sinergia dos diversos setores e atividades da cooperativa buscando atender as expectativas do mercado e de seus cooperados.

O segundo componente do modelo atem-se aos Componentes Estruturais. Assim, Oliveira (2006) entende que estrutura organizacional contempla a delegação de tarefas, funções e responsabilidades em diferentes níveis da administração e a relação de cada parte com as demais e com a cooperativa como um todo. Segundo o autor o processo de gestão da cooperativa pode valer-se do sistema de informação gerencial, que nada mais é do que a transformação dos dados em informações, como subsídios às decisões e às estratégias dos gestores buscando atingir o resultado planejado.

Os Componentes Diretivos referem-se ao terceiro elemento do modelo. Para Machado (2006) um gestor deve ter pleno conhecimento da organização que administra, uma vez que o conhecimento e utilização das técnicas de administração não asseguram o resultado desejado. Rodrigues et al. (2003) entende por liderança as ações de educar, orientar e estimular pessoas na busca de melhores resultados diante de desafios, riscos e incertezas. A falta de comunicação é um problema muito comum em todas as organizações. Oliveira (2006) considera a comunicação como o processo de entendimento e transmissão de um dado ou informação que ocorre entre emissor e receptor visando alguma finalidade da cooperativa. Após a decisão por parte do administrador, dentre as opções disponíveis, do caminho que a cooperativa irá seguir para alcançar o resultado esperado, será necessária a ação, implementando a decisão tomada, utilizando eficientemente os recursos disponíveis alcançando o resultado planejado pela cooperativa. Na ótica de Stefano (2006), estes fatores geram aplicações diretivas como maior capacitação profissional dos cooperados, executivos e funcionários de cooperativas, busca por maior nível de motivação e comprometimento com os resultados, além de segregar os papéis de executivos cooperado e dono da cooperativa.

No quarto grupo de estudo destacam-se os Componentes Tecnológicos. O produto ou serviço oferecido que, na visão de Oliveira (2006) quando considerada a relação cooperativo/cooperado/mercado, é o objeto de existência da organização cooperativa, deve ser desenvolvido por um conjunto de atividades seqüenciais relacionadas que busca atender às necessidades dos clientes, cooperados e funcionários da cooperativa. Conforme Oliveira (2006) o processo é o ponto principal para o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão nas cooperativas, exigindo conhecimento, o entendimento conceitual e possível aplicação de determinado assunto na realidade da cooperativa. Prahalad & Hamel (1990) corroboram que o conhecimento e o aprendizado atribuem à organização uma qualidade especial para a criação de vantagens competitivas.

Os Componentes Comportamentais, no qual Oliveira (2006) disserta como sendo: a capacitação para aprender e aplicar conhecimentos nas atividades desenvolvidas na cooperativa; o desempenho a consideração do esperado e estabelecido para uma atividade ou cargo em relação aos resultados obtidos pelo funcionário responsável pela função; o potencial como conjunto de características e conhecimentos que determinada pessoa apresenta para exercer alguma atividade relacionada ou não à sua função ou cargo; o comportamento como resultado em atitudes de determinado indivíduo que sofre influência de diversas variáveis do ambiente que o cerca; e o comprometimento na forma de aceite da responsabilidade para alcançar os objetivos da cooperativa ou dos cooperados.

Os Componentes de Mudança são o sexto grupo na análise do modelo proposto por Oliveira (2006). Para o autor a administração de resistências é o fator que identifica o conjunto de valores e expectativas dos funcionários da cooperativa, buscando, minimizar algum tipo de dificuldade ao processo de evolução da organização por meio de orientação e capacitação bem como o entendimento da validação dos resultados. O alcance dos objetivos planejados pela cooperativa faz uso da postura para resultados direcionando os recursos humanos e financeiros disponíveis. Apoiados ao isso, o trabalho em equipe é utilizado para desempenhar as atividades de forma conjunta, unindo treinamento e aprendizagem interativos.

Finalmente, os Componentes de Avaliação na ótica de Oliveira (2006), utilizam os indicadores de desempenho, que são parâmetros de avaliação pré-estabelecidos que permitem avaliar o grau de sucesso na realização das atividades ou processos da cooperativa. O autor salienta ainda que, o controle compara os indicadores de desempenho e busca avaliar o desenvolvimento e os resultados das estratégias e ações para orientar os gestores sobre a eficácia ou não nos resultados de forma que os erros possam ser corrigidos assegurando os resultados esperados e dessa forma proporciona a evolução gradativa do processo administrativo e dos resultados da cooperativa, ou seja, o aprimoramento. Moysés Filho (2003) advoga que a implantação do plano de ação requer o envolvimento de todos os colaboradores, buscando o aprimoramento contínuo de processos, produtos e serviços, o estabelecimento de indicadores, estratégias e metas, e a avaliação contínua dos resultados a serem alcançados.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos contemplam o direcionamento para identificar as respostas do problema de pesquisa. De modo a promover o desenvolvimento do presente trabalho, a análise do sistema de gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, concentrou o direcionamento do mesmo.

Seguindo essa proposta, considera-se esse estudo como sendo do tipo qualitativo, uma vez que busca a identificação de uma metodologia de gestão em particular, sem deixar de considerar suas implicações dentro da cooperativa. Triviños (1987, p. 120) assevera que “a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica. Isto significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns”.

Por sua vez, o método de investigação foi o de estudo de caso, centrado no estudo das características específicas de uma organização em particular. Yin (2001) assinala que esse método de investigação compreende um estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Esse método é encarado como um dos mais adequados para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Com relação à organização-alvo desse estudo, pode observar que a Cooperativa Tritícola Júlio de Castilhos Ltda., da Cidade de Júlio de Castilhos, RS, foi fundada em 12 de março de 1950, “com o objetivo econômico de unir os agricultores que se dediquem ao plantio do trigo e quaisquer outros produtos da lavoura, dentro da área de ação e comprar para eles, em comum, artigos necessários as suas culturas, beneficiar, padronizar e vender sua produção e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos”. Em 2007 alterou a sua razão social para COTRIJUC - Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos (COTRIJUC, 2010).

Em se tratando da coleta de dados na cooperativa, a fim de promover a identificação dos processos e das ferramentas de gestão adotadas, utilizou-se coleta através de entrevistas

peçoais em profundidade e questionário com perguntas estruturadas e não-estruturadas. Todos os instrumentos de coleta de dados foram elaborados tendo como base o modelo de gestão de cooperativas proposto por Oliveira (2006). Nesse sentido, o nível estratégico da cooperativa concentrou o alvo de investigação para responder ao problema. Isso se justifica por ser o nível que contempla amplo acesso às informações essenciais para o desenvolvimento do negócio. Com isso, foram pesquisados o vice-presidente, a líder de recursos humanos e um facilitador. Essas pessoas foram indicadas pelo presidente da cooperativa como sendo aquelas que possuem amplo conhecimento do sistema de gestão da COTRIJUC.

A partir dos dados coletados, a análise dos resultados possibilitou o entendimento do sistema de gestão da cooperativa. Conforme Mattar (1994), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. Para a execução da análise e interpretação, foi utilizada, principalmente, as técnicas qualitativa de análise de conteúdo.

#### 4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O uso de tecnologias de gestão em cooperativas não deve, segundo Cordeiro e Dantas (2008), afastá-las de seus objetivos básicos, mas sim, conciliar a visão de mercado com a necessidade de conduzir a organização no caminho certo. A utilização de procedimentos estratégicos pelas cooperativas impulsiona seus resultados na busca pela eficiência e permanência no mercado em que atuam. Conforme apresentado anteriormente, Oliveira (2006) propõe um modelo teórico de gestão para as cooperativas a partir de um conjunto de sete componentes. Diante disto, serão apresentados a seguir os resultados da análise de cada elemento.

Considerando os **componentes estratégicos**, que abrangem Planejamento Estratégico, Programas de Qualidade e Ações de Marketing, constatou-se durante a entrevista que o Comitê de Administração, juntamente com os chefes de áreas, são responsáveis pelo processo de planejamento estratégico. Porém, segundo um entrevistado, “a aplicação prática da metodologia tem apresentado algumas lacunas no quesito prazo, existindo atraso na conclusão das etapas”.

Assim como Cordeiro e Dantas (2008) consideram que o planejamento estratégico é fundamental para identificação das oportunidades e ameaças da cooperativa e na percepção do ambiente interno e externo, os administradores da COTRIJUC consideram o planejamento estratégico um componente indispensável para a organização, sendo muito utilizado na cooperativa. Em entrevista, os gestores afirmaram que “o planejamento funciona bem na cooperativa, porém devido ao momento de crise enfrentado, a implantação de algumas estratégias foram canceladas.

Considerado de maneira geral pela cooperativa como uma “ferramenta administrativa importante, mas não o principal elemento da administração”, o planejamento estratégico é apontado como um “componente teórico voltado à análise ambiental da organização, havendo no momento atual da cooperativa a necessidade de análise estrutural”

Devido à cooperativa ser um empreendimento autogestionado, é esperado que se tenha participação dos cooperados no Planejamento Estratégico. Nesse sentido, verificou-se que os cooperados atuam por meio do Conselho de Planejamento. No entanto, é apontada pouca participação dos cooperados no planejamento, devido principalmente à “falta de capacitação dos mesmos”, conforme destacou um entrevistado. O planejamento não é considerado automaticamente efetivo, de maneira que “se torna necessário satisfazer o cooperado no campo”, ou seja, é preciso que se tenha resultados práticos para os cooperados na forma de

serviços prestados. Os dirigentes apontam que em se tratando de objetivos de médio e longo prazo “a cooperativa está muito à frente da visão do cooperado e isto dificulta a concretização dos objetivos”.

Em se tratando de programas de qualidade, a COOTRIJUC avalia todos os anos sua metodologia de controle de qualidade, buscando, segundo os dirigentes, “identificar o que está bom e o que precisa ser aperfeiçoado, além de realizar e desenvolver um plano de ação nessa área”. A cooperativa utiliza os moldes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP para a realização de avaliação interna e externa, no entanto, foi afirmado durante entrevista que, em função da crise financeira que a cooperativa enfrenta, houve uma pausa na utilização do programa, sendo utilizado apenas para algumas práticas.

Buscando atender as expectativas do mercado e de seus clientes, a estratégia de marketing da cooperativa está voltada para a qualidade dos produtos oferecidos, seja nos insumos, nos produtos agropecuários ou no combustível. Isto pode ser observado no relato de um entrevistado: “ofertamos sempre o melhor produto embora com mais custo, mas permanecendo dentro do preço de mercado”. Assim, a administração da cooperativa considera que sua competitividade está na qualidade de seus produtos e serviços oferecidos aos cooperados, “analisamos a satisfação/insatisfação do associado e buscamos qualidade no atendimento, ainda que a supervisão de comportamento seja fraca”.

A cooperativa afirma reduzir a margem de ganho dos produtos para garantir aos associados outras vantagens como expansão dos seus pontos de venda de produtos para o interior, além de ofertar técnicos agrícolas diretamente no campo para auxiliar os produtores rurais. Os gestores entendem que as ações de marketing da cooperativa necessitam de desenvolvimento, contudo, destacam as ações de comunicação que são utilizadas, como “programas de rádio local, jornal local e regional, web sites e divulgação em eventos para promover seus produtos”. É importante ressaltar que a cooperativa possui uma rádio que é tida como essencial no estreitamento da comunicação entre cooperativa e cooperados.

Observa-se, de maneira geral, que os componentes estratégicos são desenvolvidos pela cooperativa. Destaca-se o planejamento estratégico como a ferramenta mais entendida e utilizada na cooperativa. Programas de qualidade e ações específicas de marketing podem ser mais explorados.

Na sequência, apresentar-se-á os resultados da segunda variável do modelo de Oliveira (2006): a **estrutura organizacional**, que contempla a delegação de tarefas, funções e responsabilidades em diferentes níveis da administração e a relação de cada parte com as demais e com a cooperativa como um todo. Assim, quando analisados os componentes estruturais da COOTRIJUC pode-se observar que a cooperativa possui organograma e delineamento de suas funções, hierarquias e responsabilidades bem definidas, facilitando o fluxo dos processos.

A administração da cooperativa afirma que “o poder decisório da alta administração é descentralizado, adotando a postura de gestão compartilhada”. Deste modo, todas as decisões estratégicas são tomadas pelo Comitê de Administração e aquelas de maior repercussão são compartilhadas com o Conselho de Administração, garantindo ainda aos cooperados liberdade de intervenção no processo, sem preocupação com quebra de autoridade organizacional.

De acordo com os entrevistados “é da cultura da organização a união dos cooperados, o trabalho em equipe e a total liberdade para os cooperados opinarem no processo decisório, sendo as decisões tomadas por consenso dos associados”. Segundo depoimento da administração da cooperativa “o tipo aberto de liderança facilita o engajamento dos funcionários bem como dos cooperados o que em outras direções era difícil de ser alcançado”.

Conforme citado em entrevista, “a direção atual busca união geral sem resistência, avaliação e retorno dos funcionários e cooperados, errar em conjunto é melhor que acertar sozinho”.

A cooperativa disponibiliza cursos de extensão de ensino com capacitação básica para seus associados, buscando melhor compreensão das informações gerenciais e que assim, todos contribuam para o ambiente de união e descentralização da cooperativa. Os diretores consideram o sistema de informação eficaz, mas reconhece que tem muito a melhorar o que é comum em qualquer empresa. Pensando nisso, há cerca de dois anos a COTRIJUC migrou para um novo sistema de informação, buscando garantir a segurança nas decisões, padronização e qualidade da informação e aprimoramento da gestão, necessidade observada devido ao grande desenvolvimento da cooperativa.

Percebe-se que os componentes estruturais da cooperativa estão delineados e em evolução. Isto é confirmado principalmente pelo aperfeiçoamento no sistema de informação gerencial e no funcionamento da estrutura hierárquica.

Considerando os **componentes diretivos** propostos por Oliveira (2006), os entrevistados evidenciaram que, de maneira geral, as pessoas em cargos de confiança conseguem obter o engajamento dos profissionais no alcance dos objetivos da cooperativa.

“O desenvolvimento de lideranças atuais na cooperativa é contínuo com *feedbacks* frequentes sobre atitudes e comportamentos, além de treinamentos internos e externos para o desenvolvimento de competências técnicas, nos permitindo selecionar ou realocar pessoas para diferentes funções através do Comitê de Contratação”.

Os entrevistados consideram que o mais importante no processo de gestão é a descrição dos processos, o treinamento e a produção de relatórios, assim como manter os funcionários pelo maior tempo possível dentro da organização o que evita a perda de conhecimento. A cooperativa possui detalhamento e descrição de cargos, “apresentamos uma base, mas não um padrão formal de detalhamento, após cada treinamento são exigidos descrições e relatórios para posterior avaliação”.

Rodrigues et al., (2003) disertam que um problema encontrado facilmente nas organizações é a falta de comunicação interna. Com base nisso, a pesquisa aponta que a cooperativa faz uso de informativos internos mensais, reuniões mensais para a liderança, murais nos locais de acesso e web sites como ferramentas formais para a comunicação interna.

As respostas obtidas com a aplicação de questionários permitiram concluir que a administração concorda parcialmente com a afirmação de que a supervisão exercida pelos cargos de chefia orienta eficazmente os colaboradores no sentido de alcançar os objetivos da cooperativa, de maneira que cada líder possui a responsabilidade de supervisionar sua equipe e encaminhar as informações necessárias para o Comitê de Administração. A supervisão e orientação para o alcance das metas ocorrem na rotina do trabalho.

A entrevista permitiu identificar que a coordenação e integração das pessoas no desenvolvimento de determinadas atividades acontecem com o direcionamento do líder. “Todos são estimulados a desenvolver uma visão sistêmica, a partir das reuniões mensais da liderança e reuniões conjuntas e exemplos de direção através do Comitê de Administração”.

As tomadas de decisões na cooperativa são efetivadas pelo Comitê de Administração, em reuniões semanais ou extraordinariamente nas situações de urgência. Os gestores apontam que “as decisões são tomadas com embasamento e criteriosamente, sempre de forma colegiada buscando interdisciplinaridade, visão intersetorial e por consenso”.

Para o alcance dos resultados esperados, torna-se necessária a implementação da decisão oriunda de planejamento ou de consenso do comitê, havendo sempre uma avaliação

dos fatores internos e externos. Porém, os entrevistados inferem que algumas vezes “as ações são realizadas de forma simplista não contemplando variáveis e interesses suficientes para garantir o resultado planejado”.

No que tange os componentes diretivos, evidencia-se a constante necessidade de capacitação dos cooperados e colaboradores, além da busca por comprometimento com os resultados, assim como o incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. Ações são praticadas na cooperativa buscando desenvolver e proporcionar algumas aplicações diretivas, tais como: aumento da capacitação profissional dos cooperados, dos executivos e dos profissionais de cooperativas; busca constante de maiores níveis de motivação, participação e comprometimento para com os resultados da cooperativa.

Tomando como base Oliveira (2006), os **componentes tecnológicos** são composto por: Produtos e serviços, Pós-venda, Procedimento e Conhecimento. Assim os entrevistados apontam que se torna cada vez maior a diversidade entre os clientes de qualquer mercado e da mesma forma aumenta a necessidade de flexibilidade da empresa para atendê-los, exigindo competência e saúde financeira. Denotam ainda que “apesar de não apresentarmos bons resultados financeiros, buscamos atender as necessidades dos cooperados desde crédito, melhores condições de pagamentos e diversidade de produtos, bem como prezar pela qualidade dos mesmos”.

Ainda nesse contexto, observa-se que a administração da COTRIJUC vale-se de técnicas de pós-vendas para fidelizar os associados. Dessa maneira, busca atribuir à organização uma qualidade especial para a criação de vantagens competitivas. Esta característica é observada quando os entrevistados afirmam que “a cooperativa busca garantir a qualidade e a entrega da solução prometida a qualquer custo, utilizando a técnica de pós-vendas para auxiliar a fidelização dos associados”.

Os gestores da COTRIJUC concordam parcialmente que a cooperativa possui procedimentos formais de trabalho que orientam suas atividades essenciais, salientado que “os procedimentos e processos estão descritos, mas o treinamento do comportamento não é muito trabalhado”.

Notou-se também que a cooperativa proporciona treinamentos internos, espaços em reuniões para exposição de assuntos de interesse da cooperativa, assim como, nas tomadas de decisão são usados e compartilhados os conhecimentos adquiridos. Desta forma, o conhecimento atribui à organização, conforme Prahalad & Hamel (1990), qualidade especial para a criação de vantagens competitivas.

Na análise dos componentes tecnológicos fica evidente que a cooperativa preza ao máximo a qualidade dos produtos e serviços ofertados, satisfação dos associados, bem como o compartilhamento de conhecimentos. Porém torna-se necessária maior atenção no que tange a aplicação dos procedimentos formais de trabalho.

Sob a ótica dos **componentes comportamentais** identifica-se como pontos determinantes a capacitação, o desempenho, o potencial, o comportamento e o comprometimento. A entrevista permitiu observar que a organização possui grande interesse na formação de seus associados: “possuímos um planejamento anual de treinamento e apoiamos iniciativas de participação em palestras ou cursos em áreas afins da atividade praticada dentro da cooperativa, e disponibilizamos auxílio financeiro para que isso ocorra”.

Os parâmetros de avaliação de desempenho, na cooperativa, são “definidos pelos próprios funcionários, de modo que a avaliação é realizada por competência”. Os entrevistados afirmam que a cooperativa incentiva o desenvolvimento do potencial de seus funcionários e corpo diretivo, “efetuamos diversas promoções internas com a intenção de

reconhecer os desempenhos alcançados, em função destas oportunidades sempre é estimulado e facilitado o acesso para a busca de desenvolvimento”.

De acordo com a pesquisa pode-se observar que os profissionais e o corpo diretivo apresentam comportamento pró-ativo frente aos desafios da cooperativa, caracterizados, segundo os dirigentes, pela “definição e prática de responsabilidade pelas ações da organização por parte do corpo diretivo e maioria dos profissionais”.

Ao se questionar sobre o comprometimento do corpo diretivo com o alcance dos objetivos da cooperativa, identificou-se que os entrevistados observam este comprometimento através da exposição de oportunidades de melhoria e sugestões em reuniões.

Em se tratando de componentes comportamentais, constatou-se que a COTRIJUC faz uso e busca aprimoramento dos componentes deste grupo, incentivando o desempenho, a capacitação de seus profissionais, buscando reter seus talentos e desenvolvendo o comprometimento e o comportamento pró-ativo do corpo diretivo.

Como sexto grupo na análise do modelo proposto por Oliveira (2006), tem-se os **componentes de mudança**. Assim os gestores defendem que a cooperativa oferece abertura para o diálogo e comunicação dos aspectos envolvidos nas mudanças atuando para minimizar as resistências diante das mudanças necessárias.

Oliveira (2006) destaca ainda que é necessário que a organização adote postura para os resultados na execução de suas atividades para alcançar seus objetivos. Nesse sentido, os entrevistados concordam parcialmente com esse posicionamento por parte da Cooperativa. Desse modo, apontam que a cooperativa “algumas vezes é excessivamente focada nas metas e pouco no detalhamento de como caminhar até ela”. Com isso, percebe-se a importância de se ir além das metas, de oferecer toda a base para o alcance do que foi proposto. É sabido que o foco excessivo em metas e padrões muitas vezes inalcançáveis é uma fonte de desmotivação.

O trabalho em equipe é utilizado para desempenhar as atividades de forma conjunta, unindo treinamento e aprendizagem interativos. Os entrevistados evidenciam que a cooperativa incentiva o trabalho em equipe criando “condições para encaminhamento dos assuntos através de reuniões ordinárias e extraordinárias”. Salientam ainda que, “alguns projetos são direcionados para serem executados por pessoas de diferentes setores, fazendo uso das diferentes competências”.

Valendo-se dos componentes de mudança, os gestores buscam minimizar algum tipo de dificuldade ao processo de evolução da cooperativa, orientando e capacitando os colaboradores, além de prezar pela validação dos resultados. A COTRIJUC utiliza os recursos humanos e financeiros disponíveis no alcance dos objetivos planejados fazendo uso da postura para resultados. Observa-se também que a cooperativa incentiva a realização das atividades de forma conjunta, havendo assim, oportunidade para a troca de conhecimentos ocasionando maior eficiência na execução das tarefas.

Por último a pesquisa buscou identificar os **componentes de avaliação** na gestão da COTRIJUC, podendo-se observar a existência de indicadores de desempenho formalizados no seu processo de gestão, sendo definidos vários indicadores estratégicos como os “indicadores financeiros, volumétricos, de participação no mercado, entre outros”.

Na busca de avaliar o desenvolvimento e os resultados das estratégias e ações os indicadores de desempenho são acompanhados e controlados na gestão da cooperativa, “anualmente na revisão do planejamento, por meio das reuniões do comitê de administração e de líderes com suas equipes, porém com grande atraso nos últimos dois anos”.

A avaliação dos indicadores de desempenho é utilizada para auxiliar os gestores no aprimoramento das atividades da cooperativa e na busca de melhorias. Assim, conforme a

pesquisa, o processo de melhoria das atividades da cooperativa “gera demanda para o plano anual de treinamento e proporciona argumentos para a devolução de avaliação de desempenho”. Desse modo, os dirigentes descrevem que “é realizada anualmente uma avaliação de desempenho global, após é indicada a etapa de estruturação do plano estratégico objetivando as melhorias identificadas”.

A partir da descrição dos componentes de avaliação, notou-se que a cooperativa utiliza indicadores de desempenho acompanhando e controlando estes indicadores e que essa ferramenta administrativa é utilizada no aprimoramento das atividades da cooperativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas enfrentam grandes desafios no mercado competitivo em que atuam, por isto, a adoção de um sistema de gestão efetivo é fundamental para o bom desempenho de suas atividades. Nesse sentido, este trabalho buscou entender o sistema de gestão utilizado na COTRIJUC, tendo como embasamento o modelo de gestão de cooperativas proposto por Oliveira (2006). Na sequência serão apresentadas as principais considerações acerca de cada componente do modelo de Oliveira (2006).

Na análise dos componentes estratégicos utilizados pela COTRIJUC, tem destaque o planejamento estratégico como a ferramenta mais desenvolvida e utilizada na cooperativa. Contudo, há a necessidade de maior exploração dos programas de qualidade e ações específicas de marketing, pois estas ferramentas podem contribuir de forma mais efetiva no aperfeiçoamento dos processos e produtos.

O estudo apontou ainda que os componentes estruturais da cooperativa estão delineados e em evolução. Isto é confirmado principalmente pelo aperfeiçoamento no sistema de informação gerencial, desenvolvimento dos trabalhos em equipes, aumento da flexibilidade administrativa nos níveis estratégico, organizacional e de processos e no funcionamento da estrutura hierárquica.

Considerando os componentes diretivos, observa-se na cooperativa a constante necessidade de capacitação dos cooperados e colaboradores, além da busca por comprometimento com os resultados, assim como o aumento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. Ações são praticadas na cooperativa buscando desenvolver e proporcionar algumas aplicações diretivas, tais como: aumento da capacitação profissional dos cooperados, dos executivos e dos profissionais de cooperativas; busca constante de maiores níveis de motivação, participação e comprometimento para com os resultados da cooperativa.

Observando-se os componentes tecnológicos, fica evidente que a cooperativa preza ao máximo a qualidade dos produtos e serviços ofertados, satisfação dos associados, bem como o compartilhamento de conhecimentos. Porém torna-se necessária maior atenção no que tange a aplicação dos procedimentos formais de trabalho.

Quanto aos componentes comportamentais, evidenciou-se que a COTRIJUC faz uso e busca aprimoramento dos componentes deste grupo, incentivando o desempenho, a capacitação de seus profissionais, buscando reter seus talentos e desenvolvendo o comprometimento e o comportamento pró-ativo do corpo diretivo.

De maneira geral, a cooperativa utiliza os componentes de mudança na busca por minimizar algum tipo de dificuldade ao processo de evolução da cooperativa, orientando e capacitando os colaboradores, além de prezar pela validação dos resultados. A COTRIJUC utiliza os recursos humanos e financeiros disponíveis no alcance dos objetivos planejados fazendo uso da postura para resultados. Observa-se também que a cooperativa incentiva a

realização das atividades de forma conjunta, havendo assim, oportunidade para a troca de conhecimentos ocasionando maior eficiência na execução das tarefas.

A partir da descrição dos componentes de avaliação, notou-se que a cooperativa utiliza indicadores de desempenho acompanhando e controlando estes indicadores e que essa ferramenta administrativa é utilizada no aprimoramento das atividades da cooperativa.

Dessa forma, constata-se que o objetivo traçado no início do trabalho foi alcançado, pois foram identificados os procedimentos e ferramentas de gestão utilizados pela COTRIJUC, tendo como base o modelo de gestão proposto por Oliveira (2006). Assim, a presente pesquisa possibilitou um maior entendimento do sistema de gestão utilizado pela COTRIJUC, tema de extrema importância para as cooperativas.

O presente trabalho testou na prática um modelo teórico, possibilitando evidenciar que o modelo apresentado reflete a realidade das organizações cooperativas. No caso da Cotrijuc, percebeu-se que os componentes do modelo são conhecidos e valorizados pelos dirigentes, mesmo com o fato de a cooperativa não apresentar o desempenho desejado em alguns elementos, como já mencionado anteriormente.

Os resultados do estudo demonstram que a cooperativa busca utilizar grande parte dos componentes propostos por Oliveira (2006), sendo que para potencializar a competitividade e alcançar melhores resultados a COTRIJUC poderia lançar mão de mais ferramentas administrativas, principalmente as relacionadas à gestão de marketing, tendo em vista o desafio de se manter constantemente adequada às necessidades dinâmicas de seus cooperados. O fato de os cooperados serem ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa é algo que torna a gestão mais complexa e que demanda refinamento na comunicação e educação cooperativa por parte da COTRIJUC.

Finalizando, cabe enfatizar que esse estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa em um único caso prático e não teve o propósito de generalizar resultados e nem mesmo exaurir os estudos ou tirar conclusões ousadas de um tema tão complexo e importante como a gestão de organizações cooperativas. Sendo assim, outras pesquisas poderão completar algumas lacunas desse estudo com o objetivo de expandir o nível de conhecimento desse assunto, tanto no nível teórico quanto prático. Nesse sentido, um segundo passo para esta pesquisa seria, a partir dos conhecimentos iniciais gerados pela fase qualitativa, realizar uma avaliação (buscando quantificação e hierarquização) dos procedimentos gerenciais da cooperativa com a finalidade de se verificar o nível de adequação entre a gestão da COTRIJUC com o modelo teórico proposto por Oliveira (2006).

## REFERÊNCIAS

- BIALOSKORSKI, N. S.** Governança e perspectivas do cooperativismo. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSEA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35, 1998.
- BIALOSKORSKI, N. S.** Agronegócio Cooperativo. In Batalha, M. (org). Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L.** Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.
- CORDEIRO, M. A. N.; DANTAS, M. Z.** Importância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento de empresas cooperativas. In V Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de cooperativismo. Agosto, 2008. Ribeirão Preto, SP, Brasil. Disponível em: <<http://www.fundace.org.br/cooperativismo>> Acesso em: 25/03/2010.
- COSTA, L. de S. O** cooperativismo: uma breve reflexão teórica. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Unioeste. Cascavel – RS. 2007. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/trabalhos.html>. Acesso em: 11 de maio de 2010.

- COTRIJUC**, Cooperativa Agrícola de Júlio de Castilhos: Histórico. Disponível em: <<http://www.cotrijuc.com.br>>. Acesso em 25 mar. 2010.
- FULTON, M.** Cooperatives and Member Commitment. LTA. n.4, p. 418-437, 1999.
- GRAMACHO, A.** Cooperativas agrícolas e globalização. Agroanalysis, p. 14-15, ago. 1997.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P.** Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. Cadernos de Economia – Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó. Ano 11, n 20. Jan./jun. 2007.
- MACHADO, S. M. C. F.** Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Disponível em <http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf> Acesso em: 24/03/2010.
- MARASCHIN, A. de F.** As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa-RS, 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- MATTAR, F. N.** Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1994.
- MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A.; LOBATO, D. M.** (coord.). Série Gestão Empresarial: estratégia de empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- OCB** Organização das Cooperativas Brasileiras: Banco de Dados. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em 10 set. 2009.
- OLIVEIRA, D. de P. R.** Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G.** The core competence of the organization. Harvard Business Review, p. 79-91, 1990.
- RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; NEISA, M. M. C.; MACÊDO, I. I. de;** (Coord.). Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- SPEAR, R.** The Cooperative Advantage. Annals of Public and Cooperative Economics. 71:4, p.507-523, 2000.
- STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.; GRZESZCZESZYN, G.** Cooperativas: características, gestão e relevância sócio-econômica para o Brasil. In SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 9, 2006, São Paulo. Anais... (São Paulo: s, n., 2006). <Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br>> Acesso em: 19/03/2010.
- TRIVIÑOS, A. N. S.** Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULIANA, C.; GIMENES, R. M. T.** Avaliando o Desempenho Econômico de Cooperativas Agropecuárias a partir do EVA – ECONOMIC VALUE ADDED: Resultados de uma investigação empírica. Anais... 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Gramado - RS. 2008. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/programacao.html>. Acesso em: 07 de maio de 2010.
- YIN, R. K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZYLBERSZTAJN, D.** Organização de cooperativas: desafios e tendências. Programa de estudos dos negócios do sistema agroindustrial da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de SP, São Paulo, 1994.