

A Influência da Estrutura de Poder na Tomada de Decisão Estratégica em uma Cooperativa Agropecuária no Estado do Paraná

Gilberto Alcido Wiesenhütter
gaw@grupoideal.com.br
FACI

Mario Augusto da Silva Botelho
botelhobel@aol.com
FAUNI

Oswaldo Gomes de Souza Junior
oswald@yahoo.com.br
FACI

Jefferson Zanella
jefzan@hotmail.com
FGV

Rinaldo Ribeiro Moraes
rinaldomoraes@yahoo.com.br
FAUNI

Resumo: A proposta deste artigo é avaliar a influência da estrutura de poder na tomada de decisão estratégica em uma Cooperativa Agropecuária no Estado do Paraná por meio da efetivação de um estudo temporal e analítico entre os anos de 1992 a 1998. O estudo de natureza qualitativa valeu-se da análise qualitativa balizada em documentos e entrevistas semi-estruturadas, direcionadas ao corpo gestor da Cooperativa em questão. O estudo comparativo dos discursos emitidos pelos depoentes favoreceu a descoberta de que a estrutura de poder dominante influenciou diretamente o processo de tomada de decisão estratégica na Cooperativa quanto às suas vantagens e dificuldades de gestão, o qual foi entendido como uma decorrência da conjunção dos fatores derivados da não profissionalização da Cooperativa neste período.

Palavras Chave: Estrutura de Poder - Tomada de Decisão - Estratégia - Cooperativa -

1. INTRODUÇÃO

Este estudo analisa a influência da estrutura de poder na tomada de decisão estratégica em uma Cooperativa Agropecuária no estado do Paraná, no período de 1992 a 1998, considerando-se os desafios crescentes enfrentados por todo o sistema cooperativista para sobreviver em um ambiente competitivo e manter-se fiel ao cumprimento de seus princípios doutrinários. O sistema cooperativista agropecuário caracteriza-se pela associação de um grupo de pequenos produtores, em geral com bases culturais comuns, voltados para algumas atividades agrícolas específicas, que se reúnem sob um arcabouço decisão, da consideração de todo o conjunto complexo de conseqüências que poderá ser gerado como fruto deste processo.

A tomada de decisão implica em um conhecimento prévio das condições básicas da cooperativa e de seu ambiente, bem como uma avaliação das conseqüências futuras advindas das decisões tomadas no campo estratégico. Na prática, trata-se de um modelo de difícil gestão, principalmente pelos aspectos doutrinários que detém, onde cada cooperado representa, em geral - um voto. Neste aspecto, o processo decisório, acaba por tentar suprir demandas muito heterogêneas, induzindo um aumento natural do peso político da tomada de decisão. Em função do exposto surge o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto da estrutura de poder dominante no processo de tomada de decisão estratégica em Cooperativas Agropecuárias?

O estudo em questão possui como objetivo geral, analisar a influência da estrutura de poder dominante no processo de tomada de decisão estratégica nas Cooperativas Agropecuárias. Sendo os objetivos específicos: identificar qual foi a estrutura de poder dominante na Cooperativa de Laticínios Curitiba Ltda., no período de 1992 a 1998; descrever o processo de tomada de decisão estratégica no período de 1992 a 1998; verificar quais as causas de conflitos entre gestor e cooperados no processo de tomada de decisão.

2. ESTRATÉGIA

De acordo com CHANDLER (1962), estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas e objetivos. Para SIMON (1979), estratégia é o conjunto de decisões que determina o comportamento a ser cobrado em determinado período de tempo.

Segundo ANSOFF (1990, 1991, 1993), estratégia é um dos vários conjuntos e normas de decisão para orientar o comportamento de uma organização em função da disputa mercadológica. FAHEY e RANDALL (1999), afirmam que o desafio consiste em competir para vencer nos mercados atuais e ao mesmo tempo estabelecer as bases para o êxito no futuro. Dentre os desafios, a escolhas que compõem a exploração do presente e a construção do futuro impõem aos gerentes um conjunto de complexas opções excludentes. Os gerentes precisam resolver as conflitantes demandas das partes interessadas – pessoas, grupos e entidades que recebem um impacto expressivo das atividades da empresa – e enfrentar as tensões permanentes entre os diferentes grupos e níveis dentro da empresa. Finalmente, o desafio é abrangente, pois envolve todas as decisões da empresa.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente para manter a organização competitiva, a nível mundial, aumentam exponencialmente a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram, com o aumento da oferta e de uma maior conscientização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos surpreendem a cada dia e o acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que as tomadas de decisões são básicas para o sucesso ou fracasso da organização.

O planejamento estratégico representa uma das mais importantes partes da administração estratégica. Sem ela, seria impraticável o seu desenvolvimento, sendo que segundo ANSOFF (1981), uma vez que as operações administrativas são estruturadas de modo a corroborarem na consecução dos objetivos empresariais, o planejamento precede logicamente a execução de qualquer outra função administrativa. Complementando a percepção de ANSOFF, segundo MINTZBERG (2001), afirma da necessidade do desenvolvimento da estrutura compatível com a estratégia desejada, assim como o entendimento dos recursos envolvidos no processo empresarial.

ESTRUTURA DE PODER

MAXIMIANO (2000), ressalta que para Weber, a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais que regem o comportamento das pessoas. Essa idéia básica estimulou a imaginação de muitos cientistas, que se propuseram a explicar as organizações e o comportamento das pessoas. O poder, para ETZIONI citado por MAXIMIANO (2000) é a capacidade de induzir ou influenciar o comportamento de outra pessoa. Nas organizações, o poder pertence às elites. Os participantes de nível mais baixo são aquelas pessoas que não têm poder e são influenciadas pelo poder das elites. O poder das elites decorre dos cargos ocupados ou das características pessoais, ou de ambos. O poder das elites decorre dos cargos ocupados ou das características pessoais, ou de ambos. O poder varia de acordo com os meios empregados para fazer as pessoas concordarem. Os meios podem ser físicos, materiais ou simbólicos e determinam o tipo de poder das elites. O tipo de poder define o tipo de contrato psicológico ou obediência, o qual, por sua vez, define o tipo ou categoria da organização.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Como resposta às necessidades visíveis de melhoria à implementação do planejamento estratégico, surgiram diversos outros modelos de planejamento estratégico, sendo um deles o participativo. O planejamento estratégico participativo surgiu procurando solucionar as deficiências do planejamento estratégico tradicional. De acordo com FIORELLI (1988), a característica diferenciadora deste planejamento se encontra no termo "participativo". O processo se desenvolve de maneira a propiciar uma extensa e intensa conjugação de esforços. Através dela os objetivos organizacionais passam a ser profundamente discutido, analisados e compreendidos pelo corpo gerencial da organização.

O planejamento estratégico participativo tem como principais objetivos: a disseminação um amplo conhecimento entre o corpo gerencial, dos problemas, desafios e oportunidades comuns à organização; a promoção à análise dessas questões, por parte de todos os participantes, aguardando que as opiniões afluam e, do confronto entre elas, se chegue ao consenso desejável; a elaboração um conjunto de proposições de diretrizes objetivas e metas harmoniosas para a organização.

COOPERATIVISMO

A cultura organizacional é definida por SCHEIN (1985, p. 6), como o “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. Segundo o autor, a cultura organizacional divide-se em três níveis: pressupostos básicos, valores e ideologia, e artefatos visíveis. Entre os pressupostos básicos, ressalta-se a orientação relativa ao tempo e ao seu uso, a relação do homem com a natureza, os conceitos de espaço e o relacionamento dos homens entre si. Entre os valores e a ideologia, incluem-se os ideais e as normas de comportamento; entre os artefatos visíveis incluem-se a linguagem, a tecnologia e a organização social.

FISCHER (1989), afirma que essa dimensão é concebida como conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A doutrina cooperativista surgiu em 1844, na Inglaterra, por meio do movimento de um grupo tecelões que fundou uma cooperativa de consumo denominada *Rochdale Society of Equitable Pioners*, cujo objetivo era encontrar formas para melhorar sua situação econômica. Este fato simbolizou o início do movimento cooperativista que se alastrou por todo o mundo (PINHO, 1966; eventual participação nos negócios).

ESTRUTURA DE PODER NAS COOPERATIVAS

O poder é definido por GALBRAITH (1989), como a capacidade de impor a vontade e atingir o correspondente objetivo. FOUCAULT (1993), acrescenta que o poder é algo que circula, ou melhor, é algo que só funciona em cadeia, que funciona e se exerce em rede. No mesmo sentido, FISCHER (1989), ressalta que o poder está embutido nos padrões culturais vigentes, está presente em todas as esferas da instituição, atinge diferentes agentes organizacionais e é por eles manipulado nas disputas de interesses e influências.

Segundo ZALESNIK e VRIES (1981), as práticas administrativas têm demonstrado que tais conflitos de interesses fazem com que a organização seja mais política do que ideológica; entretanto a emergência desses conflitos torna possível o processo de negociação, o qual envolve jogos de poder e estratégias de ação política.

MORGAN (1996), discute a idéia de que as organizações se comportam como sistemas políticos, em que claramente se manifestam as relações entre interesses, conflitos e poder. Algumas vezes, ocupam o centro das atenções, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais provocam desvios no fluxo da atividade organizacional. PAGÈS (1987), o poder organizacional não deve ser ingenuamente atribuído a determinadas pessoas ou grupos, tampouco localizado em algum ponto específico da estrutura organizacional.

3. METODOLOGIA

O estudo é caracterizado como descritivo, de natureza qualitativa, realizado por meio de um estudo de caso com corte transversal. Os métodos qualitativos apresentam características inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de método que possa compreender uma realidade social a partir das percepções dos atores sociais (PATRÍCIO, 1999).

Dentre os preceitos de um estudo exploratório, este trabalho foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. O estudo de caso é uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma comunidade e neste caso, com o objetivo de compreendê-lo em seus próprios termos (GOLDENBERG, 1999).

Esta pesquisa delinea-se por meio de análise longitudinal com corte transversal. Nesta, conforme RICHARDSON (1985), os dados são colhidos em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para caracterizar uma população nesse determinado momento.

A população base utilizada neste artigo é de uma organização do setor da agroindústria do Estado do Paraná, mais especificamente uma cooperativa agropecuária do segmento lácteo - Cooperativa de Laticínios Curitiba Ltda. (CLAC). A escolha desta organização se deu devido ao conhecimento do fracasso ocorrido no período de abertura de mercado e profissionalização das cooperativas.

A amostra, conforme CONTANDRIOPOULOS (1999), é um subconjunto de indivíduos da população alvo. Desse modo, as características da amostra são as mesmas que as da população alvo. A amostra extraída da população foi do tipo intencional, não probabilística, envolvendo três níveis hierárquicos: Presidente, Diretor Executivo e representante do Conselho Administrativo. RICHARDSON (1985), explica que a amostral relaciona-se intencionalmente de acordo com certas características que serão estabelecidas no plano e nas perguntas de pesquisa formuladas. Os dados coletados no presente trabalho basearam-se em dados secundários. De acordo com MARTINS (1990), os dados e informações coletados em publicações são denominados dados secundários e, portanto exigem a identificação precisa da fonte.

Com vistas em atingir os objetivos propostos, foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista, para obtenção dos dados primários. A entrevista, consoante à abordagem qualitativa, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessa à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo pesquisador, começa a participar da elaboração dos conteúdos da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O enfoque da análise dos dados, coletados, neste estudo, foi predominantemente descritivo e qualitativo, utilizando-se, a técnica de análise de conteúdo. Segundo BARDIN (1995), análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos (conteúdos).

Para o presente estudo apresentou-se a definição constitutiva e operacional das categorias de análise, divididas em:

Estrutura de Poder, que se caracteriza pelo poder constituído dentro da cooperativa, poder legítimo, modelos carismáticos, tradicional e burocrático. Como estes modelos influenciam na tomada de decisão estratégica, a possibilidade de geração de conflitos por algum desses modelos por não ser legalmente constituído e qual a relação dessas políticas com a estratégia da organização.

Para a segunda categoria enfocou-se a Tomada de Decisão Estratégica: ações administrativas. Na tomada de decisão estratégica, qual o nível de participação, as influências políticas na tomada de decisão, como são formuladas, graus de interesse, tempo e informação disponível que influenciam na decisão e quais são as mudanças geradas na estratégia da organização.

Além das definições constitutivas das categorias que compõem o presente estudo, cabem ainda algumas outras definições de ordem constitutiva que se referem a termos importantes no contexto da pesquisa, sendo eles: cooperativa, tomada de decisão, gestão, poder, políticas e conflitos.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

REPRESENTANTE DA GESTÃO (1992 a 1995)

De acordo com o entrevistado a sua gestão foi marcada pelo encerramento de um ciclo de oito mandatos de uma única presidência. O entrevistado sucedeu a presidência, ele era vice-presidente e também realizou um exercício de oito vice-presidências. O período que encerrou a presidência anterior foi muito bom para a Cooperativa, segundo o entrevistado, com uma produção de leite de 200 mil litros dias, a condição da cooperativa financeiramente era saudável sem dívidas de curto ou longo prazo.

A Cooperativa possuía à época, conforme o entrevistado, uma reserva de capital para investir na produção de “leite longa vida”, nascendo assim, o projeto da Centralpar para constituir a aliança de três cooperativas: a CLAC, Witmarsum e Batavo. Mediante as mudanças de mercado havia esta necessidade, através da ampliação da produção, sendo introduzido o leite longa vida. A real situação da capacidade instalada da CLAC seria para industrializar o leite produzido pelas três cooperativas, colocando no mercado também as três maiores marcas.

Os modelos seguidos em sua gestão foram alicerçados com base no Estatuto da empresa e nos valores agregados de mercado. Como divergências encontradas no período, ressaltou que:

O grande problema da empresa sempre se deu em nível que, os avanços não levavam em conta o volume produtivo da Cooperativa, sempre se deu o passo maior que a sua capacidade. Além de não possuir estrutura necessária para suportar demandas; os custos financeiros elevados ocasionaram a fuga de membros associados, principalmente àqueles que visavam lucro rápido e imediato; contraíam-se empréstimos para produtores associados, como insumos e estoque, onde o valor gerado por parcela era repassado para pagamentos de financiamentos junto a Instituições Bancárias.

Referindo-se ao período de gestão o entrevistado, afirmou que:

O lucro, pequeno ou grande era capitalizado e repassado diretamente para cada membro associado. O modelo de gestão seguido era baseado na democracia, onde as idéias eram levadas por Membros Associados a cada localidade, através de Comitês Educativos, discutidas e analisadas inicialmente por um comitê local. A seguir, os projetos eram votados em Assembléia Extraordinária.

Verificou-se no decorrer da fala do entrevistado que até 1994, a Cooperativa cresceu financeiramente, declinando a partir de 1995, quando ocorreram mudanças em sua estrutura gestora e administrativa, ocasionando perdas relevantes para os cooperados. Houve ainda, maior rigidez de caráter financeiro, impondo limites seguros a todos os membros já associados, em relação aos novos membros, os quais, quando não produtores, deveriam prestar caução através de imóveis como garantias.

Finalizando, o entrevistado ressaltou que no período de sua gestão, os grandes conflitos internos deveram-se a predominância de poder político por parte dos gestores, centralizados no Conselho de Administração, dos quais, faziam uso de sua posição para influenciar em decisões e novas eleições. Estes fatos não influenciaram diretamente o caráter financeiro da instituição, e muitos dos membros associados, cientes do desgaste da administração, não se deixaram levar pelos fatos, sendo estes fatores de influencia absorvidos e sanados por novos membros participantes do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

REPRESENTANTE DA GESTÃO (1994 a 1998)

O entrevistado Iniciou seu trabalho em 1994, como Superintendente da Cooperativa, ciente de uma incompatibilidade entre o Presidente e Vice. Exerceu a sua função independente dos conflitos que ocasionavam incompatibilidades na atual gestão. Buscou ocupar todos os espaços administrativos dentro da Cooperativa reportando-se aos componentes da Diretoria Executiva.

Na opinião do entrevistado o grande problema encontrado dentro da cooperativa foi o preço do leite - o associado queria vender bem seu produto, muitas vezes mais do que era permitido pelo mercado. No entanto, o Conselho era responsável pela fixação do preço e, mensalmente, era elaborada uma planilha de preços possíveis de serem pagos aos produtores de acordo, com o custo que a cooperativa tinha para com a produção. Segundo o entrevistado:

Paralelamente, foi feito um trabalho de reestruturação e de racionalização, foi

implantado um sistema de informatização na Cooperativa com a preocupação de conter custos, tendo em vista que em 1994 houve um acréscimo no preço de leite para o produtor com crescimento real de 32%, com este crescimento passaram de 140 mil litros para 230 mil litros dia. E com isto a possibilidade de aumentar o preço do leite pela economia de escala. O aumento apoiava-se na tabela tecnicamente elaborada sobre o custo de produção e aprovada mensalmente pelo Conselho Administrativo.

Na opinião do entrevistado o conselho tentava forçar o aumento de 2 (dois) ou 3 (três) centavos a mais, no preço do leite. Havia interesse no aumento de preço, tendo em vista que, um de seus membros era um grande produtor. Este fato fez com que o entrevistado, muitas vezes, solicitasse a sua demissão, pois não possuía nenhum vínculo com os cooperados. Seu papel era puramente técnico. Lembra o entrevistado de episódios conflituosos entre ele a diretoria:

Prefiro me demitir vocês, me contrataram através do Conselho. Vocês me delegaram uma função técnica e não política - a elaboração da planilha de preços. Como eu ameaçava sair da Cooperativa e havia necessidade de reestruturação, o Conselho se obrigava a aprovar os preços estabelecidos na planilha tecnicamente por mim elaborada.

Lembra o entrevistado que durante a gestão em que atuou como superintendente foi criado o preço qualidade. Preço pago de acordo com a qualidade, o que ocasionou um aumento significativo na produção, possibilitando uma margem de escala maior para competir no mercado. Na época foi um trabalho exaustivo com a resistência da grande maioria que visavam o imediato. Na verdade disse ele: "o grande mal das Cooperativas é que elas são uma empresa sem dono".

Prosseguindo em sua fala ele argumentou que no final da gestão de 1993 a 1995 foi feita uma tentativa de reforma estatutária, pois a política praticada até o momento era obsoleta para o contexto. Muitas foram às propostas, mas, nenhuma foi aprovada, pois, não atendiam ao Conselho. Enfatizando essa questão ele ressalta:

Eu tinha muita dificuldade para atuar por causa da Lei de Cooperativas que é ultrapassada, é uma vergonha, falam de tudo, menos de arrumar as coisas. Essa Lei não permite por exemplo, que o capital funcione como capital mesmo, é um vai e volta, você entra e sai, o capital não é da Cooperativa ou da empresa é volátil. O grande problema é que ao mesmo tempo em que ela não tem proprietário ela é de todos.

Ressalta-se segundo o entrevistado, que a CLAC naquela época era modelo de gestão, modelo de qualidade e as idéias eram muito bem trabalhadas, no entanto era necessária uma alteração na legislação para que o capital da cooperativa não fosse diluído. O capital da cooperativa deveria ser negociado na saída do cooperado da cooperativa. Uma política como nas sociedades anônimas foi levada a Ocepar, e deveria ser votada no Congresso. A descapitalização também fazia parte dos conflitos enfrentados pela Cooperativa. A cultura existente não era de empreendimento ou de empresa, bem pelo contrário. Os cooperados recebiam o capital como se fosse um prêmio de loteria, não aceitavam a idéia de que não haviam investido, de que o empréstimo era compulsório. A distribuição dos lucros sempre acontecia, até mesmo como forma de incentivo.

O entrevistado vivenciou gestões diferenciadas e conflituosas. Na segunda gestão a oposição chegou ao poder, ganhando a eleição com uma margem de diferença apenas de 17

(dezessete) votos, numa assembléia de 700 (setecentos) cooperados. Mesmo a eleição sendo democrática existia um clima acirrado de apoio dentro da direção da cooperativa, pois a chapa de oposição era apoiada pelo presidente. Afirmo o entrevistado:

Houve uma discordância de procedimentos na gestão de 92 a 95, onde o Presidente e Vice não se entendiam por causa da política do preço do leite. A política afetava diretamente um dos diretores que não compartilhava da mesma. Outro aspecto de discordância foi quando a Cooperativa passou a produzir segundo a qualidade, procedimentos não éticos - vantagens pessoais - foram visíveis, oriundos dos indivíduos que faziam parte da direção.

Relembrando ele salienta que:

Antes da minha contratação o preço do leite acontecia por uma política não da mensuração de custos, faltava uma planilha de custo que demonstrasse os reais custos de produção. A Cooperativa não tinha uma ferramenta para medir o real custo da produção de seus produtos. Tudo era feito de uma maneira muito intuitiva. Onde a Cooperativa repassava aos produtores valores que não deveriam ser pagos. Atualmente, a Cooperativa esta quase insolvente por que ela repassou ao produtor o que não deveria ter repassado, ou seja, era da cultura da CLAC pagar sempre para o produtor 4 (quatro) a 5 (cinco) centavos por litro de leite acima do mercado. Desta forma, a Cooperativa descapitalizou-se via folha de pagamento de leite.

Mediante os acontecimentos o entrevistado tentou alertar a Cooperativa através de estudos da realidade de mercado, mas, somente em 1998 a cooperativa chegou a fazer um planejamento estratégico. Segundo ele, "faltou profissionalismo no interior da CLAC". Os planos para a cooperativa de uma forma muito profissional, com bases sólidas, com dados técnicos de mercado, trabalho, não eram compreendidos pelos cooperados. Com este modelo implementado pelo executivo a cooperativa deveria começar a ser gerida de uma forma profissional, com planejamento de médio e longo prazo.

Durante a gestão 93/95 as aprovações de todas, ou quase todas, as decisões eram fáceis, pois o histórico da CLAC como Cooperativa Modelo assim as permitiu. As aprovações caíam em consenso comum, devido ao fato de que a cooperativa pagava 12% acima de mercado pelo litro de leite ao produtor, o que dava aval para grandes tomadas de decisões, com aprovações unânimes.

A cooperativa tinha como tradição ou a extensão de abrangência, que incluía 34 municípios em três Estados. Nestes municípios existiam os comitês educativos e lideranças locais que faziam as reuniões e tratavam dos assuntos em pré-assembléias. Os temas trazidos para as Assembléias Gerais, já vinham muitas vezes, apenas para serem ratificados. As lideranças locais eram formadas nas micro regiões por pessoas influentes e de maior esclarecimento, técnicos, agrônomos e lideranças com grande representatividade produtiva. Segundo o presidente: "prevalecia os interesses comuns, as decisões eram sempre para a melhoria da cooperativa."

O entrevistado tem plena consciência de que não agradava a todos, principalmente quando tomava decisões mais enérgicas em relação aos cooperados que tomavam mais do que a capacidade de pagamento. As medidas enérgicas eram tomadas para garantir a solidez das contas da cooperativa, tendo em vista que:

Chegou-se a alguns extremos, a de se fornecer ração a associados que não produziam leite mais sim, engorda de frango e suínos, onde foi necessário tomar como garantia propriedade dos produtores.

As vantagens pessoais (causas de conflito) não são confirmadas pelo entrevistado apenas, comenta que:

Os grandes produtores que adquiriam grandes quantidades de ração tinham preços diferenciados devido à forma da compra. O preço do leite pago ao produtor era efetuado sobre a qualidade de produção e não pela quantidade.

De acordo com o entrevistado, nas grandes decisões sempre eram respeitados os interesses dos cooperados e a capacidade da cooperativa para investimentos seguros. Para se efetuar uma nova unidade de industrialização de leite longa vida tinha uma reserva de capital, mais evidentemente seria necessário um financiamento. O grande problema enfrentado neste período era a redução da produção na entre safra devido aos pequenos produtores que não possuíam técnicas suficientes para produzir o mesmo volume no inverno. O leite longa vida vinha suprir a falta na entre safra, mais havia um outro problema a enfrentar o alto custo de produção, principalmente o preço da embalagem.

O entrevistado relatou que durante a gestão 92/95 houve por razões pessoais um desencontro administrativo do Presidente e Vice-presidente pela discordância da influência do Vice e parte do Conselho Administrativo na formulação do preço do leite, que devia ser pago ao produtor. E também do comportamento profissional do Vice -presidente em se beneficiar com vantagens próprias. Cresceu um desentendimento a tal ponto que houve uma divisão nítida na direção da Cooperativa. As atitudes do Vice, que era um grande produtor de leite, sempre foram que o preço fosse mantido acima do preço pago pelo mercado. Como as relações - Presidente e Vice foram abaladas, o entrevistado descartou a idéia de reeleição e de dar apoio ao vice que se candidatou a presidente. Fato esse que ele enfatiza dizendo:

Nosso relacionamento profissional estava tão comprometido que não me sentia confortável a apoiar o Vice, que queria chegar ao poder de qualquer forma, tanto que a vitória nas eleições, a oposição venceu com apenas 17 votos. O conflito foi de tal proporção que em reuniões de conselhos chegava-se a pedir que baixassem os ânimos

A intriga gerada, segundo o entrevistado, por parte do Vice, se referia apenas a questão que ele discordava de algumas atitudes profissionais da diretoria, mas influenciou os cooperados que diante dos conflitos, perderam a confiança em quem estava no poder. Os conflitos não prejudicaram os resultados imediatos, mais sim os de médio e longo prazo, pois conforme ele:

As possíveis parcerias provavelmente foram afetadas, as outras cooperativas podem não ter se sentido seguras para estabelecer uma sociedade. Até mesmo o nosso crescimento no final daquele período não foi o mesmo. Esta situação pode ter gerado a insegurança dos associados, por não acreditarem na possibilidade de constituírem uma nova unidade fabril própria sem parceria.

Em relação ao modelo de gestão das cooperativas, com uma Lei que não se aplica mais para um mercado competitivo, ele salienta que o grande mal das cooperativas é dar o passo maior que sua própria capacidade. Enfatizando ele argumenta:

Eu acho que o maior problema das Cooperativas é dar o passo maior que suas pernas. Isto acontece na grande maioria das Cooperativas, devido à falta de gestão administrativa, controle interno, endividamentos irresponsáveis que os gestores costumam fazer, tanto que aconteceu com a nossa, não posso falar realmente o que aconteceu com a CLAC, porque não acompanhei, mais com certeza alguma coisa

errada foi feita.

Outra causa de conflito demonstrada pelo entrevistado refere-se à falta de fidelidade dos cooperados com a cooperativa. Isto, segundo ele, não é um problema isolado da CLAC, mais sim, da grande maioria das cooperativas, porque o produtor quando tem oferta na entressafra de um maior preço pelo seu produto por parte de um particular ele deixa de entregar sua produção à cooperativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior desafio na administração da Cooperativa pesquisada consistiu em manter os mecanismos para validação dos princípios de solidariedade, equidade e de preservação da natureza humana, que é característico da ordem cooperativa, sem fazê-la sucumbir, pelos interesses pessoais. A adaptação às políticas modernas de mercado e a falta dessas características levaram a cooperativa a conflitos e decisões equivocadas diante de um mercado cada vez mais competitivo.

A influência da estrutura de poder dominante durante o processo de tomada de decisão estratégica fez com que, a cooperativa enfrentasse dificuldades inerentes ao conjunto de idéias de grupos que faziam parte da administração, porém exerciam sua autoridade respaldada no poder, o qual o cargo lhes conferia e, conseqüentemente à manutenção da organização como organismo de natureza complexa. Apresentava assim, dificuldades para administrar a polifonia de vozes que se levantavam diante dos problemas, bem como, para administrar as diferenças. Sempre que possível, se recorriam aos seus cargos ou grupos para manter vantagens nas decisões.

A questão da influencia da estrutura de poder dominante na tomada de decisão estratégica da CLAC, estava formalizada e legitimada nos cargos, muitas vezes aparecendo como um conjunto de relações presentes nos processos formais de seu funcionamento, através das relações de posse, de uso ou de controle do conhecimento, do saber tecnológico, de produção, uso ou controle da informação, de comunicação, de administração ou de operação técnica das atividades e objetivos da cooperativa. A questão do poder estava alicerçada nos espaços internos da cooperativa, entre pessoas ou grupos de associados, de acordo com seus interesses ou capacidades de articulação e persuasão.

Desta forma, descobriu-se neste estudo que a estrutura de poder dominante influenciou diretamente o processo de tomada de decisão estratégica na Cooperativa quanto às suas vantagens e dificuldades de gestão, o qual foi entendido como uma decorrência da conjunção dos fatores: na falta de políticas claras e de planejamento estratégico; uso de poder legal e racional para aprovação das idéias de quem possuía o poder legítimo; a influência nas definições de políticas que em grande parte vinham de encontro com os objetivos coletivos; a imposição de poder que contribuía para o surgimento de conflitos nas decisões, prevalecendo interesses de grupos que se favoreciam das decisões. Entre os fatores se identificou; a não profissionalização da administração; falta de políticas de planejamento estratégico; resistência à mudanças; a cultura de propriedade e não de empresa; as influências exercidas por grupos de interesses expresso no poder legal, com o exercício do autoritarismo e legislar em causa própria; a política agrícola brasileira para pequenos produtores rurais, no qual neste caso, o estudo é de uma cooperativa formada quase na sua totalidade de pequenos agricultores; a passividade das conseqüências de não responsabilizar os gestores; conseqüências dos princípios doutrinários, paternalistas e assistencialistas.

7. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. H. *Do Planejamento Estratégico a administração estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2009.

- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: Chapters In The History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The Mit Press, 1962.
- CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre et al Pr. **Saber preparar uma pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- FAHEY, L; RANDALL, R. M. MBA: **Curso prático : estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1988.
- FISCHER, R. M. **O círculo do poder**: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1993.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 2ª ed., Rio de Janeiro : Record, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica em economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PAGÈS, M. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.
- PATRÍCIO, Z. M P. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão dos seres humanos nas organizações. In.: XXIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. 23, 1999. Foz Do Iguaçu: **Anais...** Anpad, 1999.
- RICHARDSON, R. J. I. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1985.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: a dynamic review*. London: Jossey- Bass, 1985.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2 ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- ZALESNIK, A; VRIES, M. F. R. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Enio Atheus Guazzelli & Cia, 1981.