

**ÁREA TEMÁTICA:**

Gestão do Agronegócio na Amazônia

**TÍTULO:**

AS COOPERATIVAS COMO CONDUTORAS DE MUDANÇA E EQUILÍBRIO NAS  
CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS – ESTUDO DE CASO EM UMA  
COOPERATIVA DE PRODUTORES DE LEITE NO ESTADO DE RONDÔNIA.

**Patrícia Perito**

Faculdades Associadas de Ariquemes  
patriciap.adm@gmail.com

**RESUMO**

As cooperativas são entidades capazes de influenciar na organização e no desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio por seu perfil e suas particularidades, estas podem ter função de coordenação e governança. O objetivo da cooperativa como agente transformador é fortalecer o segmento dentro da porteira ao adotar um posicionamento voltado para o mercado. Atividades como gestão focada em resultados, planejamento estratégico, marketing, desenvolvimento de parcerias, investimento em capacitação e profissionalização, busca a aplicação dos princípios do cooperativismo e atuação com visão sistêmica da cadeia produtiva levam a empresa cooperativa a exercer influência no ambiente, equilibrando as forças na hora das negociações com os demais elos. As atividades selecionadas foram baseadas na gestão moderna de cooperativas e serviram como indicadores para análise no estudo de caso. A cooperativa analisada, de acordo com os dados pesquisados, está muito restrita a análise em nível de produtor não se atentando para a maioria dos fatores externos extremamente importantes para a gestão e, segundo Chaddad (2007), se encaixa como “cooperativa local”, por conta do foco para os cooperados e em razão do pouco conhecimento de mercado e da pequena escala produtiva, mostrando-se mais voltada para obtenção de vantagens na compra de insumos, comercialização do produto com a indústria e negociação de preços. A cooperativa pode passar a exercer maior influência quando voltar-se mais para o mercado e para sua cadeia produtiva, executando as atividades acima mencionadas e passando então a cumprir mais eficientemente os seus objetivos, gerando mais resultados.

**Palavras-Chave:** Cooperativas; Cadeia Produtiva; Coordenação; Gestão Moderna.

## **1 INTRODUÇÃO**

Análises demonstram o desequilíbrio da cadeia produtiva do agronegócio como o estudo de Massilon J. Araújo em seu livro Fundamentos do agronegócio que fala sobre o desequilíbrio da cadeia produtiva e como esta pode se desenvolver através da organização dos produtores:

A má organização das cadeias produtivas, se é que se pode dizer que elas sejam organizadas, conduz a um desequilíbrio, mostrando quão frágil é o segmento “dentro da porteira” em relação aos demais segmentos e enfraquecendo todo o agronegócio, porque um dos elos fica muito fragilizado. Isso mostra a necessidade de organização dos produtores agropecuaristas, para o fortalecimento em si e de todo o conjunto. (ARAÚJO 2008, p. 152)

O autor sugere as cooperativas como forma de organização dos produtores justamente elas são o elo mais próximo da produção, seu objetivo deve ser o apoio ao produtor rural com vista a lhe produzir ganhos maiores através da redução de custos com a compra de insumos em grandes quantidades, ela também deve proporcionar vantagem na venda do produto e dar assistência técnica e informar os produtores e prepará-los para as mudanças, entre outros serviços.

Um produtor individualmente não tem condições para exigir maior valorização do seu produto frente às empresas de laticínios e nem conseguem exigir preços mais baixos na compra da maioria dos insumos que necessita. Por estes e outros motivos é que a formação de cooperativas é importante e fundamental para a expansão e modernização do agronegócio e todos os setores que são ligados a ele. As cooperativas podem modernizar, aumentar a produtividade e potencializar a atuação dos produtores de leite através da sua atuação com elo de força entre produtores e o mercado melhorando o equilíbrio de toda a cadeia, dinamizando e expandindo o agronegócio de Rondônia e todos dos setores que dependem direta e indiretamente deste setor.

Resgatando o papel das cooperativas é Segundo Pinho (2001), (Apud PEIXE et al, 2009, p.2), “o cooperativismo [...] pode ser sintetizado como uma proposta de mudança do meio econômico-social.” Isto é, as cooperativas têm como função atender as necessidades de seus cooperados de modo a melhorar a qualidade de vida dos mesmos e da sociedade em geral. Entretanto, para que elas possam cumprir este papel precisam executar diversas atividades e de maneira sistêmica analisar o mercado e os agentes na cadeia em que atua.

# I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Acompanhando o trabalho de uma cooperativa na região e também através da revisão bibliográfica descobriu-se que as cooperativas têm muitos problemas quanto à gestão, o controle, questão esta que dificulta ou impede que elas cumpram seu papel de coordenação na cadeia produtiva.

Sendo então o interesse principal desse estudo em avaliar a eficácia da cooperativa e apontar as atividades para gerar mudanças e apoiar o produtor rural na coordenação e equilíbrio da cadeia produtiva do leite. Através de revisão bibliográfica evidenciar o papel das cooperativas como condutoras de mudanças e equilíbrio nas cadeias produtivas, determinar um rol de atividades que elas devem executar para exercer influência no ambiente, desenvolver um método para análise das cooperativas e por fim, fazer sua aplicação em um estudo de caso.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **1 DEFINIÇÕES E FUNDAMENTOS DE CADEIAS PRODUTIVAS**

As cadeias produtivas se constituem no canal, no fluxo por onde passam todos os insumos e os produtos até a venda deste ao consumidor final. Elas são compostas por todos os agentes que fazem o fornecimento, a produção, o transporte e a industrialização dos produtos, fluxo de informações, capital, entre outros, necessários para a chegada dos produtos ou serviços até o consumidor. Dentro das cadeias produtivas agropecuárias os principais elos fazem parte: fornecedores de insumos (antes da porteira), que comercializam máquinas, rações, corretivos de solo, serviços, entre outros insumos; o elo da produção agropecuária (dentro da porteira), a industrialização, comercialização e distribuição dos produtos (depois da porteira), termos caracterizados por (ARAUJO, 2007).

As cadeias são constituídas por organizações responsáveis pelas operações de produção de bens ou serviços, e que a determinação de forças e fraquezas de cada agente são determinadas por possibilidades tecnológicas e pelas estratégias desenvolvidas pelos agentes. Estes agentes são interdependentes uns dos outros como um fluxo contínuo que embora haja possibilidade de escolhas, essas escolhas dependem do funcionamento da cadeia como um todo. Quando um agente é mais “desenvolvido” que o outro, ou se encontra em melhor posição na cadeia criam-se as hierarquias de controle, isto é, um agente tem mais controle e poder do que outro levando ao desequilíbrio de forças, conforme conceitua em seu livro Fundamentos do Agronegócio Morvan (1985) apud Massilon J. Araújo (2008), como:

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes. Estes possuem relações interdependentes e complementares, determinados pelas forças hierárquicas... (MORVAN, 1985 apud ARAÚJO, 2008).

As cadeias produtivas ou cadeias de valor surgem da visão de que no sistema existem atividades de produção como a produção agropecuária, que ocorre dentro das propriedades rurais e também, para ampliar este conceito, as cadeias de valor, vindo complementar a cadeia produtiva, pois não existem apenas atividades relacionadas à produção em si na cadeia, mas inúmeras atividades que agregam valor ao produto sem modificar suas características particulares, como o transporte por exemplo.

Os estudos sobre cadeias produtivas são justificados pela visão e compreensão dos pontos críticos nas cadeias criando possibilidades para os agentes envolvidos. Em artigo científico sobre Previsão e Avaliação tecnológica no XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, expõem que:

O enfoque de cadeia produtiva provou sua utilidade, para organizar a análise e aumentar a compreensão dos complexos macroprocessos de produção e para se examinar desempenho desses sistemas, determinar gargalos ao desempenho, oportunidades não exploradas, processos produtivos, gerenciais e tecnológicos. (CASTRO et al, on-line, 2002).

Expondo a dificuldade de gestão em agronegócios, verificou-se que o estudo em nível de cadeia produtiva seria capaz de levar as propriedades rurais, a identificarem suas possibilidades de forma mais clara para resolver problemas que em grande parte dos ocorrem em nível de cadeia produtiva. Explorar a visão sistêmica do negócio observando e criando estratégias de forma a atingir o sistema, isto significa uma análise e ações mais focadas e mais alinhadas aos reais problemas, outro motivo para a exploração das cadeias produtivas ou cadeia de valor está na busca de parceiros estratégicos, a visão de cadeia produtiva foi escolhida pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária para o desenvolvimento de planejamento estratégico; publicado no mesmo artigo anteriormente citado, que diz:

O enfoque sistêmico foi utilizado no processo de planejamento estratégico da Embrapa no início da década de 90, quando se buscava um marco conceitual capaz de lidar com a análise do ambiente externo e a determinação de estratégias que pudessem orientar a mudança institucional. Buscava-se alinhar a instituição com o seu ambiente externo relevante, em processo de mudança acelerada,

consequentemente de alta turbulência. ( JOHNSON et al, 1994, apud CASTRO et al, on-line, 2002).

A ideia estava em ampliar a visão interna das propriedades rurais, dentro da porteira, para outros segmentos antes e depois dela, criando estratégias mais eficientes e eficazes. A utilização do conceito só veio a validar ainda mais sua utilização para levar o sucesso dos negócios. Mais a frente o trabalho explorará as atividades e qualidades de uma cooperativa para fazer análises no nível de cadeia produtiva.

## 2 AS ENTIDADES COOPERATIVAS COMO AGENTE DE MUDANÇAS

A organização dos produtores trás muitas vantagens para todos aumentando sua renda através de, como cita Bialoskorski Neto (2008, p.730) “ganhos de escala de negociação, diminuição dos custos de transação com a transferência, de preços, de informações estratégicas e de tecnologia. Outra vantagem se da pela distribuição das sobras do exercício aos cooperados.” Após apresentar algumas vantagens das empresas cooperativas o mesmo autor fala sobre a integração das cooperativas e como ela pode ser benéfica no ponto em que pode gerar informações que levarão ao redirecionamento das unidades produtoras para as exigências dos consumidores.

A “integração” cooperativada permite que o produtor, como agente e principal de uma mesma relação contratual, com maior facilidade e estímulo, possa redirecionar seu sistema de produção para as exigências modernas dos consumidores, fazendo uso de mudanças tecnológicas difundidas por sua própria empresa, possibilitando uma resposta com maior eficiência e, portanto a coordenação da cadeia pelos consumidores, o que é uma tendência mundial hoje. Para que isso ocorra, é necessário o uso das estruturas de participação para a transferência de informações estratégicas, fazendo uma ponte direta entre o consumidor e o produtor rural, uma vez que as transformações de qualidade do produto alimentício devem começar no processo produtivo da *commodity* no nível da propriedade. (BIALOSKORSKI NETO, et al, 2008, p. 730).

Através deste posicionamento deixa claro que para que a empresa cooperativa possa vir a ter sucesso no atendimento ao seu consumidor ela precisa exercer influência e sendo uma ponte entre o produtor rural e o mercado consumidor, transmitir informação, tecnologia aos seus cooperados para que eles possam levar os conceitos aprendidos às próprias fazendas unidades produtoras, assumir esse papel é fundamental.

Portanto, contribui para uma maior eficiência da empresa cooperativista – se esta soube utilizar esta vantagem – a possibilidade de maior coordenação da cadeia

agroalimentar como um todo, no estabelecimento conjunto de estratégias corporativas, através das assembleias gerais dos associados, e na transferência mais clara de preço, de oportunidade e de informações (BIALOSKORSKI NETO, et al, 2008, p. 730).

E esclarece por fim as vantagens para a cooperativa que assume este papel. É necessário fazer análise da cadeia produtiva, dos consumidores, dos fornecedores, dos seus produtos, dos concorrentes no seu setor de atuação, para identificar as deficiências e definir estratégias para gerar mudanças reais. Para os produtores individualmente é mais difícil fazer análises deste tipo mais a cooperativa deve criar possibilidades para gerar tais informações fundamentais para o cumprimento dos seus objetivos como empresa integradora. Tejon (2009, p.8) fornece um modelo de *check-list* para o planejamento de marketing no agronegócio para a empresa cooperativa buscar seu desenvolvimento.

Conhecer o ambiente onde está inserido é fundamental e muitas vezes estas pesquisas são negligenciadas pelas empresas cooperativas, investir em capacitação e profissionalização dos produtores e principalmente das pessoas que trabalham para as empresas cooperativas. Para que a empresa cooperativa seja um verdadeiro agente de mudanças ela precisa conhecer o ambiente e assim desenvolver estratégias de atuação no mercado. O estudo em nível de cadeia produtiva seria capaz de levar a cooperativa a identificar suas possibilidades de atuação de forma mais abrangente identificando problemas, gargalos, de modo a agir sobre sua fonte, buscando eliminar de vez estes problemas e auxiliar no desenvolvimento de estratégias mais duradouras e eficientes.

Tejon e Xavier (2009) fala sobre a análise do futuro nas cadeias produtivas.

Os pontos fracos da cadeia podem estar em qualquer um de seus elos. No *antes da porteira*, [...]; *dentro da porteira*, [...] ou no *pós-porteira* [...]. A verdade é que se faz pouca coisa com a fotografia do presente. Ela vale apenas como um *flash* do momento. O que é vital no processo de análise para planejamento é a viagem ao *futuro* e o olhar abrangente sobre os segmentos e seus movimentos dentro do todo. (TEJON; XAVIER, 2009, p. 18).

Baldin e Souza (2005, apud SCHUBERT, et al, 2009) citam em seu artigo sobre o tema: Estratégias Competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da ASCOOPER, SC - a dificuldade das empresas cooperativas no novo cenário mundial.

Como uma série de estudos demonstra, além dos problemas de ordem tecnológica e de escala produtiva, entre os principais obstáculos à adequação das cooperativas ao novo cenário de competitividade esteve à estrutura organizacional-administrativa. A necessidade de competir em um mercado dinâmico e em crescimento contínuo exige uma margem de rentabilidade para que possa manter sua capacidade de obtenção de tecnologia e ganhos de escala. Isso exige o



## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

desenvolvimento de capacidades administrativas e gerenciais e, nesse aspecto, as características peculiares das cooperativas muitas vezes acabaram acarretando deficiências com relação à falta de agilidade nos processos decisórios e pouca capacidade financeira, resultando em perdas de competitividade. (BALDIN e SOUZA 2005, apud SCHUBERT, et al, 2009).

Santos e Lima (2001), falam sobre os requisitos para a gestão moderna das cooperativas citando como requisitos o conhecimento da cooperativa suas particularidades, seu objetivos, fala da importância das pessoas que entram na cooperativa de conhecer estas particularidades.

Ela deve ter uma missão estabelecida e, principalmente, o seu negócio definido. Comumente, os dirigentes administram a organização cooperativa sem entender seu objetivo, e, nesse caso, levam a organização mais para o lado econômico, esquecendo o lado social. Outra hora, o dirigente não conhece o negócio da organização e continua trabalhando sem saber se esse negócio esta adequado ao ambiente ou se esse negócio atende a demanda o a expectativa dos clientes. (SANTOS e LIMA, 2001, p. 16)

Conhece-se o negócio fazendo análises do ambiente, como o *check-list* citado anteriormente, o qual leva a organização a reunir informações sobre diversos fatores estratégicos sobre a organização e seu ambiente sendo a segmentação do consumidor final, marketing da alimentação, macroeconomia, quantificação/qualificação de mercados rurais, infra-estrutura, produtos agropecuários, segmentação dos produtores rurais, fatores de produção, política agrícola e sistema de informação, mais para frente outras formas de análises serão apresentadas.

Outro requisito citado por Santos e Lima (2001), são conhecer o ambiente onde a cooperativa está inserida, as variáveis econômicas, políticas, legais, sociais, ambiente institucional, concorrentes, fornecedores, órgãos reguladores, enfim empresas que compõem o ambiente da cooperativa e que podem influenciar suas atividades de alguma forma. Cita também a importância da adoção de práticas gerenciais e explica que para alcançar sucesso essas práticas devem estar de acordo com os objetivos da organização; práticas relacionadas ao planejamento, organização, direção e o controle da cooperativa. A adoção da tecnologia da informação, a profissionalização dos dirigentes e funcionários, a estrutura organizacional e a aprendizagem organizacional são outros requisitos citados.

As cooperativas devem deixar as características de assistencialismo como cita Bialoskorski Neto (2008) e passar a analisar a sua atuação em nível de cadeia produtiva buscando eficiência econômica.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Modernamente não é possível gerenciar negócios tendo como meta apenas a solidificação da empresa agroprocessadora como uma “agência de assistencialismo” a seus produtores associados. Na gestão dos negócios cooperativos, deve-se ter em mente que apenas a eficiência econômica da cooperativa é que vai garantir, no longo prazo, uma melhora no nível de rendimentos do produtor e o desenvolvimento regional. (BIALOSKORSKI NETO, 2008, p. 724)

A cooperativa deve desenvolver suas estratégias de atuação no mercado assim como as empresas capitalistas fazem, não esquecendo, é claro, das suas particularidades. Mas para isso é preciso que cooperativa desenvolva algumas atividades primordiais como a educação dos cooperados, desenvolver a gestão focada, isto é através de estudos da cadeia produtiva desenvolver estratégias de atuação no mercado, e transferir estas estratégias em metas para os produtores associados, suas ações devem atingir e moldar sua cadeia, começando pelo próprio cooperado. Percebendo o mercado competitivo e criando formas para tornar o produto da cooperativa mais competitivo. Como cita Bialoskorski Neto (2008, p. 724):

O conceito fundamental é que a eficiência da empresa cooperativa está formadamente relacionada com a eficiência econômica da unidade de produção associada, isto é, não é possível ter empresas eficientes oriundas da associação de unidades autônomas ineficientes. (BIALOSKORSKI NETO, 2008, p. 724)

Neste trecho, Neto (2008) deixa claro que não podem existir cooperativas eficientes constituídas de unidade produtoras ineficientes, pode-se considerar então que o primeiro objetivo das cooperativas para alcançar eficiência e assim competitividade para moldar seu ambiente é tornando as unidades produtoras associados eficientes em suas atividades. Reafirmar a educação dos cooperados e da própria cooperativa, e a aplicação de técnicas e investimentos devem ser feitos nas unidades produtoras de modo a atingir maior produtividade, aproveitamento dos recursos, melhorias na genética dos animais para produção leiteira no caso da pecuária de leite, renovação das pastagens, ordenhas mecânicas entre outras melhorias.

De acordo com o mercado atual, o consumidor cada vez mais exigente quanto à qualidade do produto, preços baixos, atendimento diferenciado, produtos customizados, adaptados, fabricados especialmente para um tipo de consumidor. Estas são as exigências dos consumidores, mais dentro da cadeia cada elo tem uma variável a qual valoriza mais e paga mais quando seu fornecedor pode oferecer estas características, aumentando o potencial de venda do produto e seu poder de negociação. Acontece que para haver esta valorização do



## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

produto pelo cliente intermediário ele precisa adquirir vantagens por ter comprado do seu fornecedor X, assim progressivamente até chegar ao consumidor final do produto, passando por cada elo da cadeia a produção, a industrialização e a distribuição e venda do produto.

Para adquirir eficiência em nível de cadeia a cooperativa precisa visualizar seu consumidor final perceber quais são suas exigências e buscar oferecê-las. Entretanto o consumidor final não é o único a ter exigências quanto ao produto. A cooperativa deve selecionar o canal de distribuição, identificar os gargalos, as exigências do canal e o potencial de sucesso se forem feitos estes ou aqueles investimentos, as parcerias também são fundamentais neste processo, muitos autores da área de administração falam que além da competição as empresas devem começar a praticar a cooperação, isto é firmar parcerias.

O primeiro passo é entender como a cadeia produtiva funciona, quais os agentes envolvidos e qual as suas contribuições para atribuir valor ao produto. Deve se questionar e analisar se o valor atribuído é compensador em relação ao seu custo adicionado e levando em conta a valorização deste atributo no mercado. Assim as entidades cooperativas devem optar em quais canais de distribuição utilizar, por quais agentes deve passar o produto e de que forma irá obter mais produtividade possível.

Segundo Zybersztajn (1994) “Cooperativas agroindustriais desempenham importante papel na coordenação de sistemas agroindustriais. As cooperativas podem ser vistas como formas de integração vertical dos produtores agrícola e pecuário, em direção a atividades de comercialização, industrialização e produção de insumos.” Assumindo esta função as cooperativas vão influenciar seu ambiente aumentar a renda e o poder do segmento dentro da porteira, enfim de todo o segmento da produção frente aos demais elos da cadeia vindo então a equilibrar todo o agronegócio.

Bialoskorski Neto (2008), fala sobre a nova geração de cooperativas, da agregação de valor as commodities e da organização que deixa de ser orientada apenas pela produção e passa a ser orientada pelo mercado.

Essas organizações são formadas por agricultores selecionados, com o objetivo claro de estabelecer uma planta de processamento para a agregação de valor a *commodities*<sup>1</sup> (grifo do autor) agropecuárias. A visão e o objetivo inicial são os do mercado e não dos produtores; deste modo, essa organização é *market oriented*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Commodities - termo em inglês que significa “mercadoria” utilizada nas transações comerciais de produtos de origem primária na bolsa de mercadorias. Fonte: PRIBERAM 2011, on-line.

<sup>2</sup> Market oriented - termo em inglês que significa “orientado para o mercado”. Fonte: Linguee 2011, on-line.

(grifo do autor) e não apenas *producer oriented*<sup>3</sup> (grifo do autor), como é comum no processo de formação de cooperativas. (BIALOSKORSKI NETO, 2008, p.726)

Isso não significa que as cooperativas vão deixar de apoiar a produção rural e seus cooperados, pelo contrário deve melhorar a qualidade de vida dos produtores e trazer melhorias quanto à competitividade do agronegócio brasileiro e conduzindo o equilíbrio da cadeia.

## 2.1 A ADMINISTRAÇÃO DAS COOPERATIVAS

### 2.1.1 Perfil da gestão e dos gestores

Segundo SANTOS e LIMA (2001, p. 15), os dirigentes das cooperativas “precisam ter consciência de que a organização cooperativa é, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e uma empresa”. Levar isso em consideração na administração dos negócios da cooperativa para eles é fundamental, com isso reconhece que as atividades da cooperativa devem ser administradas com o mesmo rigor que uma empresa no mercado competitivo deve ser ao mesmo tempo em que tem seus objetivos baseados da solidariedade para com os associados. Como cita BIALOSKORSKI NETO (2008, p.733).

Isto é, a cooperativa não pode ser entendida aqui como uma associação de egoísmos individuais, sem a divisão entre a propriedade e o controle, a serviço da maximização do lucro do associado individual. Deve, antes, ser entendida como uma empresa que deve gerar benefícios, a partir da coalizão econômica eficiente, através do mutualismo e da cooperação intersetores, como forma da “distribuição” e do “bem-estar”. (BIALOSKORSKI NETO, 2008, p.733)

O autor fala da cooperação e da colaboração que deve ser desenvolvida e exigida pelos gestores da organização cooperativa, organização nenhuma sobrevive muito menos uma cooperativa, se só existirem pessoas que buscam retirar o que dela precisam e não colaborar com o seu desenvolvimento. Os gestores só vão conseguir desenvolver este modelo de atuação dos cooperados com a cooperativa através da educação relacionada aos objetivos, princípios, normas e formas de atuação da cooperativa para alcançar sucesso conjuntos, os cooperados precisam primeiro entender como funciona uma cooperativa, quais são seus deveres com a organização e o que ela pode lhes proporcionar caso os cumpram. Depois de terem conhecimento suficiente e conhecimentos sobre a cooperativa, sua gestão deve ser implacável quanto aos deveres dos cooperados, pois só assim manterá saudável

<sup>3</sup> Producer oriented – termo em inglês que significa “orientado para o produtor”. Fonte: Linguee 2011, on-line.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

economicamente a cooperativa para que ela traga retornos e atenda aos seus objetivos. Segundo publicação no site Brasil Cooperativo, são direitos e deveres dos cooperados:

**Direitos do cooperado:** votar e ser votado; participar de todas as operações da cooperativa; receber retorno de sobras apuradas no fim do ano; examinar livros e documentos; convocar assembléia, caso seja necessário; pedir esclarecimento aos Conselhos de Administração e Fiscal; opinar e defender suas idéias; propor ao Conselho de Administração, ou à Assembléia Geral, medidas de interesse da cooperativa.

**Deveres do cooperado:** operar com a cooperativa; participar das Assembléias Gerais; pagar suas quotas-parte em dia; acatar as decisões da Assembléia Geral; votar nas eleições da cooperativa; cumprir seus compromissos com a cooperativa; zelar pela imagem da cooperativa; participar do rateio das perdas, se ocorrerem e das despesas da cooperativa. (BRASIL COOPERATIVO, online, 2011)

Bialoskorski Neto (2008, p.732), fala sobre as análises da gestão das cooperativas, segundo ele deve ser analisada a divisão entre a propriedade e o controle nas cooperativas, saber se a profissionalização de gestão, da direção empresarial e dos objetivos econômicos da sociedade atende aos objetivos coletivos ou individuais dos associados. Analisar a política de preços, os valores pagos e recebidos, de sua transferência aos cooperados e, se eventuais sobras existirem, qual sua destinação.

Cita também que é muito importante analisar as relações contratuais existentes entre os cooperados e a cooperativa, qual o montante de operações realizadas pelos cooperados individualmente, e qual é sua frequência e se há ou não oportunismo neste relacionamento.

A cooperativa moderna, segundo o autor, deve se basear no mercado para maximizar seus resultados. Ela deve exigir dos seus associados que mantenham também “o nível de eficiência do mercado, sem transmitir para a cooperativa suas ineficiências econômicas.”

Outro ponto fundamental é a participação ativa dos cooperados na cooperativa, cumprindo seus deveres e discutindo o futuro e tomando novas decisões e metas para a cooperativa e para seus negócios. O conhecimento adquirido pela educação dos cooperados nesta hora é de fundamental importância porque amplia e direciona a visão dos cooperados de modo que eles possam entrar em consenso sobre os rumos de suas ações, isso porque não vão estar baseando-se apenas em percepções desenvolvidas individualmente, mas, terão uma visão que foi compartilhada de modo que esta irá direcioná-los, porque estão baseadas em análises de mercado e não apenas em suposições de cada um.

Se a cooperativa esta iniciando suas atividades, precisa desenvolver um ponto forte, um posicionamento, ou apenas deseja ampliar sua atuação no mercado, esta passando por dificuldades com a participação dos cooperados precisa focar-se na educação, esta é a

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

primeira tarefa básica. Desenvolver e trabalhar com os interessados no negócio da cooperativa, fazer o máximo para melhorar o desempenho deles, mostrar seus retornos aos demais cooperados e motivá-los a mudar sua forma de participação.

Agora, com visão de mercado através das pesquisas para definir os objetivos e as metas da cooperativa e dos cooperados; a cooperativa passa a atuar de forma diferente, muda sua atuação para melhorar seu posicionamento na cadeia produtiva, ela determina e passa a conhecer quem é o seu cliente principal quais são os seus desejos e necessidades, conhece a tecnologia necessária para atender seu cliente da forma que ele prefere com a maior lucratividade que pode ter; quem devem ser seus parceiros estratégicos, quais os investimentos a fazer. Com tudo isso consegue desenvolver e passar a exercer governança na cadeia produtiva influenciando e agindo sobre os elos, tendo poder para levar ao equilíbrio da cadeia.

Portanto, nessas empresas, o gerenciamento profissional, aliado sempre a participação dos associados nas decisões estratégicas [...] é indispensável para o sucesso dos negócios. As empresas cooperativas, necessariamente, tem que começar a tomar suas decisões de acordo com as tendências de mercado em nível global e a principal estratégia de ação empresarial. Deste modo, conceitos como eficiência, coordenação, diversificação, diferenciação, devem estar sempre presentes no processo de gestão da empresa. (BIALOSKORSKI NETO, 2008, p. 723)

### 2.1.2 Avaliação de desempenho e aprendizagem contínua

Tão importante quanto alcançar o patamar da cooperativa para um agente influenciador de mudanças e desenvolver o equilíbrio tão necessário na cadeia produtiva do agronegócio, no caso da cadeia produtiva do leite, é tornar este processo contínuo dentro da empresa cooperativa. Para que isso se torne possível é preciso o desenvolvimento do controles das metas e avaliação dos resultados das atividades desenvolvidas e a aprendizagem contínua ao longo do tempo.

SANTOS e LIMA (2001, p. 21) sugerem o ciclo PDCA (Planejar, executar, analisar ou controlar, corrigir) como ferramenta gerencial para as cooperativas, diz:

O ciclo **PDCA** é uma ferramenta muito útil na administração da organização cooperativa. Ela permite, através do planejamento, definir aonde quer chegar, definir o que vai ser feito, bem como os recursos necessários para fazer o que se pretende. Através desta técnica, pode-se controlar as ações que foram executadas e, além disso, pode-se fazer uma avaliação daquilo que foi executado, comparando com o que foi planejado. (SANTOS e LIMA, 2001, p. 21)

O mesmo autor alerta que o uso incorreto da ferramenta pode trazer ao invés de benefícios, prejuízos a organização, por isso que as ações planejadas devem ser corretamente controladas para que se obtenham os resultados esperados. O ciclo de Planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação devem ser rigorosamente seguidos para que os resultados sejam atingidos.

Quando se fala em aprendizagem contínua significa que a cooperativa vai buscar sempre, continuamente a aprendizagem dos seus participantes, acompanhando as mudanças do ambiente e até se antecipando as mudanças.

### **3 VISÃO DA CADEIA PRODUTIVA**

#### **3.1 FORÇAS QUE IMPULSIONAM MUDANÇAS E EQUILIBRIO**

Os autores apontam como já foi citado que o segmento da produção agropecuária atualmente é a principal fonte de desequilíbrio da cadeia produtiva, portanto, as atividades para a coordenação da cadeia produtiva devem buscar equilibrar a cadeia no sentido de fortalecer os elos que apresentam deficiências. Porter (1986), um dos grandes nomes da Administração estratégica sugere algumas variáveis a serem analisadas no ambiente e como as empresas devem usar as estratégias para conduzir mudanças no ambiente. Descreve como deve ser a análise do ambiente da indústria através da verificação das cinco forças competitivas, ameaça de novos entrantes, produtos substitutos, intensidade da concorrência, fornecedores poderosos e clientes poderosos. Segundo ele para que a empresa obtenha sucesso precisa primeiro se posicionar no mercado e fugir do meio termo criando um espaço na indústria através de um diferencial competitivo. Através desse diferencial com estratégias bem definidas a empresa será capaz de modificar a estrutura da sua indústria ao longo do tempo.

Do mesmo modo que as grandes empresas levam as menores a modificar a aperfeiçoar suas atividades para não perder clientes, também ocorre esse processo no agronegócio, o poder e a consequente governança exercida pelas empresas depois da porteira levam os produtores a se adaptar quando não existe mercado para seu produto, no entanto esta adaptação não é suficiente e acontece ao longo do tempo de forma muito lenta, a produção agropecuária não deve se desenvolver a este custo, as cooperativas devem desenvolver-se de modo a moldar o ambiente a sua volta exercendo governança no ambiente. Porter ainda fala sobre as estratégias genéricas que são: liderança em custo, diferenciação e enfoque, segundo ele a escolha de um posicionamento significa ter poder para influenciar na cadeia produtiva,

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

significa desenhar uma linha, determinando os locais de atuação da empresa, quem deverão ser seus possíveis parceiros e seus concorrentes diretos e indiretos.

Sobre as estratégias competitivas das empresas cooperativas (CHADDAD, 2007, apud, SCHUNBERT e NIEDERLE, on-line, 2009) cita:

1) Cooperativa local (grifo do autor) cuja pequena estrutura produtiva a leva a atuar na compra de insumos e venda do leite com o intuito de barganhar preços; 2) *Cooperativa commodity* (grifo do autor), onde a escala é alta e o ganho está associado à redução de custos no processamento e na compra da matéria prima; 3) *Cooperativa de nicho* (grifo do autor), opera com pequena escala, mas está focada em um determinado segmento do mercado; 4) *Cooperativa de Adição de Valor* (grifo do autor), adota uma estratégia de diferenciação através de produtos de alto valor agregado direcionando-se ao consumidor final com marca própria.

Uma organização cooperativa deve começar a ser tomada pelos seus dirigentes como uma empresa que tem concorrentes, fornecedores, clientes e produtos substitutos e as ameaças e desafios que podem vir do ambiente. Apesar de suas particularidades as cooperativas devem desenvolver um posicionamento no mercado e criar um lugar na sua cadeia produtiva, isso significa desenvolver atividades metodicamente planejadas. A visão estratégica para o desenvolvimento da cooperativa e o envolvimento dela com o ambiente é fundamental não é possível gerar mudanças planejadas se não existe conhecimento com relação ao ambiente.

Atualmente através de análises bibliográficas e observação do mercado as atividades mais importantes que conduzem as cooperativas para gerar mudanças no seu ambiente dizem respeito à capacitação e profissionalização da cooperativa, desenvolvimento de parcerias de mercado, agilidade na solução de problemas, através da dinamização dos processos de decisão, isso significa desenvolver os processos de decisão de modo que a resolução dos problemas corriqueiros do dia-a-dia aconteça de forma automática, os objetivos e as metas da empresa devem respondê-los deixando tempo para a resolução de problemas mais complexos de nível estratégico, eficiência econômica com a utilização e alocação correta dos recursos, visão estratégica de mercado, e monitoração do desenvolvimento do mesmo através das pesquisas.

Tejon e Xavier (2009) citam fatores para o êxito das entidades cooperativas:

As cooperativas bem-sucedidas revelam uma liderança coesa, comprometida com o ideal cooperativista. Alguns dos valores fundamentais para a competitividade das cooperativas são a não tolerância da mediocridade; o combate a zona de conforto, a acomodação; a rejeição ao paternalismo, ao populismo, e à tentação de querer agradar em curto prazo e provocar rombos insuperáveis a longo prazo, além do estabelecimento de um saudável regime sucessório. Todos esses são ingredientes



*sine qua non*<sup>4</sup> para o êxito no ambiente cooperativista. (TEJON e XAVIER, 2009, p. 166)

Tejon e Xavier (2009) explicam em seu livro que as cooperativas precisam ter fortes programas culturais e educacionais que envolva os cooperados e toda a sociedade. Diz: “as cooperativas não tem apenas uma missão voltada para dentro, para os seus cooperados; elas devem levar o espírito cooperativista a todos os elos da cadeia do agronegócio, do antes ao além das porteiras das fazendas, bem como cultivar a mesma disposição para o uso das ferramentas modernas de gestão”.

Como cita Araújo (2008, p.156) sobre o agronegócio brasileiro.

Em suma, todo o agronegócio brasileiro tem mostrado sua competência historicamente, mas necessita ser mais ágil para conquistar mais espaços e permanecer em destaque em níveis interno e externo e poder competir com outros países, sobretudo buscando **fortalecer todas as cadeias produtivas em todos os seus segmentos**, por que...

“...uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco”. (ARAÚJO, 2008)

Segundo sua afirmativa, para haver o fortalecimento do agronegócio brasileiro é fundamental o equilíbrio dos elos da cadeia produtiva é necessário o desenvolvimento de ambos os segmentos não apenas de um ou outro, como é o caso do agronegócio brasileiro. O fortalecimento do segmento dentro da porteira para acompanhar as inovações dos outros segmentos e depois o crescimento paralelo de todos os segmentos trará vantagens para todos.

#### 4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA

A cooperativa analisada está localizada no estado de Rondônia, é constituída de 87 cooperados (dados de dezembro de 2010), aos quais, tem na produção pecuária sua principal atividade. O objetivo para constituição da cooperativa foi principalmente às vantagens relacionadas à compra de insumos em grandes quantidades para reduzir custos, e obter escalas na venda do produto, informações segundo dirigentes da cooperativa. Quanto à produção, a média é de 92 litros/dia por produtor, as propriedades têm em média 100 hectares com capacidade para aumentar a produção demonstrando a baixa produtividade das propriedades, a cooperativa entrega mensalmente 176.152 litros de leite para o laticínio, mas segundo declaração dos dirigentes a quantidade de leite é ainda é pouco e caso entregassem mais leite teriam como negociar melhores preços com o laticínio.

<sup>4</sup> Termo em Latim que significa “indispensável”. Fonte: PRIBERAM 2011, on-line.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Através do balanço do exercício de 2010 foi possível identificar que a participação dos cooperados foi de 73,53 % com um índice de inadimplência que se refere à entrega do leite, a participação ativa na cooperativa e conseqüentemente sua contribuição financeira para a cooperativa de 26,47%.

A cooperativa trabalha as seguintes atividades: a compra de insumos como melhores preços diretamente do fabricante, distribui os produtos nas propriedades, não em todas elas, mas em pontos estratégicos para que os cooperados possam buscar, desde sais minerais para alimentação do gado, milho, semente de soja, medicamentos e outros produtos demandados pelos cooperados. No caso do sal a cooperativa tem trabalhado com encomendas dos cooperados, pois ainda não tem recursos suficientes para financiar a compra total; já os medicamentos são comprados pela cooperativa e depois distribuídos aos cooperados através de estoques localizados em algumas propriedades distribuídas pelas linhas, o dono da propriedade também cooperado fica responsável pela distribuição dos produtos e tem o controle sobre os mesmos; os cooperados podem escolher a forma de pagamento, à vista com desconto, ou desconto em folha parcelado. O ponto da cooperativa também é utilizado para a venda de produtos que são vendidos somente a cooperados.

Outra atividade executada pela cooperativa se trata da venda do produto final dos cooperados no caso, exclusivamente o leite, sua tarefa principal é negociar preços com os laticínios; a cooperativa pratica também atividade de assessoria técnica ao produtor através de parceria com empresas principalmente casas agropecuárias que fornecem palestras e serviços veterinários aos cooperados, a cooperativa faz visitas aos cooperados onde estão localizadas aos estoques para conferir e repor os produtos.

### **3 METODOLOGIA**

Através de revisão bibliográfica fazer o levantamento conceitual e exploratório sobre cooperativa e das atividades relevantes para sua gestão, particularidades de modo a influenciar mudanças no ambiente para equilibrar as forças perante os demais agentes da cadeia. Estas atividades baseadas no estudo bibliográfico dos autores: Batalha (2007), Araújo (2008), Tejon e Xavier (2009), Bialoskorski Neto (2007) serviram de parâmetro para verificação do potencial da cooperativa em um estudo de caso para influenciar e conduzir mudança na cadeia a qual pertence. Para isso foi feito o levantamento descritivo das atividades da cooperativa e também através da pesquisa documental do balanço da cooperativa do exercício de 2010, identificando o índice de inadimplência para verificar a participação dos cooperados

financeiramente na cooperativa. Para verificar a abrangência da visão da cooperativa realizou-se observações e uma entrevista semi estruturada com os dirigentes a respeito das atividades apresentadas na tabela 1 na seção 6.1. O roteiro da entrevista é apresentado nesse trabalho no apêndice A composta por 16 questões para a discussão. Os resultados da análise podem ser observados na seção 6. A pesquisa tem caráter descritivo e exploratório através do estudo de caso. Metodologia elaborada a partir da leitura de Cervo, et al (2007).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foram definidos quatro fatores compostos de atividades relacionadas baseados nas leituras de Batalha (2007), Araújo (2008), Tejon e Xavier (2009), Bialoskorski Neto (2007) que juntas tornam a cooperativa capacitada a exercer mudanças significativas no seu ambiente para o desenvolvimento dos cooperados que fazem parte da produção agropecuária tornando este segmento mais forte para comercializar com os demais elos da cadeia atingido os objetivos da cooperativa de maneira mais eficaz e eficientemente. A partir destes fatores foi feita uma tabela das atividades parâmetros e verificou-se a prática ou não destas atividades pela cooperativa, e qual a visão dos representantes sobre cada atividade selecionada. Conforme ilustra a tabela 1 podemos perceber que a cooperativa quanto à capacitação e profissionalização encontra-se um pouco deficiente a aplicação dos princípios e os valores cooperativistas devem ser um dos principais assuntos discutidos nas cooperativas e merecem destaque sendo fundamental a abordagem do assunto de maneira freqüente e específica na cooperativa, pois são os princípios e os valores que norteiam a empresa cooperativa para impedir ações que possam vir a descaracterizá-la.

A educação técnica na cooperativa feita por profissionais das casas agropecuárias, que embora estejam interessados na venda de um produto específico, é uma parceria importante, mas não é suficiente a cooperativa deve buscar alcançar competitividade em nível de cooperado para isso precisa investir principalmente em aplicação de palestras e consultorias para melhorar a gestão das propriedades e torná-las mais produtivas, afinal não existe cooperativa eficiente constituída de cooperados ineficientes de acordo com Bialoskorski Neto (2007). A capacitação dos dirigentes não é aplicada na cooperativa, e este é um ponto negativo porque os dirigentes são as pessoas que conduzem de um modo geral as atividades da cooperativa e devem ser grandes influenciadores e motivadores, devido principalmente à falta de tempo dos dirigentes cooperados e as exigências cada vez maiores do mercado as cooperativas têm optado pela contratação de administradores profissionais capacitados para

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

auxiliar na gestão, estes profissionais geralmente tem visão melhores do mercado, tem conhecimentos técnicos e por isso conseguem explorar melhor as possibilidades, além de todo o tempo para se dedicar à cooperativa.

Outro fator necessário e apresentado pela cooperativa como fator fundamental para tornar o cooperado um participante mais ativo é a assistência e este é um ponto positivo para a cooperativa que não está praticante como ela mesma sugere, mas tem consciência da sua importância, a cooperativa talvez deva estipular rotinas para visitas e acompanhamento aos cooperados para medir sua satisfação ao mesmo tempo em que acompanha seu desenvolvimento, presta auxílio e torna o cooperado mais ativo e participante.

Quanto às práticas gerenciais a cooperativa não pratica nenhum modelo específico define planejamento e algumas metas, entretanto sua principal falha está no controle, não existe controle para a maior parte das atividades planejadas por isso na maioria das vezes os prazos não são cumpridos e os resultados não são alcançados da forma esperada e muito menos dentro do prazo estipulado, tornando a cooperativa lenta e pouco eficiente. Um dos fatores identificados como gargalo pelos próprios dirigentes é o volume de leite que ainda não é suficiente o bastante para se exigir melhores preços, logo foi indagado sobre a variação no volume de leite entregue e segundo eles quase não houve evolução no volume de leite entregue durante os últimos 3 anos por cooperado, isso leva a crer que quase não houve investimento nem atitudes foram tomadas para resolver o problema de maneira específica demonstrando as falhas de gestão. Incentivos e recompensas poderiam ter sido utilizados para estimular a produção, a estipulação de metas aos cooperados, enfim focar as atividades mais em resultados.

Sobre o sistema de expurgo a cooperativa aplica através das normas do estatuto, pode ser suficiente desde que os cooperados tenham consciência das regras e conhecimento de seu papel na cooperativa, e o sistema deve ser eficiente e praticado; por falhas no controle a cooperativa em estudo aplica as regras mais de forma tardia levando a ter prejuízos. Atuar de forma correta e agir de acordo com a missão, visão e valores expressos no código de ética da cooperativa e tornar os cooperados adeptos a eles significa maior agilidade para tomar decisões e torna a cooperativa mais competitiva e preparada para as dificuldades.

As atividades da cooperativa desenvolvidas para gerar conhecimento a respeito do ambiente são insuficientes as pesquisas de mercado devem abranger além da pesquisa básica de preços, identificar o perfil do consumidor do produto da cooperativa, as tendências do mercado e do setor, os concorrentes da cooperativa, explorar as parcerias potenciais, os

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

indicadores de desempenhos do negócio, as práticas de gestão e as novas tecnologias tudo isso para que a cooperativa venha a desenvolver seu posicionamento na sua cadeia produtiva, garantindo seu espaço e desfazendo as barreiras que encontra para o seu crescimento. O conhecimento adquirido no negócio e do setor nunca são demais permite ampliar a visão da cooperativa para identificar os problemas (gargalos) nas suas fontes e atuar de forma específica e direta para solucionar os problemas.

A cooperativa está muito restrita a análise em nível de produtor não se atentando para a maioria dos fatores externos extremamente importantes para a gestão, segundo Chaddad (2007), se encaixa na sua denominação de “cooperativa local”, neste perfil por conta do foco para os cooperados, em razão do pouco conhecimento de mercado e da pequena escala produtiva mostrando-se mais voltada para obtenção de vantagens na compra de insumos e para comercializar o produto com a indústria e barganhar preços. A cooperativa pode passar a exercer maior influencia quando voltar-se mais para o mercado e sua cadeia passando então a cumprir mais eficientemente os seus objetivos e gerando mais resultados.

**TABELA 1 – Avaliação das atividades da cooperativa**

ATIVIDADES	APLICA?		OBSERVAÇÕES
	SIM	NÃO	
<b>1 Capacitação e profissionalização</b>			
Princípios e a práticas do cooperativismo		X	São apenas citados em reuniões, não específicas para o tema.
Educação técnica	X		Através de palestras feitas principalmente por profissionais de casas agropecuárias e representantes interessados em negócios com a cooperativa.
Gestores da cooperativa		X	Os dirigentes são cooperados e não há investimentos mencionados para sua capacitação.
Fundo de educação para os cooperados		X	Não tem um fundo específico para investimentos em educação
Assistência aos cooperados	X		Ainda não está satisfeita com sua atuação mais pratica visitas nas propriedades
<b>2 Práticas gerenciais</b>			
Planejamento e metas	X		Planejamento anual das atividades estratégicas. (construções, por exemplo)
Controle dos resultados		X	Não foi identificado método de controle dos resultados.
Incentivos e recompensas aos cooperados com melhores desempenhos		X	Não há incentivo ainda, mas existe a intenção.
Sistema de expurgo	X		Através das normas do estatuto.
Código de ética		X	Não existe.
Estabelecimento de missão, visão e valores		X	Não têm definidos e escrito.
<b>3 Conhecer o ambiente competitivo</b>			
Pesquisas de mercado	X		Apenas de para a compra de produtos e venda.
Parcerias com centro de pesquisas, faculdades...		X	Não identificado este tipo de parceria.
Visitas a outras organizações		X	Já houve, mas não é uma prática freqüente.
Pesquisa na internet	X		Os dirigentes dizem utilizar esta ferramenta.
Cursos		X	Não Houve.
<b>4 Planejamento estratégico</b>			
Estabelecimento de diferencial	X		Preços baixos e melhores condições de pagamento.

competitivo			
Estabelecimento de posicionamento de mercado		X	Não está definido.
Parceria e envolvimento da sociedade	X		Parceira com laticínio para a venda do leite.
Desenvolvimento e fortalecimento da marca da cooperativa	X		Procura manter a credibilidade da cooperativa.

Fonte: o autor.

## 5 CONCLUSÕES

As cooperativas surgiram para fortalecer um grupo de pessoas que estavam sofrendo pressões dos mais fortes, união de pessoas que compartilham um problema e que juntos podem ampliar seu potencial e obter vantagens para criar soluções e cooperar uns com os outros no alcance dos seus objetivos comuns buscando melhorar a qualidade de vida dos seus participantes. Justamente por suas características que a presença das cooperativas é cada vez mais presente nas cadeias produtivas é esta se torna de grande importância quando se fala em desequilíbrio nas cadeias produtivas, porque o desequilíbrio acontece quando existe dominação de um ou mais elos sobre outro.

O trabalho mostra que o desenvolvimento dos elos da cadeia produtiva do agronegócio ocorreu de forma desigual durante os últimos anos, criando assim um desequilíbrio, onde o segmento de produção agropecuária passou a ser controlado pelos demais segmentos antes e depois da porteira, justificando a presença das cooperativas de produtores para minimizar estas desvantagens.

Sendo o elo entre os produtores e o mercado as cooperativas de produtores estariam da melhor forma posicionadas para trabalhar contra este desequilíbrio sendo então responsável para conduzir mudanças de modo a desenvolver o segmento de produção aumentando sua força e conduzindo ao equilíbrio da sua cadeia produtiva.

Para chegar a este ponto e atingir este objetivo as cooperativas devem segundo os autores desenvolver uma série de atividades e adotar um novo modelo de atuação que inclua um posicionamento no mercado e visão sistêmica da cadeia produtiva chegando a visualizar este patamar de desequilíbrio vindo então a desenvolver estratégias para minimizá-lo e alterando esta configuração tornando-se competitiva e através do apoio, educação e consultoria aos produtores para torná-los também competitivos. Foi criado um modelo de atividades que serviram de base para analisar uma cooperativa de leite no estado de Rondônia para identificar seu potencial de influencia em sua cadeia produtiva.



## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Através de um estudo de caso foi identificado que a cooperativa cria algumas vantagens para os cooperados na compra de insumos e na venda do leite mais que seu modelo de atuação atual não a leva a ter grandes mudanças nem influencia suficiente para equilibrar sua cadeia produtiva, principalmente porque suas atividades estão focadas apenas nos produtores, a análise das atividades mostrou poucos investimentos e esforços na educação, pesquisas e planejamento estratégicos que são as principais atividades que segundo os autores qualificam a cooperativa para passar a exercer influência no seu ambiente.

Como proposta, a cooperativa deverá voltar-se mais para o mercado, passar a desenvolver atividades mais planejadas e com foco nos resultados, adotando práticas eficientes de gestão, investir na capacitação dos cooperados e das pessoas que trabalham para a cooperativa, conhecer o ambiente, seu setor e sua cadeia produtiva desenvolvendo visão sistêmica, ser rígida quanto à aplicação dos princípios do cooperativismo, atuar para desenvolver a competitividade do negócio da cooperativa e dos cooperados individualmente através de incentivos, consultoria técnica, visitas para acompanhar seu desenvolvimento e o alcance das metas estipuladas. Firmar parcerias, desenvolver aprendizagem contínua e definir um posicionamento de mercado, desenvolver a imagem da marca da cooperativa, enfim atuar de forma coerente e competitiva com as variáveis presentes no seu ambiente e na sua cadeia produtiva.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Malisson J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2008.

BATALHA, Mario Otávio. **GEPAI - Gestão Agroindustrial**. São Paulo: editora Atlas, 3ª edição, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Agronegócio Cooperativo**. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Editora atlas S/A, 2008. p.711.

BRASIL COOPERATIVO. Cooperativismo. **Papel do associado**. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/papel\\_do\\_associado.asp](http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/papel_do_associado.asp)> acesso em: 22 de novembro de 2011.

CAETANO, Marcela. **Mapa adia exigência de novo padrão para leite**. DBO – O portal de negócios da agropecuária. Disponível em: <<http://www.portaldbo.com.br/novoportal/site/Conteudo/Noticias/754,,Mapa+prorroga+novo+padrao+para+leite+.aspx>> . Acesso em: 27 out. 2011

CASTRO, Antônio Maria Gomes de, et al. **Cadeia Produtiva: Marco Conceitual para Apoiar a Prospecção Tecnológica**. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, Bahia, 2002. Disponível em:  
<[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1197031881.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1197031881.pdf)> Acesso em: 22 set. 2011.

CENTRO DE PRODUÇÕES TÉCNICAS – CPT. **Gestão da Moderna Cooperativa**. Minas Gerais: CPT, nº 223, 2001. CD-ROM

CERVO, L. Amado; et al. **Metodologia Científica**. São Paulo: editora Pearson Prentice Hall, 6ª ed., 2007.

OCB/RJ - FEDERAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Cooperativismo. **O que é cooperativismo?** Disponível em: <<http://www.ocbrj.coop.br/conteudos/conteudo.asp?id=40>> Acesso em: 29 set. 2011.

PEIXE, Julinês Bega, PROTIL, Roberto Max. **Mensuração da Eficiência Econômica e Social de Cooperativas**: Resultados e Perspectivas Frente à Busca por Indicadores de Bem Estar. In: Desenvolvimento Rural e Sistemas Agroalimentares: Os Agronegócios no Contexto de Integração das Nações, SOBER 47º, 2009, Porto Alegre.

PORTER, Mickael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: editora Elsevier, 29ª reimpressão, 1986.

PORTER, Mickael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: editora Elsevier 30ª reimpressão, 1989.

SANTANA, de Cordeiro Antônio. **Descrição e análise da cadeia produtiva de leite. No estado de Rondônia**. Movendo idéias, Belém, v8, Nov, 2003. Disponível em:  
<[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos\\_revistas/225.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/225.pdf)> Acesso em: 03 jul. 2011.

SANTOS, Antônio Carlos e LIMA, Juvêncio Braga. **Gestão da Moderna Cooperativa**. Viçosa- MG, CPT, 2001.

SCHUBERT, Norenberg Maycon; NIEDERLE, André Paulo. **Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da ASCOOPER, SC**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Porto Alegre, 47º SOBER Congresso, jul. 2009.

TEJON, José Luiz; XAVIER, Coriolano. **Marketing e Agronegócio – A nova gestão diálogo com a sociedade**. São Paulo, 2009, Ed. Pearson Prentice Hall, p. 8