

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Pós-doutorando do Departamento de Administração da FEA/USP. Coordenador Executivo de Projetos do Pensa – FIA – FEA/USP.

E-mail: capfilho@usp.br

Recebido em: 07/05/2003

Aprovado em: 28/08/2003

Matheus Kfoury Marino

Doutorando em Administração pela FEA/USP. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar. Pesquisador e Coordenador do Programa de Estagiários do Pensa – FIA – FEA/USP.

E-mail: mkmarino@usp.br

Marco Antonio Conejero

Graduado em Economia pela FEA/USP. Mestrando em Administração pela FEARP/USP.

E-mail: marcoa@fia.com.br

RESUMO

Diferentemente das sociedades de capital, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor, a cooperativa é uma sociedade de pessoas em que cada cooperado tem direito a um único voto. Dessa diferenciação fundamental decorrem diversas implicações para o processo de gestão em cooperativas, em especial na relação entre cooperado e cooperativa. Trata-se de um modelo com grandes desafios na sua gestão, em razão dos aspectos doutrinários – cada cooperado, um voto. Em geral, acaba por tentar suprir demandas muito heterogêneas, produzindo um aumento natural do peso político no processo decisório. O objetivo deste ensaio é apresentar alguns dos instrumentos de gestão estratégica utilizados, tomando como base o estudo de caso de uma cooperativa agroindustrial brasileira, ao mesmo tempo em que são feitas algumas considerações sobre o sistema cooperativista em si, a partir do referencial teórico da Teoria da Agência. Como resultado, apresentamos os principais pontos críticos para a implementação dos projetos estratégicos, destacando a necessidade de aprimoramento de uma metodologia específica às cooperativas, dadas as suas particularidades.

Palavras-chave: competitividade, eixos estratégicos, estrutura organizacional, teoria da agência.

ABSTRACT

Cooperatives are societies where each owner-producer has only one vote as compared to capital societies where the vote is proportional to the capital invested by each voter. A series of implications for management in cooperatives especially in the relationship between the owner-producer and the cooperative are the outcome of this fundamental differentiation. As such great management challenges are imposed by the model – each owner-producer has one vote. In general it endeavors to meet the most heterogeneous demands thereby increasing the importance of political influence in the decision process. This study presents some strategic management instruments used based upon the study of a major Brazilian agro-industry cooperative. Some considerations are also made about the cooperative system using the Agency Theory as a theoretical reference. In conclusion, critical aspects for the implementation of strategic projects are presented, highlighting the need to improve a specific approach for cooperatives in view of their peculiarities.

Key words: competitiveness, strategic guidelines, organizational structure, agency theory.

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas agropecuárias ocupam uma posição de destaque no *agribusiness* agroindustrial brasileiro, com números expressivos de volume de produção comercializado, de associados, exportação de produtos *commodities* ou industrializados e empregos gerados. Conforme destacado no Quadro 1, o segmento do cooperativismo agropecuário é composto de 1.624 cooperativas, 865.494 cooperados e 105.597 empregados.

Quadro 1: Número de cooperativas, cooperados e trabalhadores por segmento

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.624	865.494	105.597
Consumo	170	1.702.387	7.873
Crédito	1.066	1.127.955	21.157
Educacional	301	73.223	2.933
Especial	7	2.035	6
Habitacional	313	73.254	1.445
Infra-estrutura	184	567.394	5.410
Mineral	40	51.231	41
Produção	147	11.094	326
Saúde	880	384.215	19.152
Trabalho	2.109	356.089	5.514
Turismo e Lazer	10	263	0
Transporte	698	44.010	1941
Total	7.549	5.258.644	171.395

Posição em Dezembro/2002.

Fonte: OCB/DETEC/Banco de Dados.

Para se ter uma idéia da dimensão econômica, estima-se que o faturamento total das cooperativas agropecuárias no Brasil seja da ordem de R\$ 13,2 bilhões, segundo dados do Censo das Cooperativas Brasileiras (OCB) de 1997. As exportações atingiram a marca de US\$ 1,132 bilhão em 2001. Desse total exportado, o sistema agroindustrial da Soja (grão, farelo e óleos) foi responsável por US\$ 373,5 milhões, seguido das exportações de Açúcar (US\$ 339 milhões), Carnes (US\$ 147 milhões), Milho (US\$ 141,9 milhões) e Café (US\$ 90,2 milhões).

Tão grandes quanto esses números apresentados são os desafios enfrentados pelo sistema cooperativista para sobreviver no novo ambiente competitivo e manter-se fiel ao cumprimento de seus princípios doutrinários. O sistema cooperativista agroindustrial caracteriza-se pela associação de um grupo de (normalmente pequenos) produtores, em geral com uma base cultural comum, voltados para algumas atividades agrícolas específicas e que se reúnem sob um arcabouço organizacional e institucional próprio: a cooperativa singular. Com algumas vantagens fiscais e doutrina própria, o modelo é amplamente utilizado na atividade agrícola ocidental. Com frequência, as cooperativas singulares se reagrupam nas chamadas cooperativas centrais (uma cooperativa de cooperativas), em um processo piramidal, voltado especialmente para ganhos de escala e de poder perante fornecedores e clientes.

Em estudos recentes, diversos autores vêm aprofundando o estudo da empresa cooperativa, sob vários enfoques teóricos. BIALOSKORSKI (1997) destaca que a missão fundamental das cooperativas é servir de intermediárias entre o mercado e as economias dos cooperados, para promover o seu incremento. Diferentemente das sociedades de capital, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor, a cooperativa é uma sociedade de pessoas em que cada cooperado tem direito a um único voto. Dessa diferenciação fundamental decorrem diversas implicações para o processo de gestão em cooperativas, em especial na relação entre cooperado e cooperativa.

Tomando como base a Teoria da Agência, ZYLBERSZTAJN (1994) discorre sobre a relação agente-principal em uma empresa cooperativa: “Nas empresas de capital aberto o risco de uma aquisição ou uma mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital”. O autor destaca que, no caso das cooperativas, tal incentivo é pouco relevante, pois em geral as mudanças no controle das cooperativas são incomuns. O monitoramento do agente pelo principal é muito tênue porque os direitos de propriedade sobre os resíduos tendem a ser dispersos, em razão de todos os cooperados serem sócios. A renda do cooperado advém muito mais da venda de seu produto do que das eventuais “sobras” distribuídas ao final do exercício. Tal fato leva ao pouco incentivo por parte dos “principais”

(cooperados) para monitorar as ações dos agentes (gestores da cooperativa).

Além disso, nas cooperativas brasileiras não existe, em geral, a separação entre propriedade e controle, e na maior parte dos casos os dirigentes são associados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão uma vez que isso aumenta a complexidade dos negócios nos quais a cooperativa está envolvida. Uma outra particularidade das cooperativas, conforme destacado por BIALOSKORSKI (1997), é o cooperado ser, ao mesmo tempo, contraditoriamente “proprietário” e “cliente” da cooperativa, o que leva em muitos casos a conflitos internos. Exemplificando: o cooperado, ao vender sua produção à cooperativa, deseja o maior preço possível, e na aquisição de insumos pleiteia o menor preço possível. Ocorre que em muitas situações as cooperativas se vêem comprimidas entre a necessidade de operar a preços compatíveis com as possibilidades e a necessidade de atender ao seu cooperado. Por outro lado, no papel de proprietário, o cooperado deseja que a empresa cooperativa tenha o melhor desempenho econômico possível. Não raro esse fato leva a uma equação insolúvel, especialmente em mercados altamente concorrenciais.

Esses aspectos não esgotam as várias particularidades das empresas cooperativas, mas servem de referencial para a análise de seus desdobramentos no processo de gestão em cooperativas.

No campo da estratégia, alguns elementos se tornam evidentes. Trata-se de um modelo de difícil gestão, em razão dos aspectos doutrinários – cada cooperado, um voto. Em geral, acaba por tentar suprir demandas muito heterogêneas, produzindo um aumento natural do peso político no processo decisório. A governança se torna muito complexa e grande parte do esforço gerencial se concentra nela. Carecendo de profissionais na gestão, distancia-se do mercado, focalizando-se na produção. Por causa da heterogeneidade de interesses, acaba por ter problemas de escala e falta de foco em negócios.

Para a discussão desses aspectos este artigo está estruturado da seguinte forma: o tópico 1 apresenta esta breve introdução, com alguns dados ilustrativos sobre a importância do sistema cooperativista no Brasil e suas características básicas de gestão.

O tópico 2 discute, com base no referencial apresentado, os principais focos de análise a ser abordados num processo de gestão estratégica em cooperativas, acoplando à abordagem clássica de planejamento estratégico um ferramental de análise específico desenvolvido para cooperativas.

Finalizando, o tópico 3 conclui com a apresentação dos principais pontos críticos na implementação dos projetos estratégicos, destacando a necessidade de aprimoramento de uma metodologia a ser aplicada em cooperativas, dadas as suas peculiaridades.

2. METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS

Neste trabalho, fazemos um exercício de aplicação da metodologia desenvolvida no sistema cooperativista agroindustrial brasileiro como um todo. Com isso, objetivamos apresentar alguns dos instrumentos utilizados, ao mesmo tempo que tecemos algumas considerações sobre o sistema em si, com base no referencial teórico apresentado.

A partir de uma abordagem clássica de planejamento estratégico, com as análises internas e externas realizadas segundo uma perspectiva dinâmica do tempo (fatos históricos, situação presente e visão prospectiva de futuro), foram enfocados quatro eixos básicos, considerados essenciais para o desenvolvimento do sistema cooperativista. Três deles podem ser considerados comuns à maioria das organizações: *marketing*, finanças e produção/tecnologia. O quarto, a governança, é particularmente sensível nesse tipo de organização.

Todas as abordagens foram realizadas de acordo com o conceito de sistema agroindustrial. Dessa forma, procura-se analisar a dinâmica das cadeias produtivas dos principais produtos com os quais a cooperativa opera, que compreende desde a estruturação de cada um dos segmentos que compõem esse sistema até as transações entre os agentes – o consumidor final, a distribuição de produtos agroalimentares, a indústria processadora, a atividade de produção pecuária propriamente dita e a interface com a indústria de insumos.

Especial importância foi dada ao desenho e análise dos diversos elos do sistema agroindustrial (SAG), às transações que ocorrem entre eles, aos

ambientes organizacional e institucional em que se situam, às tecnologias, estrutura e ciclo da indústria, à concorrência, aos padrões de consumo, à segmentação, diferenciação e produtos substitutos.

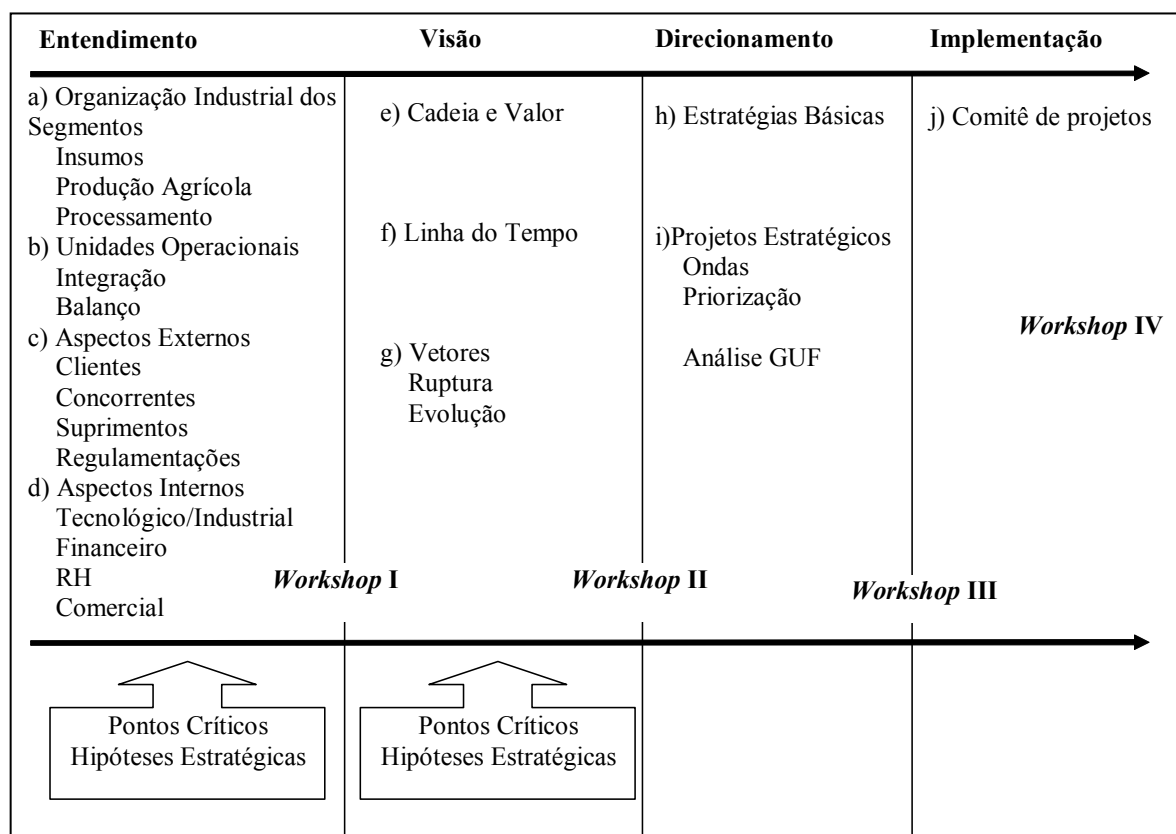
A análise das transações ao longo dos sistemas agroindustriais tem como referencial teórico a abordagem da Nova Economia das Instituições (NEI), particularmente a economia dos custos de transação (ECT), que apresenta elementos para a análise da governança das transações entre os agentes¹.

Além disso, procurou-se analisar todo o ambiente institucional que cerca esses sistemas agroindustriais, destacando-se os principais aspectos que possam ser relevantes para a atuação dos agentes (legislações, normas, regulamentações,

aspectos culturais, entre outros). Com esses enfoques, aprofundam-se as bases conceituais para a aplicação do ferramental de análise P.F.O.A. (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças).

Como decorrência, surgem hipóteses estratégicas relacionadas à estruturação organizacional das cooperativas, às estratégias de negócios (diversificação, verticalização, alianças estratégicas, fusões, etc.), ao *marketing* e às finanças. Com as análises realizadas, a metodologia passa por um processo intenso de consolidação e priorização das estratégias selecionadas, confluindo para decisões relativas à estrutura organizacional, governança e processo de tomada de decisões. A Figura 1 apresenta o processo de administração estratégica adotado.

Figura 1: Modelo de Processo de Gestão Estratégica implementado



Fonte: Elaborado pelos autores.

* Análise GUF (Gravidade, Urgência, Facilidade).

¹ O conceito de custos de transação proposto por WILLIAMSON (1985) envolve os custos informacionais, negociais e de monitoramento de uma transação (*ex ante* e *ex post*) emergentes a partir dos atributos de especificidade dos ativos, frequência e incerteza, que irão definir a forma mais eficiente de governança (via hierárquica, contratual ou mercado) para reger a transação entre agentes.

Desde o início, ressalta-se que a implementação da administração estratégica é fundamental para a identificação de ameaças e oportunidades, encaminhamento de soluções por meio de eventuais redirecionamentos estratégicos, redesenho de estruturas organizacionais e processo de tomada de decisões. Vale, como processo, para a melhoria da comunicação interna da organização e o incremento da percepção dos ambientes internos e externos. No entanto, e isto é essencial, não oferece soluções mágicas! É um processo que não sobrevive por inércia, exigindo grande esforço e envolvimento para sua implementação e manutenção.

A análise externa do ambiente das cooperativas agroindustriais não difere muito da análise externa do ambiente das demais organizações brasileiras. O impacto da globalização e a abertura de mercado foram muito fortes, com consequências claras na consolidação de negócios, perdas significativas de mercado e problemas financeiros e econômicos crônicos. O quadro se agrava por causa das dificuldades de obtenção de crédito agroindustrial, em especial pelas cooperativas, em razão de seu enquadramento legal.

Internamente, as cooperativas são muito distantes do mercado e pouco capacitadas em *marketing*, finanças, produção e políticas de recursos humanos.

2.1. Eixos estratégicos a ser priorizados

A implementação de mudanças nesses eixos é de extrema complexidade. A seguir, discutiremos os principais eixos estratégicos decorrentes do processo de consolidação de hipóteses estratégicas geradas a partir da análise P.F.O.A.

A focalização em negócios necessariamente passa por desinvestimentos que desagradarão uma parte dos cooperados. Em geral, os produtores não têm uma visão ampla do negócio da cooperativa. Para o cooperado, ela é um instrumento de canalização de seus produtos para o mercado. Ele produz e a cooperativa, em alguns casos, processa e vende. Além disso, membros de cooperativas produzem várias culturas, em escala maior ou menor, desejando que a cooperativa consiga dar vazão a todos esses produtos. Daí a extrema diversificação de negócios da maioria das cooperativas agroindustriais do país. Estas, por serem em tese democráticas e fundamentadas em

decisões políticas, acabam por investir em vários negócios, com escalas reduzidas e gestão deficiente.

A necessidade de aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que atuam decorre, em parte, da falta de foco nos negócios. Os investimentos em processamento e distribuição não são realizados com base em critérios econômicos. A distribuição das margens entre os cooperados, as cooperativas singulares e a central é mal balanceada. Há um amplo conflito de interesses (mal) resolvido em um ambiente de ausência de visão sistêmica dos negócios. Os problemas de logística, distribuição e comercialização são graves. As escalas de produção não são adequadas e a tecnologia, na maioria das vezes, não é atualizada. Decisões que envolvem otimização de escalas, fusões, alianças, escolha de tecnologias e distribuição de margens são muito difíceis de ser tomadas em qualquer organização. Em razão das características legais e doutrinárias das cooperativas, as decisões são muito mais complexas. O peso político e a importante questão social (o que fazer com pequenos produtores de baixa tecnologia e pouco poder decisório?) têm enorme influência. A decisão de implementação de projetos estratégicos dá-se geralmente de duas formas: parte de uma resolução personalística de grandes lideranças, sem a necessária análise técnico-econômica, ou se prolonga por longo período de indecisões.

Esses eixos estratégicos indicam claramente a necessidade de incremento na qualidade gerencial das cooperativas. Não se trata apenas de contratar bons profissionais de mercado, mas de adaptar modelos de gestão às características intrínsecas da doutrina e realidade cooperativistas.

2.2. Estrutura de Governança²

Entre os elementos de gestão, a governança assume papel primordial. A eleição de dirigentes é, frequentemente, realizada com base em propostas (promessas) que, às vezes, divergem da eficácia produtiva e comercial. E a cada eleição o rumo estratégico pode mudar, o que agrava o problema. O

² Neste contexto, o termo governança está sendo utilizado para exprimir a forma como se dão as relações contratuais no âmbito interno da cooperativa, ou seja, os mecanismos que governam a relação cooperados-gestores e o processo de tomada de decisão.

sistema, em muitos casos, se sustenta com a manutenção de líderes cooperativistas carismáticos. Nesses casos, outro problema surge. O dinamismo do negócio e o arejamento estratégico ficam restritos aos interesses e capacidade desses grandes líderes. A implementação do processo de administração estratégica passa a ter problemas; afinal, o líder sabe que caminho seguir. Se o processo em si fica comprometido, o que dizer da implementação de estratégias e projetos?

Na agenda atual de debates entre as organizações nacionais e mundiais de cooperativismo (Aliança Cooperativa Mundial – ACI, Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, universidades e instituições ligadas ao cooperativismo) está justamente uma reanálise do processo de tomada de decisão. A sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada a sua profissionalização, transparência e praticidade. Há vários problemas associados a isso. Um deles relaciona-se com a dificuldade que cooperativas têm em atrair investidores e parceiros. Poucas organizações estão dispostas a participar de negócios onde o processo decisório não é ágil e transparente.

A gestão estratégica de *marketing* e finanças em cooperativas nesse contexto apresenta algumas particularidades em relação às empresas capitalistas, como apresentaremos a seguir.

2.2.1. Gestão de *Marketing* em cooperativas

Pela sua própria gênese, as cooperativas são fortemente orientadas para a produção, o que implica muitas vezes uma grande dissonância em relação à dinâmica do mercado. Existe, de certa forma, pouca mobilidade em termos de realocação produtiva, posto que os cooperados são produtores que desejam escoar a sua produção e, para tanto, aglutinam-se em uma organização cooperativa, para o processo de intermediação conjunta.

Em geral, a gestão de *marketing* das cooperativas está relegada a um plano inferior e a atividade de *marketing* é, na prática, apenas a atividade de comercialização da produção. Dependendo da natureza do mercado em que a empresa atua, tal fato pode ter maiores implicações. À medida que a empresa cooperativa busca a verticalização de suas atividades, pela industrialização e distribuição de produtos ao varejo, a complexidade da atividade de *marketing* aumenta. A cooperativa passa a se

deparar com uma realidade distinta, de competição, interação com grandes redes de supermercados e concorrência com grandes indústrias de alimentos, tendo portanto que deter novas técnicas mercadológicas, incomuns à sua atividade original, como segmentação de mercados, diferenciação de produtos, precificação, inovação tecnológica, etc. Via de regra, as habilidades requeridas para este tipo de função são distintas daquelas detidas pelos responsáveis originais da área de *marketing*. Não raro surgem também conflitos inerentes à organização interna, ocasionados por um distanciamento cada vez maior entre a linguagem do produtor rural e a prática empresarial da cooperativa.

As etapas básicas a ser seguidas em um processo de estruturação da área de *marketing* em cooperativas devem se constituir essencialmente na implementação de um sistema de informações, na interligação das oportunidades de mercado com a atividade de produção (agrícola e/ou industrial) e finalmente na definição de estratégias de segmentação, posicionamento, diferenciação de produto, diversificação e crescimento, que darão suporte à implantação de um plano de *marketing* (gerenciamento do *mix* de *marketing* – produto/preço/distribuição/promoção).

2.2.2. Gestão financeira em cooperativas

O aspecto financeiro referente à alocação de recursos em investimentos é uma questão central no processo de gestão estratégica de qualquer empresa e, no caso das cooperativas, assume peculiaridade central: qual é a função-objetivo das cooperativas?

Nas empresas que visam lucros, a maximização do valor da empresa é compatível com a maximização da riqueza do acionista. No caso das cooperativas, como conciliar a maximização da riqueza da cooperativa com a do cooperado? A resposta a essa questão se desdobra, na prática, em: **onde e como investir?**

Adicionalmente, quando uma cooperativa passa a atuar mais próxima ao consumidor final, a questão da rentabilidade da empresa pode ser afetada também. LAZZARINI (1997) discorre sobre essa questão tomando como base a fórmula *Dupont*, que associa a rentabilidade da empresa ao giro e margem, para ilustrar com clareza essa questão.

a) Margem:

LL = lucro líquido

V = vendas

LL/V = margem

b) Giro:

V = vendas

A = ativos

V/A = giro

c) Rentabilidade:

LL/A (rentabilidade) = LL/V (margem) x V/A (giro)

Muitas decisões estratégicas em cooperativas, relativas à agregação de valor, mudam o foco de produtos *commodities* para produtos industrializados tomando como base apenas a questão da margem, pois via de regra os produtos industrializados conseguem obter maiores margens de comercialização. Ocorre que a agregação de valor muitas vezes não compensa a agregação de custos envolvida, em termos de inovações tecnológicas, desenvolvimento de produtos, ações de *marketing*, etc. Os produtos *commodities*, em geral, embora tenham margens menores, podem ter maior giro de vendas, mantendo ou ampliando a rentabilidade da empresa cooperativa. Esse é um

ponto crucial a ser observado na implantação de projetos estratégicos em qualquer empresa e, em particular, nas cooperativas.

Outro aspecto distinto na gestão financeira em cooperativas é a definição do custo de capital. Qual é o custo de oportunidade do capital de que a cooperativa dispõe? Em outras palavras, a decisão de distribuição de sobras ou alocação de recursos em investimentos deveria tomar por base o custo de oportunidade desse capital para o cooperado, que poderia alternativamente alocar esse recurso em outras finalidades. Todavia, raramente esse critério de decisão é considerado e, na prática, tal custo de oportunidade aproxima-se de zero, levando assim os gestores das cooperativas a aceitarem projetos de investimento com taxas de retorno baixas. Essa problemática insere-se no problema de *agency*, posto que o incentivo do cooperado para monitorar as ações dos gestores é tênue.

3. PONTOS A PONDERAR

A seguir, apresentamos um quadro-resumo dos principais aspectos discutidos no texto, condensados em uma análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades (PFOA) do sistema cooperativo no Brasil.

Quadro 2: Análise P.F.O.A. das cooperativas

AMEAÇAS • Acirramento da concorrência • Abertura/desregulamentação econômica • Concentração das atividades produtivas • Desgaste da imagem do cooperativismo na sociedade	OPORTUNIDADES • Possibilidade de coordenação da produção • Exploração da imagem (produtos de origem certificada) • Alianças e parcerias com empresas nacionais e multinacionais para industrialização e distribuição • Possibilidade de alinhamento com o conceito de responsabilidade social corporativa
PONTOS FRACOS • Problemas internos de gestão • Processo decisório complexo e muitas vezes distorcido • Ausência de critérios para alocação de investimentos (questões políticas) • Dificuldades no levantamento de capital (impossibilidade de abertura de capital e restrições crescentes na obtenção de linhas de financiamento)	PONTOS FORTES • Acesso à produção agropecuária • Incentivos especiais • Possibilidade de coordenação da produção • Apoio ao produtor rural na difusão de técnicas agrícolas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os eixos estratégicos priorizados devem ser desenvolvidos visando ao alinhamento estratégico de longo prazo das cooperativas e, como consequência, ao desdobramento dos temas relevantes aqui discutidos. O Quadro 3 apresenta o conjunto dos principais eixos estratégicos relevantes, dada a estrutura organizacional das cooperativas.

Quadro 3: Eixos estratégicos a ser priorizados

- Focalização em negócios estratégicos;
- Aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que as cooperativas atuam;
- Aumento da eficácia dos modelos de gestão;
- Profissionalização e equacionamento do processo sucessório;
- Otimização do processo de tomada de decisão;
- Equacionamento da relação com os cooperados;
- Otimização das estruturas administrativas;
- Fortalecimento da capacidade em lidar com o mercado. Profissionalização em *marketing*;
- Otimização da estrutura de capital. Reestruturação de passivos e aumento da eficiência em capitalização e captação de recursos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como conclusão, as principais barreiras à implementação de processos de Gestão Estratégica em cooperativas são:

- Deficiência no processo de tomada de decisão, em geral ocasionada por questões políticas;
- Deficiências na liderança do processo de AE, que em geral é fortemente polarizada, impermeável e insensível à moderna gestão estratégica, ou fraca demais, com dificuldade de vencer a heterogeneidade da demanda dos cooperados, hesitante e ineficaz na implementação de decisões;
- Falta de profissionalismo na gestão, em todas as áreas, e de capacidade de análise técnico-econômica de projetos (com visão sistêmica) e *marketing*.

A esses problemas aliam-se situações mais corriqueiras, como:

- Estruturas organizacionais pesadas;

- Pouco envolvimento de várias instâncias decisórias críticas na implementação de ações de peso;
- Pouca motivação para envolvimento em processos desse tipo;
- Sistemas de controle inadequados para acompanhamento do andamento de projetos;
- Limitação de recursos.

Em cooperativas há sérios problemas relacionados a cultura e aspectos doutrinários a ser superados. Não se pode esperar por mudanças radicais. O ambiente é tipicamente conservador e pode apresentar dificuldade em aceitar instrumentos de gestão mais complexos, como a administração estratégica.

Entretanto, a dinâmica do ambiente competitivo tende a pressionar as cooperativas a se adequar, tanto no que diz respeito à sua estruturação organizacional quanto à formulação de estratégias de negócios, sob pena de, se não o fizeram, perderem espaço no mercado. Nesse sentido, acreditamos que há um amplo espaço para a implementação de processos de administração estratégica em cooperativas.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

LAZZARINI, S. G.; PINHEIRO MACHADO, C. A. P. Os Limites para a Agregação de Valor: Implicações Estratégicas para o Agribusiness. *Preços Agrícolas*, São Paulo: Esalq-USP, v. 11, n. 126, p.15-20, abr. 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *Censo das Cooperativas Brasileiras*. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 29 maio 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul.-set. 1994.

5. OBRAS CONSULTADAS

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

GOLDBERG, R.A. *Agribusiness Coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics*. Boston: Harvard University, 1968. 256 p.

SHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. USA: Houghton Mifflin Company, 1990.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985. 450p.