

# Mudança Filosófica Em Cooperativas Agropecuárias É Possível? O Caso COOPERMIL

*Philosophical change in agricultural cooperatives is possible?  
the case of COOPERMIL*

João Nilson da Rosa  
Carlos Otávio Zamberlan  
Argemiro Luiz Brum

# MUDANÇA FILOSÓFICA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS É POSSÍVEL? O CASO COOPERMIL

*Philosophical change in agricultural cooperatives is possible? the case of COOPERMIL*

*João Nilson da Rosa  
Carlos Otávio Zamberlan  
Argemiro Luiz Brum*

**Resumo:** Este trabalho dedica-se ao estudo da evolução das mudanças organizacionais e estratégicas na Cooperativa Mista São Luiz - COOPERMIL. O objetivo é compreender as mudanças estratégicas e organizacionais ocorridas na COOPERMIL. Como se trata de estudo de caso optou-se pela abordagem qualitativa e contextualizada nas entrevistas e análises documentais, para avaliar longitudinalmente as mudanças organizacionais da COOPERMIL e para inferências teóricas sobre os processos de adaptação estratégica, fundamental, para perenidade das organizações. Neste sentido, optou-se por analisar a gestão como forma de adaptação e correção na administração para fazer frente aos riscos, internos e externos, de crédito, mercado e imagem. O estudo apresenta como resultado uma reflexão na necessidade de se promover, efetivamente, a mudança organizacional das cooperativas no sentido de perenizar no mercado, dada a importância deste modelo de negócio no contexto do desenvolvimento regional do Noroeste do Estado do RS.

**Palavras-chaves:** Transformação Estrutural, Cooperativismo, Estratégia.

**Abstract:** This work is dedicated to the study of the evolution of organizational and strategic changes in the Mixed Cooperative São Luiz - COOPERMIL. The goal is to understand the strategic and organizational changes in COOPERMIL. As this case study we chose the qualitative and contextualized approach to interviews and documentary analysis to assess organizational changes along the COOPERMIL and theoretical inferences about the processes of strategic adjustment, key to sustainability of organizations. In this sense, we chose to analyze the management as a means of adaptation and correction in the administration to face the risks, both internal and external, credit, market and image. The study presents results in a reflection on the need to promote effectively the organizational change of cooperatives in order to perpetuate the market, given the importance of this business model in the context of regional development of the RS the Northwest.

**Keywords:** Structural Transformation Cooperative, Strategy.

**JEL:**M16

## Introdução

Na teoria econômica há predominância de que as organizações de propriedade difusa e com certa complexidade apresentam melhores resultados ao segregar os direitos do lucro residual das decisões de gestão. Em países desenvolvidos a gestão em cooperativas, os modelos de governança corporativa das cooperativas agropecuárias de propriedade difusa e complexas, tal como já informado pela literatura econômica, promovem a desvinculação dos cooperados da gestão da empresa. No Brasil, embora não haja estudos sistemáticos sobre o tema, evidências empíricas e pontuais indicam que essas organizações concentram a propriedade e decisões de gestão.

A conjuntura do mercado econômico brasileiro é dependente dos movimentos internos e principalmente dos externos, e nas cooperativas não é diferente, atores ativos envolvidos com o processo de desenvolvimento regional, neste caso do noroeste do Rio Grande do Sul, almejam a perenidade neste ambiente, promovendo alternativas aos associados nas demandas de ativos e passivos para sua sobrevivência nas atividades agropastoris.

Neste contexto os gestores detêm métodos e modelos para o enfrentamento das dificuldades de mercado, sempre respeitando as peculiaridades de clima, cultura e produtiva na região objeto do estudo, de maneira que ao longo do tempo promovam as análises dos diagnósticos nos ambientes interno e externo, considerando a importância destas variáveis na gestão da mudança para se adaptar as novas realidades, e de forma efetiva prospectar novos mercados, reestruturar as áreas administrativas das organizações, implantar eventuais inovações tecnológicas, sob pena de mergulhar em profundas crises de gestão administrativa e financeira levando a sucumbir no mercado, altamente competitivo.

Sabe-se da importância da presença das organizações cooperativas, no agronegócio, que inseridas em um ambiente complexo, sujeitas às turbulências internas e externas de ordem econômica e política, estão em permanente pressão e, por isso, necessitam de ajustes e mudanças para adaptação das estruturas à nova realidade para que se estabeleça de forma perene no mercado, capitalista, complexo e globalizado da contemporaneidade.

A proposta deste artigo é demonstrar as articulações estratégicas na gestão da Cooperativa COOPERMIL no período de 1971 a 2013, em que, estrategicamente, promoveu significativas mudanças organizacionais e estruturais.

O foco foi demonstrar longitudinalmente as mudanças na gestão administrativa da Cooperativa ao estabelecer-se a visão empresarial de organização, segregando a gestão de proprietário do negócio e a gestão administrativa e executiva da COOPERMIL, fato não convencional no âmbito das cooperativas brasileiras relacionadas com o agronegócio

Neste modelo a cooperativa segregou a representatividade política, emanada pelo voto e a administração técnica, importante nos processos de tomada de decisão da Cooperativa para o enfrentamento das crises econômicas e não econômicas do segmento.

Este trabalho de pesquisa estuda as mudanças estratégias e organizacionais propostas e implantadas na COOPERMIL ao longo da história no sentido de enfrentar as adversidades, econômicas, sociais e ambientais, impostas pelo mercado no segmento em que atua.

A proposta alicerça-se no entendimento e na provocação reflexiva do fenômeno em que algumas organizações Cooperativas agropecuárias perenizam e permanecem

blindadas no que diz respeito às adversidades mercadológicas, econômicas e não econômicas, mantendo os níveis de fé, credibilidade e confiança do quadro de associado e da comunidade em geral, estabelecendo-se a contribuição para o desenvolvimento e crescimento regional.

No contraponto há organizações cooperativas que ao não promover as mudanças organizacionais de adaptação à nova realidade econômica e social apresentam dificuldades na gestão dos negócios, bem como a permanência no mercado e segmento de atuação.

## **2. Materiais e Métodos**

Essa pesquisa se caracteriza como estudo de caso, no qual apresenta à natureza qualitativa, seguindo Mintzberg (1997) que recomenda o método do estudo de caso na construção de modelos de análise de mudanças organizacionais, estudado a partir de dados e observações e investigados baseado em fatos ocorridos na organização. Neste estudo, o pesquisador foi um observador atento do fenômeno estudado. A coleta dos dados foi um processo complexo, não linear, que resultou em um trabalho de compilação, organização e interpretação dos dados.

O estudo de caso pode ser caracterizado, conforme aponta Merriam (1998), como sendo particularista descritivo e heurístico. Para a autora a tem característica particularista, pois seu foco concentra-se numa particular situação, evento, programa, sendo importante pelo que revela sobre o fenômeno e pelo que pode representar. É descritivo, pois o produto final de um estudo de caso se constitui numa rica descrição do fenômeno em análise e sua característica heurística significa que o estudo de caso ilumina o entendimento do leitor a respeito do objeto/agente/organização a qual se tem interesse de investigar. Possui, portanto a intenção de “descoberta”, ao discorrer sobre as razões de um problema, o que aconteceu e o “por que”.

### **2.1 Coleta e Análise dos Dados**

O processo da coleta de dados em pesquisas qualitativas não admite visões isoladas, parceladas, estanques; pois, se desenvolve em interação dinâmica reformulando-se constantemente, de forma que a coleta de dados, em determinados momentos, passa a ser, também, a análise de dados, podendo transformar-se, ainda, na busca de informações complementares. Ela assume características de um processo simultâneo, não linear (TRIVIÑOS, 1987).

Neste estudo foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, entrevistas, pesquisa documental e levantamento bibliográfico.

Optou-se por entrevistar os gestores das organizações os quais foram atores participativos na empresa e atuando também como colaboradores efetivos das Cooperativas, como, a presidência, Diretores Executivos, Conselheiros e Gerentes de departamento, no sentido de acurar a informação, como atribuído por Miles e Snow (1978).

Em relação à pesquisa documental, buscaram-se informações complementares sobre o processo de adaptação estratégica da COOPERMIL bem como em documentos internos, como, balancetes contábeis e atas de reuniões.

O levantamento bibliográfico foi realizado em livros e revistas especializadas como reforço de informações, principalmente na caracterização do sistema

cooperativo, seus princípios, características e objetivos enquanto empresa em ambiente geral e específico. Este método exigiu a compreensão de fatos e acontecimentos do contexto político e econômico mais amplo relacionado à história da cooperativa, que estabeleciam relação com as mudanças e decisões estratégicas ocorridas na organização.

### **2.1.2 Fases de Coleta de Dados**

De acordo com as propostas metodológicas adotadas, no transcorrer do trabalho estabeleceu-se as fases de entrevista não estruturada, levantamento bibliográfico e documental na empresa COOPERMIL de modo que a coleta dos dados e sua análise constituíram-se em processo interativo e interligado com os fatos para se identificar os fenômenos e as estratégias de mudança adotadas.

a) Foi elaborado um levantamento bibliográfico para elucidar e fundamentar os princípios cooperativos, bem como os fatos históricos do sistema cooperativo no Brasil e sua importância no agronegócio, como suporte para análise das mudanças estruturais e organizacionais percebidas como fundamentais pela gestão das empresas nas ações e decisões adotadas.

b) Elaboração de entrevista, não estruturada, gerando um documento descritivo dos gestores, listando as principais mudanças organizacionais, e históricas das cooperativas que foram estrategicamente implantadas a luz da análise técnica, econômica para o entendimento das mudanças e os reflexos positivos e assertivos ao longo do tempo na organização, bem como identificando erros estratégicos.

c) Descrição do desenvolvimento longitudinal da Cooperativa, com a implantação de mudanças organizacionais e estruturais com base documental.

### **2.1.2 Análise e Interpretação**

O levantamento documental gerou uma descrição direta das mudanças estruturais da cooperativa, necessitando uma interpretação com base nos preceitos cooperativos demonstrados na literatura e na finalidade estabelecida pela própria organização em análise.

No entanto, as entrevistas demandaram uma metodologia de análise baseada em Análise de Discurso. Para realizá-la, foi necessário efetuar as transcrições das entrevistas e criar categorias de análise, que foram extraídas, tanto da base teórica sobre cooperativismo, sendo por isso chamada categoria teórica, como das ações empíricas, portanto classificadas como Categorias Empíricas. Para entender o processo de transformação estrutural e estratégico da COOPERMIL optou-se por criar as seguintes categorias de análise: Processo sócio Histórico, categoria teórica que busca averiguar a formação da cooperativa dentro dos preceitos sociais do cooperativismo e as categorias Mudança filosófica, baseada nas transcrições, portanto uma categoria empírica, que busca caracterizar a transformação na forma de pensar da organização e, a categoria, Gestão Estratégica, também alicerçada nas transcrições, portanto, empírica, que visa descrever as ações de âmbito estratégico realizado pela gestão da cooperativa pós mudança filosófica.

### 3. Aspectos do Cooperativismo na Socioeconomia Brasileira

O entendimento de Ricciardi (2000) a respeito de cooperativismo é de que este é uma organização social fundamentada na participação democrática, solidariedade, independência e autonomia, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar comum aos participantes. Estas organizações estão alicerçadas nos princípios do cooperativismo, em diretrizes e valores universais de união de pessoas e não de capital. Visa às necessidades do grupo e não exclusivamente do lucro individual, busca a prosperidade do conjunto e não a individualidade, o que conduz ao desenvolvimento com justiça e prosperidade dos participantes.

Enquanto isso, Schneider (1991) entende que o cooperativismo desenvolve-se independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade, com crença em valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. A cooperação está no fundamento de unir-se a outras pessoas para enfrentar situações adversas transformando-as em oportunidade e bem-estar econômico e social, através das ações realizadas pela constituição de um empreendimento no qual todos os direitos são iguais entre os envolvidos que também se tornam sócios participantes dos resultados obtidos ao longo do período na contribuição das atividades.

No sistema Cooperativo, o sócio é um indivíduo, produtor de qualquer categoria ou atividade econômica que ao se associar a uma cooperativa exerce a atividade em comunhão na produção de bens e serviços de consumo e/ou duráveis com ganhos em escala em todas as etapas do processo produtivo. A gestão segue os sete princípios do cooperativismo, os quais são: a adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; Inter cooperação e interesse pela comunidade. Estes princípios foram aprovados quando se formou a fundação da primeira cooperativa do mundo, em 1844 na Inglaterra (BÜTTENBENDER, 2011).

No Brasil as primeiras cooperativas agropecuárias foram organizadas a partir de 1907 (SESCOOP/RS, 2015) no estado de Minas Gerais. O projeto de criação das cooperativas foi lançado pelo governo estadual com o objetivo de eliminar os intermediários da produção agrícola, na época controlada por estrangeiros, em que o principal produto na época, era o café.

Os imigrantes europeus tiveram um papel muito importante não só na colonização do estado do Rio Grande do Sul, mas também para o sistema cooperativo. Em 1902 eles criaram a Caixa Rural e a União Popular de Nova Petrópolis, enquanto que no ano de 1911, um grupo de 34 produtores rurais de origem alemã foram os responsáveis por criar a *Genossenschaft* General Osório, atual Cooperativa Agrícola Mista General Osório – COTRIBÁ, na colônia General Osório, hoje município de Ibirubá, (BÜTTENBENDER, 2011).

As cooperativas agropecuárias dividem-se conforme o foco comercial dado por sua constituição estatutária, elas classificam-se como mista, com mais de uma seção, como: a de compras em comum (aquisição de insumos, adubos e sementes, instrumentos, máquinas, equipamentos etc.) e como de venda em comum (venda dos produtos dos cooperados).

Atualmente o segmento agropecuário está presente em todo o território nacional, com participação significativa na comercialização e abastecimento interno de alimentos, bem como, nas exportações. O sistema presta serviços desde a assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, estendendo

a assistência social e educacional aos cooperados. Frente a isso, pode-se afirmar que as cooperativas agropecuárias ocupam uma posição importante no agronegócio brasileiro, pois contribuem significativamente neste processo.

O setor do agronegócio é relevante para a economia brasileira. Lourenço (2008) entende que o agronegócio brasileiro é uma atividade próspera, segura e rentável. Enquanto isso, Batalha (2002) procurou conceituar o agronegócio como "o conjunto de negócios relacionados à agricultura dentro do ponto de vista econômico". Os fatores que contribuem para isso envolvem a localização em que se insere o país geograficamente, como também possuir um clima favorável, ter energia solar abundante, um solo fértil que faz com que a produtividade da terra aumente devido a disponibilidade de 13% de toda água doce do planeta e que se encontra no Brasil.

Caracterizado pelo CEPEA (2014) o agronegócio é um setor estratégico para a economia brasileira e, especialmente, em 2015, pode ser o grande condicionante do seu desempenho. Representa atualmente 23% do PIB brasileiro. O potencial desse setor econômico para a economia brasileira é representado pela renda de R\$ 1,17 trilhão em 2014, desses, 69% (R\$ 805 bilhões) são resultados da agricultura, 31% (R\$ 370 bilhões) da pecuária. Conforme Barros (2014) não é só diretamente que o agronegócio cresceu, mas também os setores e segmentos ligados a ele.

O agronegócio é marcado pela prevalência das classes alta e dominante que havia no Brasil até o do século atual. Conforme Bezerra (2012 p. 117) "Desde sua "descoberta" no século XVI até a atual configuração do século nascente, a agricultura no Brasil é marcada pelo domínio expresso da classe dominante no espaço agrário".

Fernandes (2005) considera o agronegócio como o novo nome atribuído a uma nova forma de desenvolvimento econômico da agropecuária capitalista. Enquanto que Batalha (2002) conceitua o agronegócio como sendo o conjunto de negócios relacionados à agricultura partindo de um ponto de vista econômico.

A utilização do termo agribusiness e/ou agronegócio é muito recente, Davis e Goldberg (1957) estudaram a respeito das atividades que estavam conectadas ao sistema agropecuário e foram os pioneiros na utilização do termo, conceituando-o como sendo "(...) a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas propriedades agrícolas; o armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles".

Dessa forma, o "agribusiness" engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também nesse complexo os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços. (ARAÚJO; WEDEKIN; PINAZZA, 1990, p3)

Bezerra (2012) considera o agronegócio um "super setor" pelo fato de este interligar diversos segmentos da economia, "pois dentro e fora da porteira desenvolvem-se uma série de dinâmicas intercaladas entre os vários segmentos produtivos ligados à reprodução do setor".

Os números são expressivos no volume comercializado, de associados, exportação de commodities agropecuárias ou industrializados e empregos gerados. As atividades das cooperativas são intensas neste ramo da economia, bem como, extensas a participação no PIB Brasileiro do agronegócio, conforme é percebido nos dados explicitados na Tabela 1.

Tabela 1 – Produto interno bruto agropecuário e agronegócio, em R\$ milhões.

Período	PIB	PIB	PIB	PARTICIPAÇÃO (%)		
	(a)	AGRONEGÓCIO (b)	AGROPECUÁRIA (c)	(b)/(a)	(c)/(a)	(c)/(b)
1984	2.456.003	728.742	155.194	29,67	6,32	21,30
2000	2.827.604	749.870	158.668	26,52	5,61	21,16
2006	3.372.238	868.680	181.846	25,76	5,39	20,93
2013	4.844.815	1.092.237	234.594	22,54	4,84	21,48

Fonte: IBGE 2013

Neste caso, contata-se que da totalidade do PIB do Brasil no ano de 2013, R\$ 4,84 milhões, 22,54% refere-se à contribuição do PIB<sup>1</sup> do agronegócio, embora esta participação tenha retração de 7,13% na relação com a participação de 1984. A análise relacionada à participação específica do PIB<sup>2</sup> da agropecuária demonstra que ao longo do tempo houve redução da participação, atingindo 1,48% de retração no comparativo dos valores de 1984 e 2013. Entende-se que os volumes absolutos em reais, apresentam evolução, não necessariamente relacionado à quantidade produzida, em muitas ocasiões estes valores sofrem oscilações por questões mercadológicas, e a participação no PIB do Brasil, da mesma forma, sofre as intervenções e ingerências internas e externas do mercado local, regional nacional e globalizadas.

As cooperativas têm méritos no desenvolvimento da agricultura e da pecuária no Rio Grande do Sul, deve-se considerar que nas crises econômico-financeiras as cooperativas davam o respaldo aos produtores no sentido de superá-las e dar continuidade nas atividades produtivas do campo, através de financiamento das lavouras com recursos próprios, na falta de recursos bancários para este fim, o que por vezes colocava em risco a própria saúde financeira da cooperativa.

As crises econômicas da década de 80 refletiram diretamente no setor primário e às cooperativas como um todo, exigindo do segmento a consolidação de sua gestão, o que ocorreu através da Constituição de 1988; Mesmo assim, o governo era incapaz de apoiar o setor o que acabou culminando com grandes crises no sistema cooperativista.

De acordo com Oliveira Jr. (1991) a falta de percepção do ambiente altamente competitivo foi à causa maior dos problemas econômicos e financeiros do cooperativismo e essas organizações perceberam, tardiamente, a gravidade do problema macroeconômico instalado na economia brasileira na década de 80, isso demonstra a incapacidade de gestão para promover mudanças organizacionais e adaptativas à realidade contemporânea e a este mercado competitivo, agravando a situação econômica e financeira das cooperativas.

O governo foi, sem dúvida, o *stakeholder* (Freeman e Reed, 1983) de maior influência no processo de mudança da Cooperativa. As constantes alterações na condução da economia, através da adoção dos planos econômicos e a retirada gradual dos subsídios da política de crédito rural, agravada pela diminuição constante do crédito agrícola, exigiram mudanças profundas, não só no interior das cooperativas, como também na gestão da propriedade rural dos produtores associados a elas.

<sup>1</sup> Refere-se a cadeia produtiva do segmento Agropecuário, ou seja, a totalidade da produção envolvendo a produção primária, logística, manufatura e comercialização dos produtos agropecuários.

<sup>2</sup> Refere-se a soma total da produção primária, ou seja, o resultado financeiro da totalidade da produção da porteira para dentro das unidades produtoras.

Somente no início da década de 1990 o cooperativismo encaminhou a solução dos problemas, embora ainda que a economia e a política brasileira se mostrassem com graves problemas.

A Política monetária governamental dos anos 90 expandiu o crédito, que facilitado pelo governo trouxeram crescimento, mas por outro lado, os dirigentes das cooperativas, se imbuíram de poder político e de seus benefícios. Como resultado, em muitas cidades as cooperativas passaram a ser a principal fonte de geração de renda, investindo na criação de agroindústrias, prestação de serviços, supermercados, lojas agropecuárias, postos de combustível e outros tipos de empreendimentos, muitas vezes não ligados aos objetivos principais do empreendimento cooperado.

As Cooperativas agropecuárias diversificaram de tal forma as suas atividades, fazendo com que ao agir assim perdessem o foco de sua principal missão, que é através do Cooperativismo, com decisões compartilhadas com seus sócios, dar segurança nos negócios dos associados, na comercialização de insumos e produtos agropecuários, com preço justo, buscando o desenvolvimento econômico e social das famílias e da sociedade regional, com sustentabilidade ambiental. Ao perder esse foco elas acabaram crescendo como empresas comerciais e com um alto índice de imobilização do seu capital, faltou aos administradores a percepção do ambiente competitivo, o que colocou em risco até mesmo a continuidade das cooperativas (OLIVEIRA Jr., 1991).

Ainda, Oliveira Jr. (1991) coloca que muitas cooperativas sentiram a falta de capital de giro, comprometido pelos maus investimentos, pela má administração e por fatores político-sociais.

Nas questões envolvendo transformações estratégicas e organizacionais, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), as mudanças na linha da reestruturação organizacional e de novos investimentos em agroindústria, resultam de um processo baseado no planejamento estratégico das organizações, que são abordados por Costa (2010).

Para ele há três diferentes prismas na literatura. O primeiro estabelece a participação no controle, o que pode levar a adoção de estratégias, projetos ou políticas que privilegiem o individual ou um grupo específico em detrimento à saúde financeira da organização.

O segundo adota a participação dos proprietários, considerando que os profissionais contratados poderiam prejudicar os ganhos residuais dos associados. O terceiro, aponta para participação dos proprietários, considerando o conhecimento o principal negócio da cooperativa; porém, a medida que a organização aumenta, a complexidade cresce e a participação dos sócios tende a empobrecer. Cook (1995) defende que a gestão quando exercida por um agente não especializado surgirão problemas de ineficiência.

#### **4. Estudo de Caso da COOPERMIL**

Esta seção trata do estudo de caso da COOPERMIL e está dividida em duas subseções, a primeira mescla um levantamento documental sobre o histórico-estrutural da COOPERMIL com dados oriundos de entrevistas, quando da análise da categoria Processos Sócio Históricos. A segunda subseção, possui elementos documentais, mas sua base está na análise das categorias empíricas “Mudança Filosófica” e “Gestão Estratégica”.

##### **4.1 O Processo Histórico de Formação**

Esta seção busca retratar o processo sócio histórico de formação da COOPERMIL com base na categoria teórica estabelecida na seção 3, mesclando com levantamentos documentais.

A Cooperativa foi fundada em 27 de agosto de 1955, na localidade de Cinquentenário, então distrito de Santa Rosa - RS, hoje município de Tuparendi - RS. Inicialmente contou com a participação de 47 associados, todos ligados à agricultura.

A COOPERMIL nasceu com a necessidade de organização dos produtores rurais, face às dificuldades de comercialização existentes na época, principalmente na suinicultura e porque os agricultores enxergavam no cooperativismo a melhor forma de gestão para a pequena propriedade.

Neste contexto, o presidente da Associação de Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul – ACSURS discorre sobre a evolução da suinicultura nacional do “porco banha” ao posto de quarto maior produtor exportador de carne suína, neste sentido está o berço evolutivo da Cooperativa que se alicerçou na suinicultura e esta atividade esteve presente dentro das propriedades rurais brasileiras, há muitos anos.

Inicialmente, como uma atividade de subsistência, o principal ativo comercial do suíno era a banha e, por isso, era chamado de "porco banha", o Brasil usava, nesta época, exclusivamente a banha de porco para cozinhar.

Ainda segundo o presidente, em meados dos anos 50, com a introdução da gordura vegetal no mercado, a suinicultura mudou o foco: veio o melhoramento genético e a busca de crescimento na atividade, com o objetivo de tornar a criação de suínos uma atividade rentável. “Considero este um dos maiores desafios já enfrentados pela suinicultura brasileira: o de transformar o "porco banha" em "porco carne".” (Presidente da ACSURS).

Para enfrentar essa nova realidade da competição com os óleos vegetais, os produtores precisaram importar matrizes e reprodutores destinados a propiciar animais com maior percentual de carne do que gordura. Esta foi à primeira missão da Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS): articular a importação dessas matrizes, oriundas da Alemanha, Argentina e dos Estados Unidos. A entidade foi fundada por 48 suinocultores em 1955, no município gaúcho de Estrela.

A evolução na suinicultura demandou de um intenso trabalho. Nos anos de 1980, empresas multinacionais, ligadas ao agronegócio com tecnologia em pesquisas muito superior às brasileiras, começaram a observar no Brasil um potencial produtivo, sendo assim a oportunidade transformou-se em realidade, sendo o resultado disso que estas organizações instalaram-se em nosso país focadas no trabalho de melhoramento genético. Também houve a necessidade da indústria brasileira em buscar o desenvolvimento voltado para a produção de carne: mais carne, menos gordura.

A partir da década de 1990, o trabalho de melhoramento genético começou a aperfeiçoar-se ainda mais. Esta evolução, muito significativa e rápida, veio para tornar a suinicultura uma atividade rentável aos produtores rurais. Uma evolução importante e necessária para atender a demanda dos consumidores, que cada vez estão mais exigentes, e procuram por proteína animal com menores índices de gordura, menos colesterol, enfim, mais saudável.

Também neste período a suinicultura já visualizava a inserção no mercado internacional. Em torno do ano 2000, o Brasil passou a ser um importante exportador da proteína e, a partir de 2002, entrou definitivamente no mercado mundial de carne suína. Atualmente, o país é o quarto maior produtor e exportador mundial de carne suína sendo o estado do Rio Grande do Sul o segundo maior produtor e exportador da

matéria prima quando comparado aos demais estados brasileiros, ficando atrás apenas de Santa Catarina.

O número de suinocultores, que nas décadas de 80 e 90 girava em 70 mil, hoje é de 9 mil no Estado do Rio Grande do Sul. Uma importante mudança no que diz respeito ao aspecto social, bastante impactante no cenário gaúcho.

Entre conquistas e desafios, do "porco banha" ao título de quarto maior produtor e quarto maior exportador de carne suína, ainda há muito a ser feito. A suinocultura brasileira - e a gaúcha - tem esse potencial. Precisamos transformá-la em uma atividade rentável, com lucros ao suinocultor. Neste sentido, a COOPERMIL passou a atuar neste segmento em 1994, atendendo à demanda do quadro social da Cooperativa, considerando também, a aptidão produtiva regional.

Segundo o presidente da cooperativa, Joel Capeletti, a gestão da empresa tem como base os sete princípios do cooperativismo (conforme a figura 1), neste sentido, a COOPERMIL elabora e executa o planejamento estratégico que contemplam a especificidade da gestão e das estratégias organizacionais voltadas à gestão da mudança como instrumento e ferramenta para perenizar no mercado.

Figura 1 – Princípios do Cooperativismo Mundial



Fonte: Revista Sistema OCB – Diagnóstico do Ramo Consumo (2014)

O foco é atender as demandas do associado e da sociedade em geral e desde sua fundação, cultiva o ideal de crescimento lento, mas sólido, efetivo e planejado, acompanhando os rumos da economia e do mercado, em benefício ao seu associado e por isso, com o seu consentimento.

A primeira sede da Cooperativa foi instalada em uma pequena casa na localidade de Cinquentenário/RS e a primeira filial foi constituída na comunidade de Nova Esperança, município de Tucunduva - RS. A primeira sede foi ampliada nos anos 1960 incluindo o funcionamento de loja de insumos, escritório e depósito para mercadorias.

Em 1971, estava planejado o desenvolvimento das atividades e tinha como meta crescer de maneira sustentável, dentro das possibilidades econômicas e de poupança adquirida pela cooperativa, com esta visão foi decidido abertura da filial em Santa Rosa, em que se instalou a sede administrativa, dada a facilidade de acesso, comunicação e a centralização de controles. Com isso, o quadro social da cooperativa duplicou-se, ampliando também o número de colaboradores para atender as novas demandas.

Segundo seu presidente “aos poucos a cooperativa foi expandindo, aproveitando as oportunidades presentes no cenário regional, ampliando sua área territorial de atuação, diversificando seus negócios, crescendo com responsabilidade e conquistando a credibilidade que se mantém ao longo das décadas como um de seus principais valores”. A figura 2 apresenta o crescimento estrutural da COOPERMIL, retirado de fontes documentais da própria cooperativa.

Figura 2 - Crescimento estrutural da COOPERMIL

<b>Ano base</b>	<b>Fato ou evento</b>	<b>Município de instalação</b>
1971	Abertura da filial Santa Rosa	Santa Rosa – RS
1975	<i>Abertura da filial Santo Cristo</i>	Santo Cristo – RS
1977	Abertura da filial Tuparendi	Tuparendi – RS
1982	Construção do prédio comercial Santa Rosa	Santa Rosa – RS
1983	<i>Construção do prédio Comercial Santo Cristo</i>	Santo Cristo – RS
1984	<i>Abertura da Filial de Novo Machado</i>	Novo Machado – RS
1984	<i>Construção do Sementeiro Santa Rosa</i>	Santa Rosa – RS
1986	<i>Abertura da Filial Timbuava</i>	Cândido Godói - RS
1987	<i>Transferência da Matriz para Santa Rosa</i>	Santa Rosa – RS
1994	<i>Início das atividades de produção de suínos</i>	Santa Rosa – RS
1996	<i>Abertura da Filial de Giruá</i>	Giruá – RS
2000	<i>Incorporação da Cooperativa Candeia</i>	Santa Rosa – RS
2003	<i>Aquisição da Cerealista Mato Grande</i>	Giruá – RS
2004	<i>Abertura da Unidade de Recebimento de Leite Guia Lopes</i>	Santa Rosa – RS
2008	<i>Abertura do Posto de Combustível São Luiz</i>	Santa Rosa – RS
2010	<i>Construção do prédio Comercial de Giruá</i>	Giruá – RS
2013	<i>Incorporação da Unidade Processadora de Soja Cruz Alta</i>	Cruz Alta - RS

Fonte: COOPERMIL, 2015

Nota-se pela análise do crescimento estrutural da cooperativa, que, exceto pela construção de prédios comerciais nos anos de 1982 e 1983, o crescimento se dá para fortalecer as atividades ligadas diretamente com a finalidade de uma cooperativa agropecuária.

#### 4.2 Eventos relevantes e períodos estratégicos da COOPERMIL

No obstinado crescimento progressivo, a COOPERMIL, visa, no período em estudo, o desenvolvimento geral da organização, contribuindo com colaboradores e associados, a satisfação dos seus clientes e a permanente qualidade, conforme demonstra o quadro 1 estratificado do histórico da COOPERMIL.

Quadro 1 - Período histórico da Cooperativa COOPERMIL.

<b>Ano</b>	<b>Fato</b>	<b>Município de Instalação</b>
1994	Início das atividades suinícolas	Todas
1996	Abertura da Filial de Giruá	Giruá - RS
2000	Incorporação da Cooperativa Candeia	Santa Rosa - RS
2003	Aquisição da Cerealista Mato Grande	Giruá – RS
2004	Abertura da Unidade de Recebimento de Leite Guia Lopes	Santa Rosa – RS
2008	Abertura do Posto de Combustível São Luiz	Santa Rosa – RS
2010	Construção do prédio Comercial de Giruá	Giruá – RS
2013	Incorporação da Unidade Processadora de Soja Cruz Alta	Cruz Alta - RS

Fonte: COOPERMIL, 2015

De 1955 a 1989 a administração da cooperativa era alicerçada em modelos de gerenciamento familiar, e na qual, existia um gerente geral e também um responsável

pela comercialização, o presidente era uma figura que atendia a uma formalidade legal, sendo, na época, o único executivo. Já a vice-presidência e a secretaria executiva tinham as atribuições limitadas a funcionar como meramente conselheiros.

Em 1990, quando da assunção do cargo de presidente de Joel Capeletti, foram promovidas as mudanças reformatórias do estatuto social e que instituiu o Diretor Superintendente, com isso, apresentou dois fatores que ajudaram a reforçaram a Direção Executiva da Cooperativa no sentido de afrontar as questões que afetavam internamente e externamente a COOPERMIL, ou seja:

O crescente sentimento de descrédito demonstrado pelo quadro de associados, criando-se um clima desfavorável no ambiente interno e a consequente desconfiança generalizada nos ambientes interno e externo.

Movimentos de grupos, conselheiros e associados no desejo da assunção diretiva da Cooperativa, com objetivos de apossar-se do poder.

Neste contexto, a reforma estatutária era uma proposta para direcionar o destino da Cooperativa e instrumento de regulação dos descontroles e da fragilidade momentânea da Organização. Neste sentido a proposta foi acolhida a reforma estatutária, permanecendo o presidente e o vice-presidente como meros conselheiros.

Esta situação perdurou-se por quatro anos, quando em março de 1994 houve uma reforma estatutária completa, considerando que a proposta aprovada anteriormente, 1990, como modelo de gestão demonstrava-se ineficiente.

O problema da falta de credibilidade foi solucionado, porém outros surgiam, como por exemplo, a formação do principal diretor executivo confinava-se ao conhecimento técnico, médico veterinário, para questões ligadas ao campo e aos animais, portanto não habilidade e competência em práticas ligadas a administração empresarial.

Em 1994 com a reforma estatutária, houve a correção de perfil de profissional para o cargo de superintendente e este executivo foi prospectado e contratado no mercado; para tanto, o perfil incorporou algumas competências e habilidades alinhadas com as necessidades e efetivamente segregada as funções de representatividade dos associados, proprietários do negócio das funções executivas ligadas a administração técnica da empresa. Neste sentido, o foco e a missão do presidente, passou a ser em promover a aglutinação do quadro social, no sentido de levantar as demandas dos associados para avaliar a viabilidade técnica de implantação das mudanças organizacionais e estruturais, amenizando as questões relacionadas a administração política da empresa, com o objetivo de revitalizar e fortalecer elos fortes com os associados, revitalizando a credibilidade da organização abalada no transcorrer da década de 1990.

Frente a mudança estatutária, também mudou o foco da gestão, passando a se discutir o foco da cooperativa como prestadora de serviços, onde ela tinha que atender as questões sociais e posteriormente as questões econômicas. De acordo com o gestor, no novo estatuto decidiu-se que primeiro a Cooperativa tem que buscar resultado econômico e conseqüentemente o bem estar-social, foi a primeira vez que se formalizou a visão cooperativa-empresa. Diante das circunstâncias culturais colocadas ao longo dos 40 anos, o associado visualizava a cooperativa como uma instituição paternalista e voltada somente para o social. Observando que a partir da constituição de 1988 o governo passou a não mais intervir, quando as cooperativas apresentavam alguma desconformidade, dificuldade de gestão financeira ou administrativa (quem fazia a intervenção era o INCRA).

Deste momento em diante, conforme aponta o gestor da COOPERMIL “...houve a necessidade da cooperativa mudar a postura, como não tinha mais a proteção do governo, exigia-se a administração no formato empresarial, foco em resultados para ter a consequente aplicação no social”.

O próximo passo foi suspender o desconto da cota capital sobre a comercialização, até então uma prática do cooperativismo, e também, as sobras eram capitalizadas. Conforme o presidente da COOPERMIL “a partir deste, o resultado de 20% do Fundo de Assistência Técnica e Social (FATES) viria a ser revertido. Na época ainda tinha assistência veterinária e agrônômica e até 2005, quando este valor de FATES baixou de 20 para 5%, pois a assistência foi reduzida, porque o produtor de leite optou pelo valor agregado no produto, leite, abrindo mão da assistência veterinária”.

A reforma estatutária de 1994 teve como objetivo um novo modelo de capitalização para a Cooperativa, sobre o resultado operacional dela. Naturalmente deveria quebrar a resistência que se impunha por parte dos associados. Um elemento polêmico foi que a COOPERMIL terminou com a situação de ofertar descontos especiais aos associados, isto foi um problema, pois a Cooperativa passou a vender fertilizantes, defensivos a preço de mercado, sendo que antes o associado possuía de 4 a 5% de desconto. Para o gestor da COOPERMIL “foi uma quebra forte do paradigma que norteava a administração de cooperativas, as resistências e perdurou por seis (6) anos, a concretização das mudanças se fez a partir da consolidação da reforma estatutária”.

Capeletti ainda afirma que a COOPERMIL passou a não descontar cota capital sobre a comercialização, uma prática do sistema cooperativo. Segundo ele, a cooperativa tem de se sustentar pelos seus resultados comerciais.

Segundo Capeletti, em 2013 houve nova reforma por necessidade de adequar a administração dos negócios da organização, motivada pelo crescimento da Cooperativa e da visão dos Diretores da Cooperativa, em que, se promoveu a mudança organizacional no sentido de transformar a COOPERMIL em cooperativa/empresa, adotando conceitos e metodologias empresariais no sentido de manter a competitividade e eficiência mercadológica, sem desprezar os conceitos da filosofia cooperativista e entender que a organização atua em ambiente capitalista, em que o cooperado tem um forte apelo pelo resultado econômico da atividade.

Neste contexto, promoveu-se a extinção da superintendência com a criação de três diretorias executivas, no organograma da Cooperativa, sendo: Diretor de Negócios; Infraestrutura e Gestão; e Diretoria de Indústria que agregou, também, a própria Indústria Operacional.

Nas questões de poder decisório não se exclui a participação, decisiva, dos Diretores eleitos pelo quadro social, considerando que representam os Associados pelo respaldado do voto em pleito eleitoral da Diretoria Executiva, que em última instância decidem os destinos da Cooperativa, com o poder emanado através deste voto.

Até 2013, os investimentos eram feitos de acordo com as necessidades e oportunidades de negócio. Inclusive a entrada nos negócios de supermercado e postos de combustíveis foram oportunizados, porém, decidiu-se como elemento filosófico o que aponta um dos diretores da COOPERMIL “[...] não se investe em ativo imobilizado ou em qualquer outro projeto desenvolvimentista ou expansionista sem o projeto de viabilidade técnica e econômica, onde deverá contemplar os objetivos, origem da demanda e público atingido, interno, os associados e externo a sociedade como um todo”. E ainda continua “As formas de financiamento, com juros subsidiados,

metodologia de repagamento do investimento e a indicação das taxas Interna de Retorno e Payback”.

Conforme o aprendizado em todos os anos anteriores a Cooperativa aprendeu que para ocorrer à venda de imobilizados dela, por força estatutária, somente é viabilizada com a aprovação dos associados em assembleia.

Os investimentos em atividades preponderantes, que são da necessidade dos associados, são financiados e tem um tratamento diferenciado.

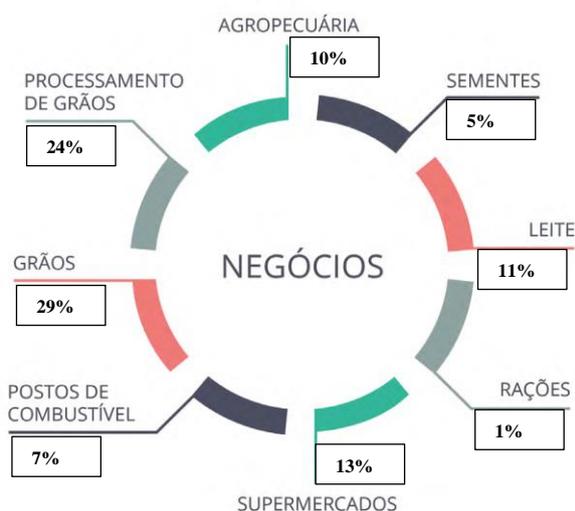
Com a evolução comercial da cooperativa atualmente 2015 está sendo viabilizada a reestruturação dos depósitos de insumos (fertilizantes em BEG) e depósito de agrotóxicos são investimentos necessários para atender a legislação ambiental vigente e a segurança, considerando que os produtos têm valor agregado.

O investimento é necessário para adequar a legislação e a demanda do produtor, em que não se leva tanto em conta o econômico, mas o ganho em escala e a proteção de perda de mercado. Neste contexto a COOPERMIL mantém como atividade preponderante o foco para dar continuidade ao crescimento e adota na Gestão Estratégica o alicerce de três grandes áreas: A Gestão de Infraestrutura e Informação; a Gestão de Negócios e a Gestão de Pessoas. Sob estes pilares, a Cooperativa planeja e executa todas as suas ações, baseando-se sempre em seus valores e comprometendo-se com a sustentabilidade de uma cooperativa forte e segura.

O ano de 2014 foi marcado por inúmeras ações estratégicas, com mudanças e reestruturação interna, alinhadas às diretrizes da COOPERMIL, com um olhar para 2020. Uma das mais significativas mudanças foi à construção de uma nova marca, que passou a representar de forma concreta este novo momento da Cooperativa.

A COOPERMIL atua em diversos segmentos (Figura 3), segregando os objetivos e resultados, bem como a participação dos resultados dos empregados e a distribuição das sobras aos Associados.

Figura 3: Segmentos de atuação da COOPERMIL e a participação nos resultados líquidos.



Fonte: COOPERMIL 2014.

Segundo o relatório anual de gestão COOPERMIL, 2014 é na aposta de diversificar em vários segmentos, de acordo com as demandas dos associados, de forma segregada a gestão dos negócios, onde a COOPERMIL encontrou o berço para garantir a sustentabilidade, sendo uma das principais características da organização.

Através de seus negócios, está presente na região noroeste, contribuindo com o desenvolvimento de cada comunidade, gerando empregos e renda, incentivando a produtividade e fortalecendo os laços cooperativos com a sociedade.

Para a Diretora de Gestão de Negócios: “o ano de 2014 foi marcado por um olhar especial para o funcionamento de cada negócio. Foram realizados investimentos diversos em estrutura, revitalização, pessoas e, principalmente, no planejamento integrado que traçam objetivos e metas para os próximos anos.”

Neste mesmo relatório a administração da COOPERMIL demonstra na prestação de contas, que atende em 14 unidades da Cooperativa, distribuídas em 09 municípios do Noroeste Gaúcho, com a capacidade de 143.400 toneladas na armazenagem de grãos, abrangendo 5.355 associados e 892 empregados.

A COOPERMIL faturou no ano, de 2014, R\$ 551.973.200,33 milhões, com resultado líquido de R\$ 14.846.992,10, que representou o montante de R\$ 2.751.240,00 distribuídos ao quadro social de acordo com o estatuto social da Cooperativa.

## 5. Considerações Finais

Neste trabalho em que se objetivou a análise do processo de mudança organizacional da COOPERMIL verificou-se, por meio do uso de métodos qualitativos de análise, baseados em levantamento bibliográfico, documental e por coleta de dados em entrevistas, que a cooperativa possui resultados positivos e mantém sua credibilidade possivelmente por efeito da mudança ocorrida na filosofia da cooperativa.

A COOPERMIL, identifica-se pela gestão olhando para o mercado, quando os administradores percebem as adversidades, fazem a gestão de retração dos investimentos, conduzem os negócios no sentido de adquirir “poupança” como forma de suportar as adversidades e promover os investimentos necessários a manutenção no mercado e apostando em novos negócios a luz de avaliações técnicas respaldadas por projetos de viabilidade econômica estudada e desenvolvida pelo corpo de Executivos, técnicos, contratados e funcionários da empresa. A proposta na cooperativa foi de torná-la uma cooperativa/empresa, segregando os resultados com planejamentos estratégicos independentes de forma que cada negócio tenha sua sobrevivência assegurada no mercado de forma independente, trabalhando as filosofias cooperativistas no mercado capitalista.

Dentro das ações estratégicas de economia para o futuro ressaltam-se no estudo da COOPERMIL as ações efetivas pós-aprovação estatutária, a capitalização da cooperativa proposta aos associados através da redução do FATES (Fundo de Assistência Técnica) de 20% do resultado para 5%, valores revertidos diretamente para reservas de capital na razão de 15% sobre o as sobras apuradas no resultado da cooperativa. A outra ação realizada foi a suspensão do desconto da cota capital sobre a comercialização, até então prática normal no sistema cooperativista agropastoril, em contrapartida o foco passou para a capitalização da cooperativa sobre o resultado operacional anual, ou seja, o resultado seria a partir deste momento destinado a capitalização da cooperativa para fazer frente a adversidades futuras e a investimentos previamente avaliados da viabilidade econômica e levados à assembleia.

A quebra de paradigmas que norteava o sistema cooperativo como um todo, percebe-se como fundamental na gestão por resultados proporcionados por um planejamento estratégico amplo contemplando todos os setores em que a Cooperativa

explora com resultado segmentado e a participação do quadro associativo é proporcional a estes resultados, ou seja, cada segmento (*commodities* agrícolas, lojas agropecuárias, laticínios, suinocultura, supermercados e postos de combustíveis) tem seu caixa e resultado individualizado, toda atividade ligada a organização é independente com suas metas e objetivos de desenvolvimento e crescimento, sendo analisado de formada individualizada.

Neste contexto, pode-se concluir que a gestão dos negócios da COOPERMIL está alicerçada na visão analítica mercadológica de previsão do futuro e com esta leitura de mercado se procura promover de forma correta as decisões relacionadas a mudança organizacional, afim de garantir a perenidade longitudinal das atividades no mercado em que muitas coirmãs são expurgadas por perceberem tardiamente estes movimentos da economia globalizada e capitalista que o sistema cooperativo está inserido.

Salienta-se que este trabalho não esgota o assunto, acompanhando o dinamismo do mercado tem-se que dar continuidade nas avaliações e identificar como se comportam os movimentos das organizações, buscando estudar, talvez, aquelas cooperativas que enfrentam dificuldades para gerar um contraponto analítico com o caso da COOPERMIL.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ney Bittencourt; Wedekin, Ivan; Pinazza, Luiz Antônio. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agroceres. 1990.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

BEZERRA, Bruno. **Caminhos do Desenvolvimento. São Paulo; Edições Inteligentes, 2012.**

BUTTENBENDER, Pedro Luis. L. **Gestão de cooperativas: fundamentos estudos e práticas**. Organizador Pedro Luis Bütttenbender. Ijuí: Unijuí, 2011.

BUTTENBENDER, P. L. **Fundamentos e estrutura do cooperativismo**. Ijuí: Unijuí, 2009.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). ESALQ/USPV. Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br/>>. Acesso 10 dez. 2015.

COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ LTDA (COOPERMIL). Disponível em: <<http://www.coopermil.com/>>. Acesso 10 Dez. 2015.

COOK, Michel L. **Nova Geração de Cooperativas**. Brasília: OCB, 1977.

COSTA, Davi R. M. **Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: FGV, 2009.

DAVIS, John H; Goldberg, Ray. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University. 1957.

ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA, X, 2005, São Paulo. **Agronegócio nas Américas: o mito do desenvolvimento e a resistência do campesinato**. Anais. São Paulo: USP/FFLCH, 2005. 1 CD-ROM, p. 4860-4874.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfagro\\_nova/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfagro_nova/default.shtm)> Acessado em: 02 set. 2015.

LOURENÇO, Gilmar Mendes. **Determinantes da crise do agronegócio: Análise Conjuntural**, São Paulo 2008.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo>> Acessado em: 10 dez. 2015.

MERRIAM, Sharan. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégias**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/SITE/ocb/index.asp>> Acesso em: 31 ago. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS). Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/>> Acesso em: 10 dez. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão de cooperativas**, 2.ed São Paulo: Atlas, 2003.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins de. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (SESCOOP). Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/>> Acesso em 13 out. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

*Submetido em 10/11/2016  
Aprovado em 20/11/2016*

**Sobre o(s) Autor(es):**

**João Nilson da Rosa**

Mestrando pela Unijuí e Professor da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.

Email: [jnilsonrosa@hotmail.com](mailto:jnilsonrosa@hotmail.com)

**Carlos Otávio Zamberlan**

Doutor em Economia e Professor do Curso de Administração, Ciências Contábeis e Economia da UEMS, Ponta Porã.

Email: [otaviozamberlan@gmail.com](mailto:otaviozamberlan@gmail.com)

**Argemiro Luiz Brum**

Doutor em Economia, professor do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.

Email: [argelbrum@unijui.edu.br](mailto:argelbrum@unijui.edu.br)