

## Gestão Estratégica e seus Reflexos Numa Cooperativa do Segmento de Leite

**Autoria:** Warlei Tana, Ronaldo Pereira Caixeta, Milton Roberto de Castro Teixeira

### RESUMO

Este estudo teve como principal objetivo identificar e analisar os fatores determinantes do sucesso das cooperativas que operam no segmento do leite em Minas Gerais. Para atender a esse objetivo foi elaborado um questionário parametrizado utilizando o modelo de Oliveira (2003) com adaptações, no qual foi adotada uma escala tipo Likert de sete pontos. Os questionários foram enviados pelo correio a 95 cooperativas em Minas Gerais, dentre as quais se obteve resposta de 57. Nas análises dos dados foi utilizada a análise discriminante. Foi possível verificar com as análises estatísticas que as organizações que praticam os indicadores estabelecidos nesta pesquisa obtiveram resultados positivos. Com isso, observou-se que tais indicadores são de grande importância para o alcance do sucesso e objetivos estabelecidos pelas lideranças.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Agropecuária; Cooperativismo.

### 1 INTRODUÇÃO

A finalidade deste trabalho é identificar e analisar os fatores determinantes do sucesso das cooperativas que operam no segmento do leite em Minas Gerais, tendo como foco a proposta do modelo de gestão de cooperativas de Oliveira (2003).

Para tanto, antecipou-se em considerar o segmento de cooperativas de leite que há aproximadamente cinco anos têm dificuldades no setor para competir com as empresas privadas, uma vez que as últimas são, normalmente, gerenciadas por profissionais de mercado.

No segmento de cooperativa, observa-se uma certa preocupação com os benefícios concedidos pelo governo para as cooperativas, dando vantagem competitiva às mesmas, pois isto vem dificultando a capacidade administrativa dos seus gestores. “Enquanto estes durarem, as administrações das cooperativas não sofrerão tanto com a concorrência, que possui uma administração profissional e agressiva, mas tão logo o governo diminua essa benevolência, não se sabe o que ocorrerá com as cooperativas” (Oliveira, 2003, 34p).

Com uma perspectiva de transformação das estratégias para a auto-gestão das cooperativas, remeteu-se ao aprendizado e ao desenvolvimento de táticas que possam fortalecer os níveis interligados dentro da empresa, como o técnico (para fazer e ensinar outros a atividade fim com competência); o administrativo (para gerir com eficiência e democracia os negócios da empresa auto gestonária); o político (para estabelecer os valores históricos do cooperativismo e a perspectiva de construção de valores dentro da sociedade em que está inserido) (CARVALHO, 2002).

No estudo, pretende-se evidenciar a importância Modelo de gestão em cooperativas segundo Oliveira (2003). Para tanto, foram consideradas os sete componentes do modelo: estratégico, diretivos, comportamentais, avaliação, mudanças, tecnológicos e estruturais.

A relevância do estudo está focada na necessidade de se conhecer a importância do cooperativismo para a economia brasileira, pois muitos pequenos produtores só conseguem sobreviver por estarem em cooperativas. Isto pode ser verificado pelo índice de desenvolvimento humano nos municípios que possuem cooperativas, que é maior do que àqueles que não possuem cooperativas.

O estudo se justifica também na medida em que contribui para identificar e desenvolver ferramentas para melhorar a gestão em cooperativas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Princípios do cooperativismo

Modelo bem-sucedido, as regras de operacionalização e gestão que *Os Probos de Rochdale* criaram para sua cooperativa, passaram a servir de orientação sistemática. Em 1937, no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) realizado em Paris, França, essas regras foram reunidas em cinco tópicos, que norteavam as características necessárias para que um negócio se caracterizasse como uma cooperativa (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB, 2005).

Segundo Irion (1997), a evolução e a expansão do sistema cooperativo gerados pelo desenvolvimento de *Rochdale* passaram a gerar oportunidades de trabalho, aumentar a produção e até a regular preços, em certos lugares e circunstâncias, passaram a exercer influência na sociedade como um todo.

Os denominados “Princípios do Cooperativismo”, passaram a servir de referência para o movimento em todo o globo. Em dois eventos em 1966 ocorridos no Congresso em Viena, Áustria, e em 1995, no Congresso Centenário da ACI, em Londres, Inglaterra, o texto teve alterações e dois novos princípios foram criados, totalizando os sete atuais (OCB, 2005).

O primeiro princípio compreende a *Adesão Livre e Voluntária*, em que as cooperativas são consideradas como “instituições voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas” (OCB, 2005, p.1).

*Gestão Democrática e Livre* é o segundo princípio. Os princípios do cooperativismo descritos e salientados nos pressupostos são:

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática (OCB, 2005, p.1).

No terceiro, *Participação Econômica dos Associados*, os cooperados contribuem igualmente para o capital das suas cooperativas e controlam-no com direitos iguais. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os associados recebem, habitualmente, se houver, uma participação nas sobras, limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.

Os associados destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: ao crescimento de se suas cooperativas, ocasionalmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios aos associados na proporção das suas negociações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

*Autonomia e Independência* é o quarto princípio. As cooperativas são instituições autônomas de cooperação mútua, geridas por seus membros. Se elas entram em acordo com outras instituições, incluindo governamentais, ou captam capital de origens externas, elas devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático de seus sócios e mantenham sua autonomia.

O quinto princípio é a Educação, Formação e Informação, em que as cooperativas desenvolvem a educação e a forma que os associados possam participar, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Oferecem capacitação para seus cooperados, representantes eleitos, administradores e profissionais. Assim eles podem contribuir

efetivamente para o seu desenvolvimento. Informam os cidadãos em geral, especialmente os jovens e os formadores de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Com relação ao sexto princípio, a *Intercooperação*, pode-se dizer que “as cooperativas apóiam de forma mais eficiente os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo operando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (OCB, 2005, p.1).

Por fim, o sétimo, a *Preocupação com a Comunidade (Responsabilidade Social)*, em que “as cooperativas trabalham para o crescimento sustentado das suas comunidades através de condutas aprovadas pelos seus membros” (OCB, 2004, p.18).

Juntamente com os 7 princípios citados anteriormente, surgiram em 1885, durante um congresso de cooperativas de consumo, realizado em Lyon, na França, as 12 virtudes do cooperativismo. Entre elas, pode-se citar: viver em melhores condições; poupar sem sofrer; eliminar os intermediários; combater o consumo abusivo do álcool; inserir as mulheres nas questões sociais; criar possibilidade de educar economicamente o povo; reconstruir uma propriedade coletiva através da formação de um patrimônio cooperativo; dar condições de estabelecer o justo preço; subtrair o lucro capitalista; e abstrair-se do conflito (OCB, 2004).

## 2.2 Estratégia organizacional

Converter e executar a estratégia, de forma contínua, é um problema nas organizações e é uma das preocupações dos gestores, pois a sua não realização põe em risco a continuidade do empreendimento, principalmente em um ambiente em constante mudança e de acirrada competição.

De acordo com Porter (1991, p.14), “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia, seja ela explícita ou implícita. A ênfase dada pelas empresas ao planejamento estratégico reflete os benefícios que se tem com um processo explícito de formulação da estratégia.”

Segundo Mintzberg e Peanson (apud ANTONIALLI; FISCHMANN; SOUKI, 2004, p.81) “as estratégias explicitadas pelas organizações podem ser realizadas ou não, as estratégias não planejadas, emergentes, não foram previstas no planejamento estratégico formal, porém, são geralmente realizadas no sentido de reposicionar as condições ambientais.”

Welch (2005, p.151) afirma que “estratégia é um organismo vivo, que respira rápido, que requer muito esforço para sua concretização. Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir.”

A estratégia deve envolver a empresa como um todo, requer comprometimento e dedicação por todas as partes da organização. A incapacidade de qualquer setor da empresa em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico do concorrente pode atrapalhar todo o relacionamento competitivo. A estratégia é planejada e ponderada, comprimindo o tempo e causando mudanças radicais, é também revolucionária (FERNANDES; BERTON, 2005).

Não se pode aplicá-la para tudo ou para todos. Welch (2005, p.153) complementa que “o primeiro passo para formar a estratégia real é criar a grande idéia para conquistar a vantagem competitiva.”

Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000, p.132) afirmam que “os bons estrategistas são criativos, o que significa que eles constroem seu mundo em suas cabeças coletivas e a seguir fazem com que ela aconteça.”

Diante da necessidade de uma estratégia clara e aplicável, as organizações estão procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e incertezas. Dentro dessa visão, o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão

das organizações, com técnicas e processos administrativos que permitem o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (RADOSEVICH apud ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981).

Sendo assim, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla e definida, que irá mostrar o modo como empresa irá competir, quais serão suas metas a curto, médio e longo prazo, e quais serão as políticas necessárias para o efetivo cumprimento destas mesmas metas. Nesse contexto, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica. O planejamento estratégico tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações (MINTZBERG, 1994).

A respeito disso, Hamel, Prahalad e Bethlem (apud CAMPOS, 2002, p.28), consideram que “o desafio das empresas é na maioria das vezes, o resultado de sua incapacidade de regenerar suas estratégias.” Ao refletir sobre tal abordagem, o planejamento estratégico torna-se fundamental na medida em que favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias, das diretrizes e dos mecanismos de controle e avaliação.

### 2.3 Modelo estratégico de gestão segundo Oliveira

De acordo com Oliveira (2003, p.19), “as cooperativas tal como as empresas familiares, ou outros tantos tipos de empresas, têm características próprias, necessitam de instrumentos administrativos para dados característicos”. O mesmo autor diz que a falta de instrumentos administrativos tem provocado sérios problemas principalmente em cooperativas e esta falha pode ser devido às facilidades que o setor de cooperativas possuía.

Em um mundo em constante mudança deve-se repensar o modelo de gestão e levanta três premissas básicas: evolução do pensamento administrativo dos executivos e profissionais de cooperativas; o desenvolvimento de metodologia e técnicas administrativas que proporcionem sustentação a esse processo de mudanças evolutivas; e o fechamento desse processo em um otimizado modelo de gestão para as cooperativas.

Ainda segundo o mesmo autor, o qual cita algumas tendências do cooperativismo, entre elas pode-se destacar: aumento do nível de cooperação; concorrência entre empresas privadas e cooperativas; as cooperativas estarão mais enxutas, com processos decisórios mais ágeis, na tentativa de dar melhores resultados aos seus cooperados; tentativa de ser maior e não melhor. Embora isto seja um tanto conflitante, já que as cooperativas menores tendem a serem mais rápidas; e Intensificação das uniões das cooperativas.

Uma ressalva, porém, muitas vezes a união de cooperativas com o objetivo de atender ao presidente e não no sentido de melhor atender ao cooperado. Para o mesmo autor, as empresas desenvolvem modelos de gestão e não poderia ser diferente para as cooperativas, diante disso o mesmo expõe um modelo de gestão de cooperativas.

Para Oliveira (2003), modelo de gestão conceitua-se como um processo estruturado capaz de evoluir e fazer funcionar as atividades de planejamento, estrutura organizacional, direcionamento e checagem dos resultados, com o objetivo de crescimento da cooperativa.

O modelo proposto pelo autor é composto de sete componentes, como apresentados no Quadro 1.

Estes componentes são consignados também nas empresas em geral. Observa-se que a implementação do modelo não requer uma ordem rígida, entretanto pode-se dar preferência pelo início do planejamento estratégico.

Outro item destacado é o Sistema de Informação Gerencial (SIG), como a capacidade de geração de dados para as tomadas de decisões.

As fundamentações teóricas sobre estratégia nas organizações mostradas serviram para sustentar e estabelecer um parâmetro de gestão estratégica nas cooperativas pesquisadas.

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
<b>ESTRATÉGICO</b>	Planejamento estratégico, definindo-o como o direcionamento otimizado a ser seguido pela cooperativa. Qualidade total, no produto ou serviço, a forma de atender ou exceder as expectativas dos clientes. No caso da cooperativa um dado, segundo o autor, é atender às necessidades do cooperado. Marketing, neste modelo é entendido como o elo entre as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes.
<b>DIRETIVOS</b>	Entendimento das necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa. Considera também a importância da comunicação com peso dentro do processo da cooperativa, às vezes com objetivos específicos. A supervisão e coordenação como forma de catalisar as forças na direção das metas e objetivos.
<b>COMPORTEMENTAIS</b>	Análise da parte de recursos humanos, tais como: capacitação, desempenho, potencial, comprometimento e comportamento. São fatores comportamentais que interferem no modelo de gestão.
<b>AVALIAÇÃO</b>	Esta etapa é a responsável pela checagem e verificação dos resultados. O controle levará a correção ou intervenção no processo administrativo das cooperativas, com o objetivo de garantir o atingimento das metas.
<b>MUDANÇAS</b>	Destacam a importância da identificação dos valores, crenças e expectativas, como uma variável de resistência, paradigmas. Solicita a postura da direção para resultados, trabalho em equipe como forma de atingirem objetivos e a aprendizagem dos participantes da cooperativa.
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Mostra que os produtos necessitam de um fator tecnológico capaz de atender às expectativas dos aliados e cooperados, produtos elaborados assistência de pós-venda. As cooperativas trabalham com produtos que requerem tecnologias para seu desenvolvimento. O processo é de fundamental importância para implementação do modelo de gestão, com necessidade de atender cliente interno e externo. O conhecimento significa a compreensão e a estruturação de um tema e a aplicação do mesmo na cooperativa.
<b>ESTRUTURAIS</b>	A estrutura organizacional pode ser vista como a interação dos poderes, a autoridade dos dirigentes das decisões e toda a integração dos profissionais da organização. Neste item o autor chama a atenção para a departamentalização, o organograma, controle de qualidade e de profissionais por setor.

Quadro 1 - Modelo de gestão em cooperativas segundo Oliveira

Fonte: Oliveira (2003, p. 68).

### 3 METODOLOGIA

A investigação quanto aos fins é considerada como sendo exploratória. Exploratória porque não há registros de conhecimento sobre os fatores determinantes do sucesso das cooperativas que operam no segmento do leite em Minas Gerais.

O método utilizado na pesquisa foi o levantamento tipo *survey*, que segundo Malhotra (2001, p.179), “tem como base o interrogatório dos participantes. Normalmente, o questionário é estruturado com certa padronização.”

Nesta pesquisa, os questionários estruturados foram remetidos via correios para as 95 cooperativas agropecuárias que trabalham com leite do estado de Minas Gerais, que é o universo de cooperativas do segmento de laticínios em Minas Gerais. Os pesquisados respondentes foram as lideranças das cooperativas. Foram devolvidos ao organizador deste trabalho 57 questionários, 60%.

Não foi feito teste de amostragem, pois o universo trabalhado foi o das cooperativas em Minas Gerais filiadas a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) que operam na cadeia do leite.



Nesta pesquisa, o questionário foi estruturado baseando-se no modelo de gestão de cooperativas, elaborado por Oliveira (2003), no qual se abriu cada etapa do mesmo e formulou-se o questionário, abrangendo tópico por tópico do modelo de gestão proposto pelo autor.

O questionário e as Tabelas não são apresentados neste artigo, em função de seu tamanho, mas pode ser solicitado pelo e-mail: [tana.tana@cemil.com.br](mailto:tana.tana@cemil.com.br).

Neste trabalho utilizaram-se os sete componentes de Oliveira (2003), descritos no capítulo 2, item 2.2, deste artigo. A adaptação dos componentes para os propósitos do trabalho e adotados na pesquisa empírica, pode ser observada no Quadro 2.

COMPONENTES	COMPONENTES UTILIZADOS APÓS A APLICAÇÃO DA ANÁLISE FATORIAL
<b>ESTRATÉGICOS</b>	Políticas de Negócio
<b>LIDERANÇA</b>	Liderança Visionária
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Gestão de Informação
<b>DECISÃO</b>	Gestão Participativa
<b>COORDENAÇÃO</b>	Gerência de Projetos
<b>ESTRUTURAIS</b>	Estrutura Organizacional
<b>AÇÕES</b>	Eficácia no Planejamento
<b>CONHECIMENTO</b>	Gestão do Conhecimento
<b>COMPORTAMENTO</b>	Valores Organizacionais
<b>SUPERVISÃO</b>	Comprometimento da Liderança
<b>PROCESSO</b>	Gestão de Processos
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Gestão de Tecnologia
<b>AValiação</b>	Indicadores de Desempenho
<b>MUDANÇAS</b>	Gestão de Mudanças
<b>MARKETING</b>	Gestão da Inovação

Quadro2 - Modelo de gestão em cooperativas adotado na pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2007).

A análise discriminante foi a técnica de análise de dados que possibilitou verificar diferenças significativas entre grupos, como também as variáveis causadoras de diferenças, colocando-as assim, em diferentes grupos distintos (HAIR, 2005).

A análise discriminante pode ser testada também pelo teste *Wilk's Lambda*, que avalia se a função discriminante reconheceu uma diferença estatística entre dois casos em estudo. O resultado pode ser considerado significativo se for menor ou igual a 0,05, ou seja, 5% de erro (HAIR, 2005). Outro teste também aplicável é o coeficiente de Função Discriminante Canônicos ou Correlações da Matriz Quadrada, muito utilizada na pesquisa em administração (HAIR, 2005). A correlação canônica informa o quanto da variável independente explica o poder da discriminação da variável dependente

Neste trabalho foi adotada a função discriminante linear de Fisher ou função de classificação, sendo que esta função pode ser usada para classificar observações. Valores de observações de variáveis independentes podem ser colocados na função, e um escore de classificação para cada grupo é gerado, sendo que o grupo que apresentar maior escore apresenta maior probabilidade de alocação no grupo (HAIR, 1998). Este autor relata também que esta classificação é usada devido sua simplicidade, contribuindo no processo de interpretação e a avaliação das variáveis independentes, além de fornecer dados concisos e simples.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS BASEADA NO MODELO DISCRIMINANTE

O modelo discriminante origina de funções lineares das variáveis primárias que maximizam a diferença entre os grupos ou realçam a razão da dispersão dentro dos mesmos ou entre os mesmos (CAIXETA et al., 2002).

Por meio das variáveis independentes pôde ser verificado os coeficientes de função discriminantes canônicos, ou seja, as correlações da Matriz de Estrutura. O nível de corte aceitável como mínimo é 0,30 para previsão dos membros do grupo (HAIR, 2005).

Os indicadores de todos os fatores apresentados neste trabalho diferem estatisticamente entre as cooperativas que apresentaram resultados financeiros positivos e negativos, confirmando as hipóteses  $H_0$ ... $H_{15}$ .

##### a) Fator da política de negócios

Observou-se que somente o indicador: “é clara a definição de missão”, não apresentou nível de significância inferior ao valor mínimo adotado de 0,05. Sendo que os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ) foram respectivamente: “É clara a definição de negócio” com 15,92; “O planejamento de sua cooperativa é divulgado a todos” com 11,29; e “É clara a definição de objetivos e métodos” com 10,02.

Verificou-se que o coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) contribui para o construto fator da política de negócio, com uma média de 40,0% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados. A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,02 abaixo do nível adotado (0,05).

Nas duas últimas colunas são fornecidos os coeficientes de estimativa das funções discriminatórias de Fisher, com o objetivo de possibilitar previsões futuras de classificações de resultados financeiros positivos ou negativos.

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 84%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%. Dessa forma, a hipótese apresentada é aceita. Observa-se também que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (86,8%), comparada àquelas com resultados negativos (75%).

##### b) Fator liderança visionária

Pôde-se verificar que todos os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor admitido como parâmetro, 0,05.

Os indicadores com maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk$ ) foram: “A liderança dá importância ao item conhecimento dos profissionais da cooperativa” (20,419) e “A liderança de sua cooperativa foi eleita por parcela significativa dos cooperados” (14,086).

O coeficiente de correlação canônica ao quadrado mostrou que os indicadores do construto, fator de liderança visionária, explicaram em média 31,10% da variação do poder discriminante dos casos analisados.

A discriminante dos casos analisados pode ser considerada confiável, pois, o teste do qui-quadrado (*Wilk's Lambda*) resultou em uma significância igual a 0,001, abaixo do nível aceito de 0,05.

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 80%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%. Dessa forma, a hipótese apresentada é aceita. Pôde-se observar ainda, que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as

cooperativas com resultados positivos (82,9%), comparada àquelas com resultados negativos (71,4%).

*c) Fator gestão da informação*

A análise de dados apontou que todos os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor admitido como parâmetro, 0,05.

Os indicadores com maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk$ ) foram: “Os resultados da cooperativa são divulgados aos cooperados” (9,945) e “Na sua cooperativa há um bom nível de comunicação entre os gerentes” (6,035).

O coeficiente de correlação canônica ao quadrado mostrou que os indicadores do construto, fator de gestão da informação, explicaram em média 19,00% da variação do poder discriminante dos casos analisados.

A discriminante dos casos analisados pode ser considerada confiável, pois o teste do qui-quadrado ( $Wilk's\ Lambda$ ) resultou em uma significância igual a 0,056, muito próximo do nível aceito de 0,05.

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 64%, taxa muito próxima do limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma, foi definido que seria aceita a hipótese apresentada.

Pesquisas nas ciências sociais, na qual há muita informação subjetiva, pequenas variações podem ser aceitas. Nestes casos, devem-se avaliar os custos destas tolerâncias e do suporte aos níveis de riscos de erros (HAIR, 2005).

Foi verificado ainda, que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (84,60%), comparada aquelas com resultados negativos (56,80%).

*d) Fator gestão participativa*

Constatou-se que todos os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor mínimo adotado de 0,05. Sendo que, os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ), foram respectivamente “O nível das decisões tomadas está adequado” (19,996); “São tomadas medidas para se evitar novas decisões inadequadas” (17,004) e “As decisões na cooperativa são compartilhadas” (13,645).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de gestão participativa, conseguiram explicar em média, 54,50% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados. A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado ( $Wilk's\ Lambda$ ) forneceu significância igual a 0,004 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 83%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma a hipótese apresentada é aceita. Observa-se também que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (92,30%), comparada aquelas com resultados negativos (57,10%).

*e) Fator gerência de projetos*

De acordo com os resultados apresentados observa-se que todos os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor mínimo adotado de 0,05. Os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ) foram respectivamente: “Existem instrumentos gerenciais de acompanhamento dos projetos, das



metas e objetivos” (12,420) e “A cooperativa desenvolve seus projetos de forma integrada, envolvendo áreas afins” (9,574).

Verificou-se, por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de gerência de projetos, conseguiram explicar em média 21,00% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados.

A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,022 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 79,6%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma a hipótese apresentada é aceita.

Constatou-se também que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (82,5%), comparada àquelas com resultados negativos (71,4%).

#### *f) Fator estrutura organizacional*

Os dados coletados permitem dizer que somente o indicador: “A estrutura organizacional da cooperativa é bem definida, quanto à comunicação”, não apresentou nível de significância inferior ao valor mínimo adotado de 0,05. Os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ), foram respectivamente: “A delegação de poderes em sua cooperativa é suficiente para que a mesma funcione adequadamente” (55,375); “A estrutura organizacional da cooperativa é bem definida, quanto a decisões dos executivos” (33,851) e “A cooperativa é departamentalizada” (16,593).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de estrutura organizacional, conseguiram explicar em média, 58,0% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados. A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,000 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 92,6%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma a hipótese apresentada é aceita.

Pode ser observado ainda, que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (97,5%), comparada aquelas com resultados negativos (78,6%).

#### *g) Fator eficácia no planejamento*

Constatou-se que todos os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor mínimo adotado de 0,05.

Os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ), foram respectivamente: “As ações iniciadas são levadas até suas conclusões” (20,294) ; “As ações antes de serem implementadas são planejadas” (18,911); “Depois de tomadas as decisões às ações são implementadas com eficiência” (18,303).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de eficácia no planejamento, conseguiram explicar em média, 37,33% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados. A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,000 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 91,1%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma a hipótese apresentada é aceita. Observa-se ainda, que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as

cooperativas com resultados positivos (95,2%), comparada àquelas com resultados negativos (78,6%).

#### *h) Fator gestão do conhecimento*

De acordo com os resultados apresentados verificou-se que somente o indicador “Os profissionais estão capacitados a entender as normas e procedimentos internos da cooperativa” não apresentou nível de significância inferior ao valor mínimo adotado de 0,05. Os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa (F – *Wilk's*) foram respectivamente: “Os profissionais da cooperativa são habilitados para realizarem suas funções” (10,211) e “Há benefícios aos profissionais que investem em conhecimento” (9,195).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de gestão do conhecimento, conseguiram explicar em média, 24,0% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados.

A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,019 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 81,5%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma a hipótese apresentada é aceita. Foi verificado ainda, que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (82,9%), comparada àquelas com resultados negativos (76,9%).

#### *i) Fator valores da organização*

A partir do dados coletados verificou-se que todos os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor mínimo adotado de 0,05. Sendo que, os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa (F – *Wilk's*), foram respectivamente: “Os dirigentes estão comprometidos com o resultado da cooperativa” (25,712); “Os dirigentes estão comprometidos com os cooperados” (19,073) e “Existe um processo de seleção definido para a contratação de novos profissionais” (18,756).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de valores organizacionais, conseguiram explicar em média, 34,00% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados.

A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,001 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 80,4%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, assim, a hipótese apresentada é aceita.

Constatou-se que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (83,3%), comparada àquelas com resultados negativos (71,4%).

#### *j) Fator comprometimento da liderança*

Pode se afirmar que todos os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor mínimo adotado de 0,05.

Os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa (F – *Wilk's*), foram respectivamente: “A supervisão tem conhecimento e aplica os fundamentos da gestão

de pessoal na cooperativa” (7,92); “Existem funções bem definidas dentro dos níveis hierárquicos da cooperativa” (6,782) e “A supervisão mantém um clima profissional com os profissionais da cooperativa” (5,702).

Através do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de comprometimento da liderança, conseguiram explicar em média, 18,00% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados.

A função discriminatória dos grupos avaliados não pode ser considerada tão confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,083, que é acima do nível adotado (0,05). Entretanto, o valor encontrado não foi tão distante do padrão. Assim, foi decidido adotá-la com ressalvas, uma vez que, ao aplicá-la deve-se verificar se os resultados estão realmente fazendo sentido.

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 76,4%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, assim, a hipótese apresentada é aceita. Observa-se também que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (80,5%), comparada àquelas com resultados negativos (64,3%).

#### *k) Fator gestão de processos*

Por meio dos resultados apresentados verificou-se que os indicadores “A cooperativa é certificada por algum órgão fiscalizador” (0,701); “Os fluxogramas são seguidos pelos técnicos” (0,062) e “Existem relatórios gerenciais” (0,057), não apresentaram nível de significância inferior ao valor mínimo adotado de 0,05.

Os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ) foram respectivamente: “Existe processo claro informatizado das atividades produtiva da cooperativa” (15,003); “Existe descrição de cargos dos profissionais da cooperativa” (13,626); “Existem normas internas de gestão e procedimentos na cooperativa” (11,408) e “A gestão financeira da cooperativa é feita com utilização de fluxo de caixa” (11,251).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de gestão de processos, conseguiram explicar em média, 42,10% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados.

A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,053 no limite do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 85,7%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma, a hipótese apresentada é aceita. Foi verificado também que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (91,7%), comparada àquelas com resultados negativos (69,2%).

#### *l) Fator gestão da tecnologia*

A análise de dados mostrou que os indicadores “Os produtos produzidos pela cooperativa atendem as expectativas dos clientes e cooperados quanto a seu desempenho” (0,539); “O mercado percebe os produtos produzidos na cooperativa como de alta tecnologia” (0,481) e “Os profissionais da área industrial dominam a tecnologia utilizada no parque da cooperativa” (0,147), não apresentaram nível de significância inferior ao valor mínimo adotado de 0,05. Sendo que, o indicador que possibilitou maior peso de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ), foi: “A sua cooperativa está devidamente informatizada” (16,267).

Através do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de gestão de tecnologia, conseguiram explicar em média, 41,1% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados.

A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,001 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 81,1%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%. Assim, a hipótese apresentada é aceita. Verificou-se ainda que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (87,5%), comparada àquelas com resultados negativos (61,5%).

#### *m) Fator indicadores de desempenho*

Segundo resultados obtidos na análise permitem inferir que todos indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor mínimo adotado de 0,05. Sendo que os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ), foram respectivamente: “É realizado um comparativo de desempenho da performance da cooperativa, da situação atual com o passado” (24,676); “Os dirigentes da cooperativa debatem os indicadores com a alta gerência” (12,873) e “Os indicadores de desempenho avaliam a realidade da sua cooperativa em tempo real” (10,184).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de indicadores de desempenho, conseguiram explicar em média, 34,20% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados. A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,000 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 77,8%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma, a hipótese apresentada é aceita. Observou-se que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (85,0%), comparada àquelas com resultados negativos (57,1%).

#### *n) Fator gestão de mudanças*

Constatou-se que os indicadores apresentaram níveis de significâncias inferiores ao valor mínimo adotado de 0,05. Neste caso todos indicadores possibilitaram pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de gestão de mudanças, conseguiram explicar em média, 35,30% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados. A função discriminatória dos grupos avaliados pode ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,000 abaixo do nível adotado (0,05).

O percentual de classificação de casos corretamente classificados foi de 89,1%, taxa superior ao limite mínimo adotado que é 70%, dessa forma a hipótese apresentada é aceita. Pôde ser visto também que a função possibilitou maior porcentagem de acertos entre as cooperativas com resultados positivos (97,6%), comparada àquelas com resultados negativos (64,3%).

#### *o) Fator gestão da inovação*

Conforme os resultados apresentados verificou-se que os indicadores “A sua cooperativa lança muitos novos produtos por ano” (0,187) e “A sua cooperativa investe em inovação de novos produtos” (0,100), não apresentaram nível de significância inferior ao valor mínimo adotado de 0,05. Os indicadores que possibilitaram maiores pesos de contribuição relativa ( $F - Wilk's$ ), foram respectivamente: “As ações de marketing têm trazido resultados para a cooperativa” (7,199); “A sua cooperativa acompanha as tendências de mercados em relação aos novos produtos” (5,073).

Por meio do coeficiente de correlação canônica ao quadrado ( $r^2$ ) é possível afirmar que os indicadores do construto, fator de gestão da inovação, conseguiram explicar em média, 15,10% de variação do poder discriminatório dos casos avaliados.

Neste caso, a função discriminatória dos grupos avaliados não pôde ser considerada confiável, pois o teste de qui-quadrado (*Wilks Lambda*) forneceu significância igual a 0,159 acima do nível adotado (0,05).

O *Lambda de Wilk* avalia se uma função discriminante realmente identificou alguma diferença entre os grupos em estudo. Para tanto, o *Lambda* deve ser menor que 0,05 para ter uma significância considerada boa. Neste caso, pode-se considerá-lo, mas com ressalvas, pois, não terá uma significância dentro dos padrões. Com isso, pode ser entendido que há uma superposição dos dados, não tendo uma diferença significativa entre as médias dos grupos em estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por finalidade identificar e analisar os fatores determinantes do sucesso das cooperativas que operam no segmento do leite em Minas Gerais, tomando por referência a proposta do modelo de gestão de cooperativas de Oliveira (2003) com adaptações. Neste sentido, formularam-se indicadores que teoricamente poderiam indicar posição de sucesso das cooperativas pesquisadas.

Constatou-se, de forma geral, que os gestores das cooperativas pesquisadas, acreditam que existem fatores de sucessos implantados nas cooperativas, porém estes indicadores não apresentaram *scores* médios de concordância tão elevados.

Para os fatores estratégicos, os indicadores: definição de negócio, visão, missão, políticas, objetivos e métodos; estratégias e o planejamento são divulgados a todos, apresentaram significâncias estatísticas.

Os demais indicadores não apresentaram significância estatística, quais sejam:

- a) Estrutura organizacional da cooperativa é bem definida, quanto à comunicação e o estatuto atende o interesse dos cooperados.
- b) Existem cronogramas para as implantações das ações planejadas.
- c) Os profissionais estão capacitados a entender as normas e procedimentos internos da cooperativa e o nível de conhecimento dos profissionais da área técnica da cooperativa é satisfatório.
- d) A cooperativa tem tecnologia de ponta em seu parque industrial; o mercado percebe os produtos produzidos na cooperativa como de alta tecnologia; os produtos produzidos pela cooperativa atendem as expectativas dos clientes e cooperados quanto a seu desempenho e os profissionais da área industrial dominam a tecnologia utilizada no parque das cooperativas.
- e) Mudanças encontram muitas resistências na sua cooperativa
- f) Marca da cooperativa é considerada forte no mercado; a sua cooperativa lança muitos novos produtos por ano; o portfólio de produtos de sua cooperativa atende as necessidades do mercado.



A análise de dados permitiu constatar que as cooperativas que têm uma política de negócio bem definida, uma gestão participativa e valores organizacionais claros, apresentaram indicadores estatísticos bem definidos de determinantes de sucesso, além de pertencerem ao grupo de cooperativas que obtiveram resultados positivos.

A análise discriminante, com percentagem de classificação mínima de acerto geral de 70%, possibilitou aceitar ou rejeitar os fatores de sucesso das cooperativas para as hipóteses:

$H_0...H_{15}$  - Os indicadores de todos os fatores diferem estatisticamente entre as cooperativas que apresentaram resultados financeiros positivos e negativos.

Por meio da análise discriminante, constatou-se também que a geração de um modelo aplicado à gestão das cooperativas de leite, poderá levá-las a obter sucesso, traduzidos em resultados financeiros.

Diante disso, estes indicadores podem ser considerados fatores determinantes de sucesso na gestão das cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Roberto L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANTONIALLI, L. M; FISCHIMANN, Adalberto Américo; SOUKI, Gustavo Quiroga. Influência da eleição dos dirigentes na continuidade das estratégias em cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração da FEAD-MG**. Belo Horizonte, v.1, n. 1, pág. 79. Junho 2004.

CAIXETA, Ronaldo Pereira; TRUGILHO, Paulo Fernando; LIMA, José Tarcísio; ROSADO, Sebastião Carlos Silva. Classificação de *Eucalyptus* relacionados com a qualidade da madeira após a secagem natural. **Scientia Forestalis**. IPEF. n. 61, p. 49-58, jun. 2002.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento por diretrizes**. Belo Horizonte: Desenvolvimento gerencial, 2002.

CARVALHO, Marcelo Pereira. **Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades** (2002). Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/mn/home/>. Acesso em: 28 mai. 2005

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GERMAIN, Richar; CORNELIA Drog.; DAUGHERTY, Patricia J. The effect of just-in-time selling on organizational structure: an empirical investigation. **Journal of marketing Research**, v. 31, pp. 471-483, November, 1994.

HAIR, Jr. Joseph F. et. al. **Multivariate data analysis reading**. 6 th. New Jersey: Edition Prentice Hall, 2003.

HAIR, Jr. Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAIR, Jr. Joseph F.; ANDERSON, Ralph E.; TATHAN, Ronaldo, L.; BLACK, William C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. Boston, jan./feb. 1994.

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

NICALAO, Leonardo. **Proposição de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor**. Porto Alegre. Dissertação de mestrado (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Manual em gestão de cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo**. Ribeirão Preto: Versão Br Comunicação e Marketing, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios do cooperativismo**. Disponível em [http://www.ocb.org.br/coop\\_no\\_brasil/principio.htm](http://www.ocb.org.br/coop_no_brasil/principio.htm). Acessado em: 25 ago. 2005.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de industriais e da concorrência**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.