

OS CAMINHOS DA GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE LEITE EM MATO GROSSO

Carlos Guilherme Dorilêo Leite¹
Sandra Regina Fontes Ribeiro Gomes²

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo mostrar a análise da gestão estratégica em uma cooperativa na agricultura familiar no estado de Mato Grosso, com intuito de compreender a relação institucional e funcional entre a cooperativa, cooperados e colaboradores; entender o modelo de gestão estratégica e propor sugestões para melhoria do modelo de gestão. É um estudo de natureza qualitativa, do tipo exploratório e, para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica de atualização a respeito da temática, assuntos e instrumentos importantes para o desenvolvimento da gestão estratégica em cooperativas. O planejamento estratégico é um processo que envolve diversos fatores que vão da formulação até a avaliação de estratégias. Ele prevê ações e metas futuras a serem executadas e perseguidas com o auxílio de instrumentos organizacionais que busquem mais qualidade no atendimento, melhor distribuição de serviços, participação da sociedade na tomada de decisões e melhoria na busca de parcerias. A discussão sobre a temática evidenciou que o planejamento estratégico é de suma importância para a gestão estratégica em cooperativas, visto que por meio deste processo é possível definir as prioridades da atual gestão e mobilizar os atores que fazem parte da organização.

Palavras-chave: Cooperativa; Agricultura Familiar; Gestão Estratégica.

1. Introdução

O setor agropecuário possui grande impacto na agricultura familiar. Neste contexto, a mão de obra familiar está fortemente aderida e assume papel relevante no desenvolvimento do país na busca do fortalecimento da atividade produtiva, através do ingresso em cooperativas, visto que essa alternativa apresenta benefícios potenciais como: acesso a novas tecnologias, crédito, incentivos fiscais, oportunidade de ingresso em mercados mais competitivos, dentre outros.

¹ Discente do curso de Superior Tecnológico em Gestão de Cooperativas, atualmente participa do Projeto de Iniciação Científica – PIC/ICOOP/MT. E-mail: dorileo@icoop.edu.br

² Administradora, mestre pela FUCAPE/ES, coordenadora de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – FEPCOOP, e-mail: coordenacao03@icoop.edu.br

Assim, este estudo de caso foi realizado na cooperativa de produtores de leite Coopergrande - MT, visando identificar os impactos causados por uma boa gestão e a implantação da filosofia cooperativa na produção de leite em um assentamento onde há predominância da agricultura familiar.

A Coopergrande tem sua sede no município de Várzea Grande – MT e é formada por 95 cooperados organizados adquirem o leite *in natura* dos produtores, realizando seu beneficiamento e comercialização. Um aspecto importante é que esta cooperativa é a única do ramo lácteo na região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá. A Coopergrande foi criada pela lei complementar estadual 359/2009, em 28 de maio de 2009, situada em Várzea Grande – MT. Tem como características geográficas se localizar na região metropolitana do Vale do Rio Cuiabá, sendo este composto por 04 municípios metropolitanos e 09 municípios do colar metropolitano, com sede em Cuiabá. Sua área é de 21.928,87 km², com população de 1.041.307 habitantes (estimativa 2019), densidade populacional 47,49 hab/km², IDH 0,767 auto/km² (PNUD 2010), PIB 28.091.053,69 mil (IBGE 2015), PIB Per capita 31.931,34 (IBGE 2015).

A Região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá foi instituída em 2009, pela lei complementar estadual nº 359, sendo composta pelos municípios (tabela 01) de Cuiabá, Várzea Grande, Nossa Senhora do Livramento e Santo Antônio de Leverger. A lei também define o entorno metropolitano, formado pelos municípios (tabela 02) de Acorizal, Barão de Melgaço, Chapada dos Guimarães, Jangada, Nobres, Nova Brasilândia, Planalto da Serra, Poconé e Rosário Oeste. Atualmente conta com uma população de 918.826 habitantes na região metropolitana, sendo a 3ª região metropolitana do Centro-Oeste do Brasil, além de cerca de 113.888 habitantes nos municípios em seu entorno.

Esta pesquisa procurou compreender o funcionamento do planejamento estratégico na gestão de cooperativas, para, dessa maneira, conhecer de forma clara e objetiva os métodos necessários para a elaboração do planejamento estratégico nos serviços, bem como, identificar a sua importância na área da gestão e verificar o uso e funcionamento eficaz do planejamento estratégico nos referidos serviços.

Este estudo possui grande relevância social, pois se percebe inúmeras vezes a falta de preparo profissional e uma propensão ao imprevisto técnico-administrativo, o que acaba comprometendo o progresso da própria organização quando se desconhece a

importância do planejamento nos serviços de gestão na área cooperativa. Sendo que na atualidade, a qualidade é encarada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado considerado altamente competitivo.

2. Objetivos

Objetivo geral:

- Analisar a gestão estratégica em uma cooperativa na agricultura familiar no estado do Mato Grosso.

Objetivos específicos:

- Compreender a relação institucional e funcional entre a cooperativa, cooperados e colaboradores.
- Identificar e entender o modelo de gestão estratégica da cooperativa.
- Propor sugestões para melhoria do seu modelo de gestão.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Modelo Estratégico de Gestão

Barbosa (2010) 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 ser 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 ele 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.

Quadro 1 – Modelo de gestão em cooperativas segundo Oliveira (2003)

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGICO	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.
DIRETIVOS	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.
COMPORTEMENTAIS	Análise da parte de recursos humanos, tais como: capacitação, desempenho, potencial, comprometimento e comportamento. São fatores comportamentais que interferem no modelo de gestão.
AVALIAÇÃO	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.
MUDANÇAS	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.
TECNOLÓGICOS	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.
ESTRUTURAIS	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.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003).

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 na cooperativa pesquisada. A gestão cooperativa deve, então, contemplar igualmente esses dois aspectos, atendendo à gestão social e empresarial destas organizações. No entanto, o enfoque empresarial é geralmente priorizado em detrimento do social, chegando este último, às vezes, a ficar num plano secundário. Obviamente é importante a realização da gestão focada no empresarial, fundamental para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, entretanto, é necessária sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover ações em que a decisão a ser tomada contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem o seu quadro social e não somente de sua diretoria (SOUSA et al, 2015).

3.2 Gestão Participativa de uma Cooperativa

As cooperativas representam uma atividade peculiar dentro do sistema econômico, com características próprias que as diferem dos demais tipos de organizações econômicas. É uma organização de participação: o associado participa da cooperativa nas operações e participa nas decisões (FERREIRA, 1999).

Um ponto importante a ressaltar é que as pessoas só participam daquilo que lhes interessa e daquilo que elas se sentem motivadas a participar. O intercâmbio entre cooperado e cooperativa estimula o associado a sentir mais confiança e acreditar que é através da união e participação destes que a cooperativa avança e atinge seus objetivos (RICCIARDI, 1986).

Segundo Antonialli (2000), o ponto fundamental nas cooperativas é encontrar o equilíbrio entre três diferentes níveis de interesse de seus associados: o econômico, o social e o político. Administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas estão perdendo espaço para seus concorrentes, pois não estão conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos.

Esses aspectos conferem às cooperativas grande relevância social e importância no desenvolvimento agrário. No caso do leite, a importância das cooperativas é ainda

maior, uma vez que estruturalmente o setor é tradicionalmente muito pulverizado, composto por milhares de pequenos produtores com baixo poder de barganha, além do fato de se tratar de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros. Apesar de sua importância no cenário econômico e social, as cooperativas enfrentam dificuldades principalmente no que se refere à doutrina ou ideologia cooperativista.

Nesse sentido, um dos grandes problemas enfrentados pelas cooperativas de leite é a questão da infidelidade dos cooperados, decorrente do duplo papel que ele possui na organização. O associado é, ao mesmo tempo, trabalhador e dono dos recursos produtivos, o que faz com que ele procure maximizar os resultados de sua própria unidade produtiva, mesmo que seja em detrimento da empresa cooperativa, já que é movido pelo princípio da racionalidade.

Este problema toma forma de desvios de produção nas cooperativas de leite, o que ocorre em função das oscilações no preço do leite decorrentes dos períodos de safra ou entressafra. Assim, no período da safra, quando geralmente o preço do leite está baixo, o produtor entrega toda sua produção à cooperativa. Porém, na entressafra, geralmente, são atraídas pelos preços oferecidos pelos outros laticínios, principalmente as multinacionais, entregando a eles a maior parte de sua produção e apenas uma ínfima quantidade para a cooperativa, caracterizando uma atitude de infidelidade.

Devido à não existência de contratos formais de entrega de produção entre associados e cooperativa, o desvio de produção no período da safra é algo muito frequente no meio cooperativista leiteiro.

Diante desse problema, torna-se necessário que as cooperativas elaborem estratégias com vistas a manter a fidelidade dos cooperados. Bialoskorski Neto (2002) afirma que há diferentes processos de estímulo à fidelidade dos cooperados, que vão desde incentivos econômicos tipo concessão de bônus até o estabelecimento de obrigatoriedade contratual nas transações.

3.3 Cooperativismo Internacional e Nacional

3.3.1 Internacional

Segundo Singer (2002), o cooperativismo teve a primeira experiência prática em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, no interior da Inglaterra. Sem conseguir comprar o básico para sobreviver nos mercadinhos da região, um grupo de 28 trabalhadores (27 homens e uma mulher) se uniram para montar seu próprio armazém. A proposta era simples, mas engenhosa: comprar alimentos em grande quantidade, para conseguir preços melhores. Tudo o que fosse adquirido seria dividido igualmente entre o grupo. Nascia, então, a “Sociedade dos Probos de Rochdale” — primeira cooperativa moderna, que abriu as portas pautada por valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo. Entre eles a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência.

A ideia dos 28 pioneiros prosperou. Quatro anos após sua criação, a cooperativa já contava com 140 membros. Doze anos depois, em 1856, chegou a 3.450 sócios com um capital social que pulou de 28 libras para 152 mil libras.

3.3.2 Nacional

De acordo com Singer (2002), no Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização pelos europeus, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, nosso movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto — cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, surgiram outras cooperativas em Minas e também nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Dentro do ramo agropecuário em 1847, no Paraná, surge a fundação da primeira cooperativa agropecuária do país. Mas foi somente a partir de 1907, que o setor ganhou impulso. Tudo porque o então governador do estado de Minas Gerais, João Pinheiro, lançou um projeto cooperativista com o objetivo de eliminar, de uma vez por todas, os intermediários da produção agrícola. Naquele tempo, a venda de produtos como o café era controlada por estrangeiros.

A partir de 1906, foi o surgimento das cooperativas agropecuárias, idealizadas por produtores rurais e por imigrantes, especialmente de origem alemã e italiana. Esses “brasileiros de coração” trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a se organizar em cooperativas.

Com a propagação da doutrina cooperativista, as cooperativas tiveram sua expansão num modelo autônomo, voltado para suprir as necessidades dos próprios membros, livrando-se da dependência dos especuladores.

No ano de 1998 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). A mais nova instituição do Sistema “S” veio somar à OCB com o viés da educação cooperativista. O SESCOOP é responsável pelo ensino, formação, profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.

O cooperativismo brasileiro entrou no século XXI com um importante desafio: ser reconhecido pela sociedade por sua integridade, competitividade e capacidade de trazer alegria para as pessoas.

3.4 Cooperativismo em Números

O último Censo Global do Cooperativismo, realizado pela ONU (abril/2014), apontou a existência de mais de 2,6 milhões de cooperativas em todo o mundo, somando mais de 1 bilhão de membros e clientes. O estudo também indica mais de 12,6 milhões de postos de trabalho gerados por empreendimentos cooperativos. Sendo que esse número não inclui as 982.400 cooperativas agrícolas da China, cujos dados sobre emprego não estavam disponíveis na época da pesquisa.

O Censo Global do Cooperativismo ainda destaca que a França é o país com maior número de cooperados (membros e clientes), mas a Nova Zelândia é o país com maior geração de empregos cooperativos. Entre os ramos cooperativos, as agropecuárias são as que mais se destacam em número de cooperativas (mais de 1 milhão), enquanto as cooperativas financeiras são as que reúnem maior quantidade de membros (mais de 700 milhões).

Segundo a Agenda Institucional do Cooperativismo de 2017, o Brasil possui 6,6 mil cooperativas, distribuídas nos treze ramos existentes. Elas possuem mais de 13,2 milhões de associados e geram 376 mil empregos formais.

O ramo que mais possui associados é o agropecuário. São 1555 cooperativas agropecuárias, com mais de um milhão de associados (1.016.606) e 188.777 empregados. Estes números representam 6,3% da população brasileira. Se somarmos suas famílias, afinal, elas também se beneficiam, mesmo que indiretamente, ao ter um membro associado, o cooperativismo beneficia 25,4% da população brasileira.

4. Metodologia

Para responder à questão problema, utilizou-se de pesquisa exploratória, qualitativa e o estudo de caso. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Ludke (2001) sustenta que o estudo de caso contribui para se compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para se entender a forma e os motivos que levaram a determinada decisão.

4.1 Procedimentos de pesquisa

4.1.1 Amostra Probabilística

Amostra probabilística é a qual todos os indivíduos do universo têm uma chance igual de responder a pesquisa, ou seja, probabilidade fixa e maior que zero. Esse método busca a imparcialidade do entrevistador na busca de seus entrevistados.

4.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa de clima organizacional, utilizando como instrumento o questionário. As variáveis analisadas foram o estilo de liderança, o desempenho, a comunicação e a satisfação. O instrumento aplicado junto aos colaboradores foi questionário liderado: estilo de liderança, desempenho, comunicação e satisfação, e o para a direção foi aplicado questionário comportamento organizacional para o líder, que foi respondido pelo mesmo. A pesquisa foi elaborada

junto aos conselhos de administração e fiscal da Coopergrande – MT, alguns cooperados selecionados aleatoriamente e funcionários, o que permitiu uma coleta de dados coesa e abrangente. Os conteúdos destes questionários foram sigilosos, sem identificação do colaborador ou quaisquer pessoas que venham a responder o mesmo. Todos esses foram encaminhados à cooperativa e entregues em mãos, respondidos e devolvidos para serem analisados, dentro de um prazo máximo de 10 dias. Em um primeiro contato não houve recusa em responder aos questionários, porém se houvesse, o mesmo seria substituído ou excluído. Fizeram parte da coleta de dados 07 amostras (cooperativa da agricultura familiar e de pequeno porte), sendo todos cooperados e colaboradores ao mesmo tempo.

5. Resultados e Discussão

5.1 Problemas que Afligem as Cooperativas de Leite no Brasil

5.1.1 Em relação à Gestão Administrativa

As cooperativas de leite não conseguem se desvencilhar do tradicionalismo que perdura até hoje na sua gestão. De modo geral, os administradores das cooperativas são produtores que não possuem a qualificação necessária para gerir uma cooperativa e os produtores qualificados não são especializados para atuar na gestão. Assim, muitos desses produtores realizam uma gestão amadora, não utilizando os recursos administrativos necessários a uma moderna gestão.

5.1.2 Em relação à Participação Econômica dos Membros

A falta de participação econômica dos membros deve-se principalmente aos seguintes fatos: a) falta de liquidez dos investimentos cooperativos, b) dificuldade no crescimento do fundo de reserva e c) distorções e ineficiência econômica. Tradicionalmente os novos produtores tornam-se membros da cooperativa, desfrutam de seus benefícios sem o pagamento da cota e posteriormente se beneficiam dos melhores preços do mercado. Assim, deixam de gerar lucros para as cooperativas que o ajudaram.

5.1.3 Em relação à Estrutura Organizacional

Este estudo mostrou que não existe uma área estruturada de recursos humanos ou gestão de pessoas na cooperativa em questão, existindo somente uma pessoa

responsável pelo setor. Portanto não há estruturação nos processos de gestão de pessoas no que diz respeito à: recrutamento e seleção; planos de cargos e remuneração e avaliação de desempenho, somente é realizado treinamento para a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores quando da sua contratação, com estímulos para incentivar o relacionamento saudável entre cooperados e colaboradores.

5.1.4 Em relação à Comunicação

A comunicação na Coopergrande junto ao quadro de colaboradores é feita através de circulares no mural da cooperativa, enquanto que para associados, a circular é enviada por caminhão no momento da coleta do leite. Para participação no seu dia a dia, a Coopergrande incentiva os seus cooperados para conhecerem a cooperativa, realizando palestras, dias de campo, participando de programas de governo focado na agricultura familiar para aquisição de equipamentos.

5.1.5 Em relação ao Clima Organizacional

Na análise dos dados do clima organizacional foram identificados alguns traços que interferiram no modo e ação do indivíduo para com seu ambiente de trabalho: como a satisfação, o gosto pelo que está se fazendo, como está a comunicação interna da equipe, a qualidade do serviço e o conhecimento que o indivíduo tem sobre a ação da cooperativa. A pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Para que a Cooperativa seja conduzida por um modelo de gestão eficaz, é de fundamental importância que os gestores tenham um processo de planejamento definido. Oliveira (2011) alega que o planejamento estratégico não deve ser visto como uma previsão sobre o futuro, mas como um conjunto de ações estratégicas para eventos variados que podem, ou não, se concretizar, daí a necessidade de adaptá-lo sempre que necessário. Almeida (2001) corrobora essa ideia ao afirmar que um planejamento formal excessivamente rígido pode frustrar estratégias potenciais. O planejamento precisa ser flexível para não correr o risco de imobilizar a organização.

6. Conclusão

Este trabalho teve por finalidade identificar e analisar a Cooperativa Coopergrande desde a sua fundação, sua relação com associados, colaboradores e seu modelo de gestão estratégica. A Coopergrande foi escolhida em função da acessibilidade à cooperativa e também pela sua localização geográfica por estar dentro da região metropolitana do Vale do Rio Cuiabá, isto é, acessível a um grande mercado consumidor.

As cooperativas assim como as empresas familiares, ou outros tantos tipos de empresas, têm características próprias, necessitando de instrumentos administrativos para dados característicos.

Em um mundo em constante mudança devemos repensar o modelo de gestão e analisar 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.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais.** São Paulo: FEA/USP, 2000. 163p (Tese de Doutorado).

BARBOSA, José Elber Marques. **Gestão de COOPERATIVAS: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas.** 151f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo.; ZYLBERSZTAJN. Décio. **Cooperativismo: economia de empresas e estratégias.** Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.29, n.84, p.7-22, jan./mar.1994. (Série Cooperativismo, 35).

BOESCHE, Leonardo.; MAFIOLETTI, Robson L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense.** Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.
Dinâmica das relações interpessoais / Rafael Crivelaro e Jorge YukioTakamori. - Campinas, SP: Editora Alínea, 2010 (2ª Edição). (Coleção e Administração & Sociedade).

DA SILVA, Dirceu; LOPES, Evandro Luiz; JUNIOR, Sérgio Silva Braga. **Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições.** *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

FERREIRA, R. N. **Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais.** Lavras: ed UFLA, 1999.138p (Tese de Mestrado).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** *Em Aberto*, v. 5, n. 31, 2011.

MARTÍNEZ, Inmaculada Buendía.; PIRES, Maria Luiza. Cooperativas e desenvolvimento rural: as recentes discussões no campo << Nova Geração de Cooperativas>>. **Perspectivas econômicas**, v. 34, n.103, p. 123- 137, out./ dez. 1999. (Serie Cooperativismo, 46).

MEIRELES, P. A. **Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária:** um estudo de caso em Minas Gerais. Lavras: ESAL, 1981. 81p. (Tese de Mestrado).

MONTEIRO, J. **Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras.** Universidade Federal Do Espírito Santo. Espírito Santo, 2012.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Manual em gestão de cooperativas:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O cooperativismo no Brasil.** Brasília, 2013.

MLADENATZ, Gromoslav. **HISTÓRIA DAS DOUTRINAS COOPERATIVISTAS,** Editora CONFEBRAS, 2003.

RICCIARDI, L.; LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI.** São Paulo: LTR, 1986.

ROBERT, Y. I. N. et al. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Porto Alegre: Bookman**, 2001.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S. **O atual modelo de captação de leite é adequado:** Compreendendo a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. In: MILAGRES, C. S. F; SOUSA, D. N (Orgs.). *Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos.* 1 ed. Palmas: EDUFT, 2014 v. 1, p. 19-36.

VANDERLEI, Elcio Piazzzi Carvalho; GIL, Antônio Carlos. **A gestão de cooperativas de leite no Brasil: o caso FONTERRA**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado. Programa de Pós Graduação de Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul–IMES, Campus II.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29,