

# Distinções estruturais, disfunções e pressões institucionais em cooperativas lácteas centrais – análise sob a perspectiva dos gestores

*Structural distinctions, dysfunctions, and institutional pressures in central dairy cooperatives – analyses from the managers' perspective*

Gustavo Leonardo Simão

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa  
– UFV, Doutorando em Administração pela Universidade  
Federal de Lavras – UFLA.  
Lavras, MG [Brasil]  
gustavosimao@posgrad.ufla.br

Túlio Carvalho Campello de Souza Netto

Graduando em Administração pela Universidade Federal de  
Lavras – UFLA.  
Lavras, MG [Brasil]

Luiz Marcelo Antonialli

Doutor em Administração pela Universidade de São  
Paulo – USP, Professor do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Lavras – UFLA.  
Lavras, MG [Brasil]

## Resumo

As cooperativas centrais figuram como uma opção para as cooperativas singulares incrementarem seu poder de barganha no contexto do mercado lácteo brasileiro. Todavia, ainda são incipientes pesquisas referentes às possíveis distinções estruturais desses empreendimentos. O objetivo neste trabalho foi analisar e identificar variações estruturais e possíveis dificuldades enfrentadas em duas cooperativas centrais lácteas. O foco principal foi a identificação, a partir de entrevistas semiestruturadas com representantes do alto comando dessas organizações, de como estão estruturados os negócios, considerando-se, além das distinções encontradas, as disfunções e as principais requisições institucionais interpostas pelo mercado a esses empreendimentos. Os resultados indicam uma expressiva variabilidade estrutural nas duas empresas, mas também evidenciam a recorrência de alguns pontos congruentes como processos informacionais assimétricos e conflitos de interesses ocasionados, principalmente, por demandas institucionais externas.

**Palavras-chave:** Cooperativas centrais. Estratégia. Modelo de negócios, Setor lácteo.

## Abstract

Central cooperatives appear as an option for single cooperatives to increase their bargaining power in the context of the Brazilian dairy marketplace. However, there are still few studies analyzing possible structural distinctions of these central enterprises. This study aimed to analyze such peculiarities in two central dairy cooperatives. The main focus was on identifying, from semi-structured interviews with high-echelon representatives in these organizations, how the business is structured, taking in account, beyond the distinctions found, dysfunctions and the main institutional demands of this market. The results indicate significant structural variability, but also some resemblances, such as asymmetric information processes and conflicts of interest caused mainly by external institutional demands.

**Key words:** Business model. Central cooperatives. Dairy sector. Strategy.

## 1 Introdução

Organizações cooperativas são tidas como empreendimentos de gestão complexa, dadas as suas peculiaridades estruturais e doutrinárias. Diante de tais características, faz-se cada vez mais necessária a identificação das características que intrinsecam o processo de tomada de decisão em tais empreendimentos, haja vista a incipiência de estudos direcionados ao contexto cooperativista, principalmente em relação ao comportamento desse tipo de organização em face das mudanças ambientais, conforme ressaltado por Biswas (2015).

Especificamente, no contexto do agronegócio lácteo, houve um expressivo acirramento concorrencial após a abertura comercial ocorrida no Brasil, no início da década de 1990. O estabelecimento de grandes empreendimentos empresariais multinacionais no território brasileiro, somando-se ao fato da desregulamentação da intervenção estatal no agronegócio do leite, bem como do encolhimento de recursos governamentais de subsídio ao setor, com destaque para o crédito rural, ampliou os desafios enfrentados pelos gestores cooperativos desde então.

Sabe-se que a ampla extensão do agronegócio do leite no mundo, e no Brasil de modo específico, também é ponto fulcral nas discussões inerentes aos fatores complicadores das atividades administrativas dos empreendimentos cooperativos. As novas exigências interpostas aos empreendimentos do setor lácteo, advindas não somente por meio de altos níveis concorrenciais, mas também pela própria mudança nos hábitos e opções de consumo, exigem ações gerenciais e estruturais cada vez mais céleres e eficientes.

Se há mudanças progressivas no mercado lácteo, apontamentos recentes também indicam uma

adaptação da estrutura organizacional das cooperativas agropecuárias. Essas novas estruturações cooperativas são consideradas ora como relevantes instrumentos de assimilação das demandas institucionais externas, ora como importante recurso de manutenção ao atendimento das demandas internas do empreendimento, principalmente no que diz respeito aos anseios do quadro social, diretivo e técnico. Esses novos modelos de negócios, também conceituados como novas taxonomias cooperativas (KRIVOKAPIC-SKOKO, 2002), seriam pautados desde uma reformulação dos direitos de propriedade dos associados à própria estratégia tomada pelo empreendimento coletivo.

Questão emblemática é que a despeito da indicação dessas novas ordenações estruturais, grande parte dos apontamentos, advindos de investigações acadêmicas, é pautada por investigações cujo objeto de análise se volta às cooperativas singulares, também denominadas de cooperativas de primeiro grau, omitindo-se em relação ao contexto das cooperativas centrais (cooperativas de segundo grau). Acentua-se tal omissão, em relação às cooperativas centrais, quando se considera a forma pela qual são assimiladas as demandas institucionais, interpostas pelo ambiente do agronegócio lácteo e, de igual forma, como os atores organizacionais reagem a tais demandas no contexto da estruturação interna do negócio.

Diante desta lacuna, o objetivo nesta pesquisa foi identificar variações estruturais e possíveis dificuldades enfrentadas por parte dos atores organizacionais das cooperativas de segundo grau operantes no contexto lácteo brasileiro, bem como a forma pelos quais esses atores contornam tais desafios. Sucintamente, objetivou-se responder ao seguinte questionamento: “Qual o comportamento organizacional de cooperativas centrais situadas no contexto do agronegócio lácteo?”.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 O cooperativismo no setor lácteo brasileiro

#### 2.1.1 Situando as mudanças e a estruturação no agronegócio lácteo

O Brasil se sobressai no contexto internacional como um dos principais produtores de leite. Na referida cadeia produtiva, em escala global, o País figurou em 2012 como o quarto maior produtor (FAO, 2012), sendo também o terceiro com maior número de propriedades rurais voltadas à produção láctea (HEMME; OTTE 2010).

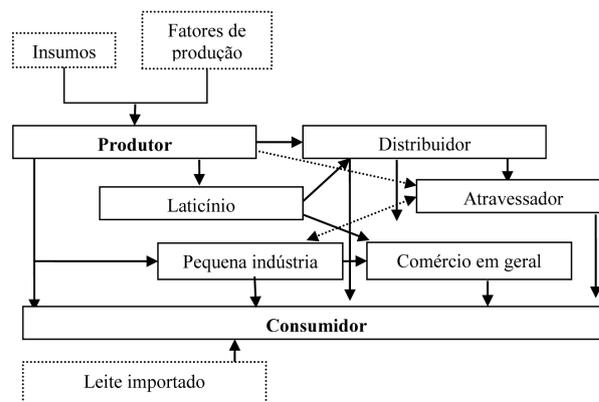
O acirramento dos níveis concorrenciais, a partir do início dos anos 1990, fez da busca por eficiência, interna e externa, um norte em toda a cadeia produtiva do leite. Esse novo cenário surgiu com a instalação, em território nacional, de empresas multinacionais (MARTINS et al., 2004).

Há de se ressaltar que as mudanças ocorridas não foram equânimes. Tais inconstâncias se devem, na perspectiva de Magalhães (2007), à amplitude e complexidade das interações na cadeia produtiva do leite.

Tentando delimitar de maneira representativa as várias configurações existentes na cadeia láctea brasileira, Veiga et al. (2005) comprovam a extensa rede relacional (Figura 1). Obviamente que ressalvas devem ser dadas ao fato de que uma maior ou menor amplitude relacional, na mencionada cadeia produtiva, poderá variar a depender da estruturação e localização do negócio.

Segundo os autores Freitas (2013), Glover et al. (2014), Sousa et al. (2014), entre outros, o ponto focal das ações empreendidas desde o início da década de 1990 é a evidenciação da necessidade de produtividade e lucratividade elevada como forma de acompanhar a estruturação implementada pelo novo cenário lácteo contemporâneo.

Tal preceito remonta aos postulados defendidos por Wooten e Hoffman (2008), à medida que



**Figura 1: Representação esquemática da cadeia produtiva do leite**

Fonte: Veiga et al. (2005).

se advoga que a ação empreendida pelos atores organizacionais não aconteceria a partir de possibilidades ilimitadas, mas tão somente numa ou em poucas opções dentre aquelas delimitadas pelo conjunto de opções passíveis de reconhecimento, validação e, portanto, legitimação pelo campo organizacional.

#### 2.1.2 O cooperativismo no contexto da cadeia produtiva do leite

Por suas especificidades estruturais e doutrinárias, Levi e Davis (2008) denominam as cooperativas agropecuárias como empreendimentos despersonalizados, uma vez que possuem uma orientação econômica e são também concebidos como organizações de cunho social. Dadas essas características formativas, aliadas as rápidas e recentes transformações ambientais com as quais se defronta o agronegócio do leite, existem indicativos de que o setor cooperativista pode não estar acompanhando as novas exigências institucionais.

Como indicativo de tal assertiva, é possível constatar, conforme delimitam Martins et al. (2004), que o cooperativismo lácteo, na década de 1980, era responsável por aproximadamente 60% de toda a captação nacional, já no ano de 2003, passou a responder por apenas 40%. Junqueira

(2010) justifica esse declínio justamente com a percepção de que as cooperativas podem estar enfrentando dificuldades na assimilação desses instrumentais mercadológicos, como, por exemplo, as novas técnicas e diretrizes de gestão<sup>1</sup>.

Outros estudos voltados à identificação dos motivos de tal morosidade, por parte dos gestores das cooperativas, na assimilação das “tendências” do agronegócio do leite, apontam que isso pode ocorrer em virtude das dificuldades enfrentadas na conciliação das demandas institucionais externas, ou seja, das diretrizes mercadológicas, com as demandas internas ao negócio, inerentes aos possíveis anseios ambivalentes do quadro social (FIGUEIRA; BELIK, 1999; CHADDAD, 2007).

## 2.2 Distinções estruturais no cooperativismo – entre a estrutura e a estratégia

Dadas as demandas institucionais, inclusive em relação à sua possível ambivalência, Ashforth e Reingen (2014) inferem, após constatação empírica, que em uma análise de qualquer empreendimento cooperativo, além de suas peculiaridades estruturais, deve-se considerar a forma de governança do empreendimento, com destaque, também, para as relações de poder e conflitos potencialmente existentes, com o intuito de perceber-se como cada organização lida com essas prescrições ambientais.

Dado esse cenário, Nilsson (1999), Krivokapic-Skoko (2002), Bekkum (2001), Cook e Chaddad (2004), Karlson (2005), Mazzarol et al. (2011), Chaddad e Iliopoulos (2013), e outros, apontam para a existência de distintas taxonomias<sup>2</sup> de cooperativas no âmbito do agronegócio.

Entretanto, se existem determinações externas capazes de conformar a estrutura e a estratégia da organização, existem também demandas internas, de menor intensidade, capazes de

influenciar as tendências de mercado. Contudo, essa perspectiva se concretizaria apenas, e tão somente, em casos em que houvesse a constatação de que tais práticas constituem-se em um “grande sucesso organizacional”, nas palavras de Karlson (2005).

A despeito dos vários levantamentos realizados, na tratativa de apontamentos relacionados às distinções encontradas junto ao escopo das cooperativas agropecuárias singulares em diversos países, conforme já referenciado, há ainda um completo desconhecimento em relação ao cooperativismo de segundo grau, considerando-se tal perspectiva (distinções estruturais).

## 2.3 Cooperativismo agropecuário de segundo grau

Cooperativas centrais, ou de segundo grau, apresentam a peculiaridade de serem formações estruturais advindas da união de três ou mais cooperativas singulares em um novo negócio cooperativo. Tais empreendimentos emergem, de acordo com a regulamentação cooperativista brasileira, interposta pela Lei 5.764/71, com a finalidade de “[...] organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das [cooperativas] filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços [...]” (BRASIL, 1971, p. 10354).

Tentando resumir as vantagens provenientes da criação de cooperativas centrais no contexto das operações realizadas por suas sócias, as cooperativas de primeiro grau, Arcas Lario (1999) apresenta o compêndio percebido no Quadro 1.

Considerando a teoria, em síntese, cooperativas centrais teriam, em sua finalidade basilar, aumentar o poder de barganha das cooperativas singulares sócias. Entretanto, se os preceitos teóricos, no contexto do enfoque da competitividade, advogam pela emersão de cooperativas centrais no

Produção	Presta serviços administrativos que facilitam as tarefas na gestão de técnicos e diretores. Libera os gerentes das cooperativas sócias das tarefas comerciais, permitindo melhorar sua gestão em outros aspectos. Melhora a gestão financeira ao realizá-la de maneira comum. Facilita ao sócio informação mais ágil e clara. Profissionaliza e otimiza financeiramente a gestão.
Administração	Assessora o sócio acerca da variedade, volume de produção, técnicas de cultivo e o momento de vender ao mercado. Diminui os custos de produção ao converter-se em centrais de compras, em empresas de serviços ou em fornecedoras de insumos. Permite o acesso a novas tecnologias por meio da pesquisa permanente e da assistência técnica.
Comercialização	Possibilita a transformação e comercialização conjunta. Permite o acesso ao mercado internacional e às grandes cadeias de distribuição. Diminui a competição entre as cooperativas. Concentra, diversifica a oferta e prolonga a presença nos mercados. Melhora as condições na aquisição e contratação de transporte. Aumenta a segurança e rapidez nos serviços. Melhora a capacidade de negociação perante as cadeias de distribuição e a profissionalização da gestão comercial. Facilita a colaboração com empresas de transformação e distribuição. Possibilita o desenvolvimento de novos produtos e a pesquisa por novos mercados. Facilita a diversificação e o desenvolvimento de uma política de marcas e promoção. Melhora a imagem corporativa e facilita a diversificação.

**Quadro 1: Benefícios gerados pelas cooperativas de segundo grau aos seus sócios**

Fonte: Arcas Lario (1999).

agronegócio, tais empreendimentos podem apresentar níveis de complexidade superiores àqueles presenciados na gestão de empreendimentos cooperativos de primeiro grau, ocasionados principalmente por uma possível perda da proximidade relacional, com potencial perda de reconhecimento e identificação por parte dos atores envolvidos (NILSSON et al., 2012)<sup>3</sup>.

A esse respeito, Galerani (2003) afirma que qualquer aliança estratégica entre cooperativas singulares deve ser pautada pela coerência existente entre as organizações de primeiro grau, e não

simplesmente com foco nos resultados a serem alcançados. Nesse sentido, as cooperativas devem apresentar níveis de afinidade no contexto de sua missão de negócio. Ademais, torna-se imprescindível a demonstração dos aspectos financeiros e dos benefícios a serem gerados pelo negócio cooperativo central.

A partir desses pontos, verifica-se que as cooperativas centrais são concebidas como uma aparente solução aos desafios contemporâneos interpostos a esse tipo de negócio. Em contrapartida, são tidas como organizações potencializadoras dos dilemas da gestão de empreendimentos coletivos. Destaca-se, nessa perspectiva, a necessidade de estudos voltados à compreensão do *modus operandi* desses empreendimentos, dados seus aspectos aparentemente paradoxais.

### 3 Metodologia

#### 3.1 Natureza, método e técnica

Quanto a sua natureza, a atual pesquisa teve por abordagem o enfoque qualitativo, cujo delineamento se pautou pelo método do estudo de caso em duas cooperativas de segundo grau (centrais) do seguimento lácteo (unidades de análise).

Essas organizações foram escolhidas por apresentarem expressiva representatividade no seguimento do agronegócio lácteo, perfazendo-se unidades de análise referenciais os objetivos propostos neste trabalho. Destaca-se, a esse respeito, o fato de que as cooperativas pesquisadas apresentavam ativos totais superiores a 1,04 trilhão de reais no ano de 2014, desse total, 72% correspondem a Cooperativa Alfa; e 28% representam os bens e direitos da Cooperativa Beta (OCEMG, 2015).

Utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas como forma primária de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com representan-

tes do alto comando do nível estratégico (sujeitos de pesquisa)<sup>4</sup> das unidades de análise selecionadas (cooperativas centrais).

Optou-se por uma análise unidirecional, com sujeitos de pesquisa apenas do alto comando das cooperativas centrais pesquisadas. Nota-se que tal perspectiva é comumente empregada em estudos acadêmicos voltados ao entendimento das características atinentes ao entendimento da estrutura e estratégia de empreendimentos atuantes em determinado seguimento de mercado, conforme os trabalhos de Mazzali et al. (2005), Silva et al. (2015), entre outros. Dessa forma, preceitua-se que o entendimento dos tomadores de decisão é condição suficiente para a compreensão da estrutura do negócio e suas possíveis disfunções e perspectivas estratégicas.

Todas as entrevistas foram realizadas de maneira presencial na sede das cooperativas analisadas durante o segundo semestre de 2015. Estas foram gravadas e posteriormente transcritas com o consentimento prévio dos atores de pesquisa, com a ressalva das garantias de anonimato dos participantes e das organizações analisadas.

Além das entrevistas, empregou-se também o método de pesquisa documental como forma de complementar, contradizer e/ou apontar novas informações àquelas obtidas na coleta de dados primária. Nesse ponto, as principais informações foram obtidas por meio de consulta a periódicos especializados nas notícias do setor agropecuário lácteo, bem como de organizações representativas do segmento cooperativista.

As informações obtidas foram analisadas por seu conteúdo, contraponto ou complementadas com as bases teóricas já existentes. Tal técnica (análise de conteúdo) foi delimitada também pelas diretrizes interpostas previamente à realização das entrevistas, uma vez que o pesquisador de campo utilizou-se de roteiros pré-elaborados, quando da incursão empírica.

### 3.2 Delineamentos da entrevista

O enfoque principal do roteiro utilizado na delimitação das questões realizadas aos entrevistados foi pautado pelos delineamentos elencados no Quadro 2.

Delineamento	Enfoque a ser explorado
Estruturação do negócio	Peculiaridades na organização do empreendimento cooperativo.
Dificuldades de gestão	Principais desafios enfrentados pelos gestores.
Percepção de mercado	Como os dirigentes percebem o mercado lácteo.

**Quadro 2: Delineamentos e enfoques utilizados no balizamento do roteiro de entrevistas**

Fonte: Os autores.

Cada um dos três enfoques apresentados no Quadro 2 foi elaborado com vistas à solução do problema de pesquisa apresentado. Dessa forma, optou-se por ponderar questões voltadas ao entendimento de como o negócio cooperativo analisado encontra-se estruturado, seja pelo entendimento das necessidades preconizadas pelo ambiente organizacional interno, seja pelas diretrizes interpostas pelo ambiente externo.

## 4 Resultados e discussão

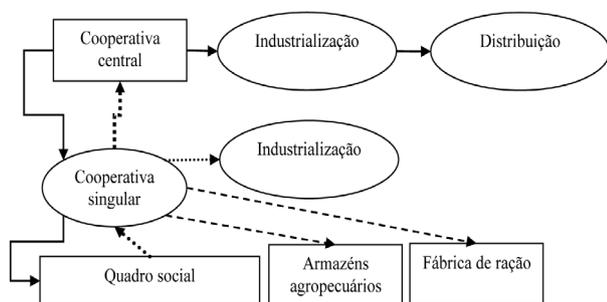
### 4.1 Cooperativas centrais: uma só denominação, diferentes estruturas organizacionais

#### 4.1.1 Cooperativa Beta

A Cooperativa Beta é uma cooperativa central formada por quatro cooperativas singulares. Em relação ao seu portfólio, a Cooperativa Beta notabiliza-se por concentrar um portfólio de produção que compreende leite longa vida, leite de soja, leite em pó, leites especiais (sem lactose e enriquecidos com nutrientes e vitaminas), bebidas lácteas, creme de leite e leite condensado. Toda a produção é oriunda de uma única planta industrial.

A organização tem cerca de duas décadas de existência. Segundo o sujeito de pesquisa entrevistado, representante da cooperativa em questão, a criação da cooperativa deu-se em razão de uma deficiência regional percebida. No cerne de sua criação estava, segundo o entrevistado, “uma deficiência regional para o escoamento e industrialização da produção láctea”.

No aspecto estrutural, a Figura 2 reproduz esquematicamente como a Cooperativa Beta está, atualmente, representada.



**Figura 2: Estrutura organizacional do modelo de negócios da Cooperativa Beta**

Fonte: Os autores.

No modelo organizacional, representado pela Figura 2, nota-se uma estruturação tida como tradicionalista<sup>5</sup>, também concebida como modelo de dupla intermediação, no contexto da relação central/singular. Neste modelo, a relação do quadro social principal, que são os fornecedores de matéria-prima (leite) à cooperativa central, ocorre prioritariamente com a cooperativa singular, e desta com a cooperativa central.

Nesse sentido, como externalizado pelas linhas tracejadas da Figura 2, as cooperativas singulares de posse do *quantum* total de leite granelizado, coletado junto aos produtores rurais associados, assumem a responsabilidade de destinação do leite para a operadora final, que, nesse caso, é a cooperativa central.

Dentre o conjunto de organizações que compõem a parte societária da Cooperativa Beta, três

delas possuem parques industriais próprios. Assim, parte do leite captado junto ao quadro social é direcionada para a industrialização na própria cooperativa singular e, por consequência, o restante, ou a parte estatuariamente acordada, é direcionado ao processamento no parque industrial da central.

O volume de leite receitado pela central é industrializado e comercializado. No que concerne ao pagamento, este é efetuado para as cooperativas singulares, e destas para os cooperados associados. Fato é que, neste caso, o pagamento, bem como sua cotação (definição), é realizado pela própria cooperativa singular. Todavia, como a cooperativa central também tem poder de decisão acerca dos valores a serem desembolsados pelo leite recebido de suas sócias, acaba interferindo “indiretamente” nos preços pagos aos fornecedores finais (produtores rurais associados às cooperativas singulares). A representação desta situação é percebida pelas linhas mais intensas da Figura 2. Não menos importante é o fato de que a logística de distribuição das mercadorias finais da Cooperativa Beta é realizada por frota própria.

A logística faz por força de pressão de impostos [...]. Então, no nosso caso, nosso crédito de ICMS, a cada ano a gente compra 10, 15, 20 [...] caminhões de uma vez. (Entrevistado Cooperativa Beta).

Conforme se percebe, mesmo em detrimento de uma tendência estratégica de focalização na competência central do empreendimento (PRAHALAD; HAMEL, 2006), a cooperativa em questão, por uma força institucional externa, no caso em análise, por uma “oportunidade” criada por uma regulamentação tributária, vê-se constrangida a expandir sua atuação na cadeia de suprimentos a montante, atuando também na logística de distribuição final.

### 4.1.2 Cooperativa Alfa

A Cooperativa Alfa é formada por um conjunto superior a 30 cooperativas singulares. Sua criação remonta do final da década de 1940, cuja indução se deu em razão de uma iniciativa governamental.

No tocante à sua produção, a Cooperativa Alfa<sup>6</sup> é fornecedora de matéria-prima para a industrialização de um extenso portfólio de produtos. Destacam-se nesta seara os diversos tipos de leites (pasteurizado, longa vida, em pó, condensado, enriquecidos com vitaminas e fermentado), iogurte, requeijão, manteiga, coalhadas, creme de leite, *petit suisse* e composto lácteo. Além desta cadeia de produção extensa, da qual é sócia no processo de industrialização, a Cooperativa Alfa é proprietária de unidades de negócios no ramo de insumos agropecuários e na fabricação de rações.

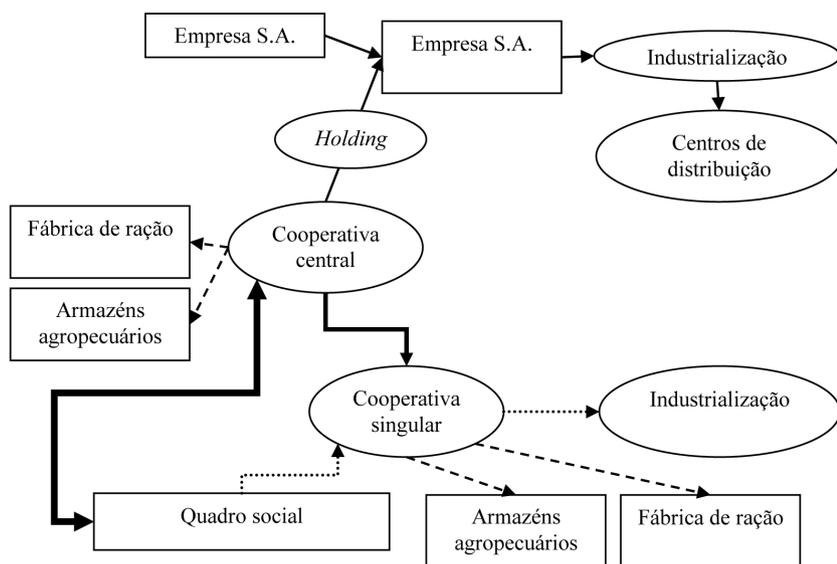
Por sua estruturação organizacional principal, será empregado, no atual trabalho a concepção de Modelo de Estruturação Direta (MED) (traçado mais denso da Figura 3).

A denominação de MED deve-se ao fato de que referente à Cooperativa Alfa, o processo da coleta de leite, bem como da prestação de assistência técnica aos produtores rurais (fornecedores do leite) e o pagamento do leite fornecido, em alguns casos, é de responsabilidade da própria cooperativa central.

[...] nós fizemos um movimento aqui interessante. Nós primeiro granelizamos todo o leite dos cooperados. Fizemos um projeto grande de colocar tanque de expansão nas fazendas... organizar a captação de uma maneira... mais racional... na maioria dos casos, o leite sai da fazenda e vai pra fábrica, com isso nos conseguimos uma grande economia de transporte, uma melhoria da qualidade e uma gestão única na captação de leite. (Entrevistado Cooperativa Alfa).

Há também outra inovação organizacional engendrada dentro do processo estratégico, no âmbito da Cooperativa Alfa, pelo fato de esta, a partir do início da década de 2000, ter constituído uma empresa de sociedade anônima de propriedade da cooperativa com vistas a futuras modificações estruturais que permitissem uma melhora nos processos e resultados do empreendimento.

Tal empresa só veio a efetivar-se plenamente em 2013 quando houve a constituição de uma *joint venture* com outra organização de capital aberto operante no mesmo seguimento de negócios (lácteos), no qual fo-



**Figura 3: Estrutura organizacional do modelo de negócios de estruturação direta (MED) central/singular da Cooperativa Alfa**  
Fonte: Os autores.

ram negociados 50% das ações da empresa de sociedade anônima criada no ano 2000 até então pertencente apenas à cooperativa central. Nesse processo, a cooperativa central passou a ter sua parcela acionária (50%) administrada por uma *holding*. Destaca-se o fato de que a empresa resultante dessa sociedade passou a ser proprietária da marca comercial e das unidades industriais lácteas, que antes eram de propriedade apenas da Cooperativa Alfa.

É preciso frisar que não foram objeto de negociação, por meio dessa nova estruturação, as outras duas unidades de negócios da cooperativa central. Assim sendo, os 15 armazéns de produtos agropecuários e também a fábrica de ração continuaram pertencendo apenas a estrutura da cooperativa central.

Em relação à composição da cooperativa central, no contexto das cooperativas singulares associadas<sup>7</sup>, sete cooperativas singulares podem ser classificadas como cooperativas virtuais<sup>8</sup>. Além disso, quatro cooperativas possuem unidades de negócios próprias na produção láctea, e as outras 20 são cooperativas singulares que mantêm estruturas físicas próprias, mas sem o beneficiamento do leite, apresentando em alguns casos a prestação de serviços dos mais distintos ao quadro social (loja de produtos agropecuários, assistência técnica, supermercados, postos de combustíveis, etc.).

Ao contrário da Cooperativa Beta, o processo logístico a jusante (captação do leite), conforme já exteriorizado, é de responsabilidade da cooperativa central. Este processo, pelo fato de a cooperativa central não possuir frota própria, é integralmente terceirizado. Faz-se necessário destacar que o processo logístico a montante é de responsabilidade da empresa S.A., que também opta pela terceirização, realizada a partir de seus dez Centros de Distribuição (CD).

## 4.2 Administrando um negócio complexo

Quanto aos pontos elementares no que diz respeito à geração de dificuldades gerenciais e operacionais, estes podem ser sumarizados no Quadro 3.

Origem	Ponto central	Dificuldade específica
Interna	Assimetria de informação	Baixa dimensão (entendimento) do negócio.
	Conflitos de interesses	Dualidade entre a necessidade de eficiência operacional e a ambição de maior retorno do quadro social das cooperativas singulares.
Externa	Pressão institucional externa	Necessidade de busca por uma legitimação competitiva predatória.

**Quadro 3: Pontos centrais identificados no contexto das dificuldades de gestão de empreendimentos cooperativos lácteos de segundo grau**

Fonte: Os autores.

Pelas evidências apresentadas (Quadro 3), é possível perceber que há duas perspectivas básicas que dificultam a gestão dos empreendimentos cooperativos centrais, no agronegócio lácteo: uma perspectiva de origem interna, isto é, oriunda do funcionamento e da estruturação organizacional por si só; e uma externa advinda de uma pressão institucional do ambiente organizacional ao qual se localiza o negócio, nesse caso, do mercado lácteo.

No enfoque interno estão a tênue concepção de entendimento do empreendimento por parte dos atores envolvidos e os pontos de interesses conflituosos. Já na perspectiva externa, encontra-se, principalmente, a demanda por eficiência, ocasionada em virtude do ambiente altamente concorrencial.

### 4.2.1 Assimetria de informação

As características percebidas em ambos os casos analisados evidenciam uma noção precária na questão da percepção dos “direitos de propriedade”<sup>9</sup> do negócio, tanto na perspectiva direta (cooperativas singulares), quanto da propriedade indireta (produtores rurais) em relação ao negócio cooperativo centralizado. No caso da Cooperativa Alfa, por apresentar uma estruturação mais complexa, notou-se que há uma fragilidade maior nesses aspectos (controle e objetivos).

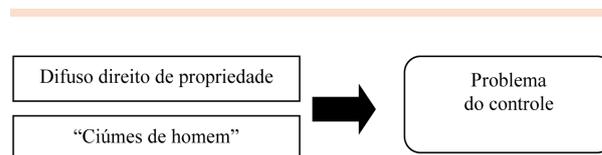
Eu acho que a maior dificuldade é que muitos cooperados nossos, que são presidentes de cooperativas não têm um conhecimento muito amplo do negócio grande que é uma cooperativa de laticínios, que é a Cooperativa Alfa. Eles não têm a dimensão disso aqui. E não tendo a dimensão a participação deles fica prejudicada. (Entrevistado Cooperativa Alfa).

Fato semelhante também foi mencionado nas atividades operacionais da Cooperativa Beta. Todavia, neste caso, foram apontadas questões inerentes, principalmente, ao individualismo do quadro social.

[...] tem momentos que o conselheiro [dirigente da cooperativa singular associada] não entende que esse negócio é dele e que ele precisa fazer tudo pra que isso dê certo [...]. É totalmente diferente do cooperativismo europeu [...]. Ele entrega pra alguém e sabe que aquela pessoa vai cuidar. E aqui [...] há essa dificuldade (‘ciúmes de homem’). (Entrevistado Cooperativa Beta).

Segundo o entrevistado da Cooperativa Beta, o estado informacional assimétrico dá-se em virtude de uma condição relacionada ao individualismo interpessoal dos membros das cooperativas singulares que têm participação na gestão da central, por ele denominado de “ciúmes de homem”. Essa situação de individualismo acaba por prejudicar a tomada de decisão na gestão cotidiana e também nos processos de tomada de decisão conjunta, haja vista a dificuldade existente na delegação de poder àquele associado-gestor.

Há, no contexto estudado, duas razões explicativas à categorização de controle, enquanto perspectiva inibidora da boa gestão de empreendimentos cooperativos lácteos de segundo grau (Figura 4).



**Figura 4: Fatores explicativos do problema de controle em cooperativas de segundo grau do seguimento lácteo**  
Fonte: Os autores.

Pela Figura 4, nota-se que a baixa percepção de controle nas cooperativas pesquisadas é originada pela intervenção de dois pontos, ou fatores específicos. O primeiro deles é altamente afetado pela natureza estrutural do empreendimento, quanto maior e mais complexa a estrutura, menor o sentimento de pertencimento do associado (OLSON, 1999). Já a segunda variável seria explicada por características socioculturais não favoráveis às práticas coletivas, ou seja, haveria uma ação cultural individualista difícil de ser suplantada, conforme advogam Berger e Luckmann (1973).

Em decorrência da tênue noção de controle, torna-se possível elencar a noção de baixo conhecimento acerca dos objetivos do negócio, ou seja,

de sua missão. O principal problema derivativo dessa pouca percepção da missão da cooperativa central é o surgimento de práticas concorrenciais entre a singular e a central. Assim, ao não tomar nota dos motivos fundamentais que permeiam a existência do empreendimento, as cooperativas singulares passam a apresentarem-se como concorrentes, em determinadas áreas geográficas, com a própria cooperativa central da qual é sócia na segmentação de produtos lácteos.

A cooperativa central foi criada para industrializar o processo. Tinha que haver uma incorporação dessas indústrias [das singulares] pela central. E ela administrar essas indústrias delas [...]. (Entrevistado Cooperativa Beta).

No caso da Cooperativa Beta, há um potencial conflito entre a produção própria das cooperativas singulares, tanto entre si como também em relação à própria produção da cooperativa central. Conforme se observa, o indicativo dos motivos que levam a tais conflitos diz respeito ao fato de os gestores das cooperativas singulares não perceberem que a própria missão do empreendimento central se atrela ao beneficiamento e comercialização da produção, conforme destaca Arcas Lario (1999).

Em relação à Cooperativa Alfa, esse possível conflito é cerceado por dispositivos estatutários que vetam a atuação, no âmbito da comercialização de produtos industrializados lácteos, fora da área de atuação primária das cooperativas singulares. Tal preceito estatutário já foi utilizado inclusive como forma de desligamento de uma cooperativa singular que extrapolava a comercialização de seus produtos para áreas externas a sua área de atuação (coletava leite e/ou apresentava comércio de produtos agropecuários). Se há uma definição institucionalizada como forma de coibir a competição entre as cooperativas singulares, tal fato não

é suficiente para levar aos representantes do quadro social (cooperativas singulares) a função mais ampla do negócio centralizado.

Eles [presidentes das cooperativas singulares] não têm a dimensão disso aqui. E não tendo a dimensão, a participação deles fica prejudicada [...]. Eles não conhecem uma grande empresa que é a cooperativa e têm dificuldade, às vezes, em ajudar na gestão e se preocupam muito com problemas, vamos falar, menores [...]. (Entrevistado Cooperativa Alfa).

Isto posto, nota-se que os atores organizacionais sócios e, portanto, principais interessados no negócio cooperativo de segundo grau, não possuiriam conhecimentos necessários, ou seja, em níveis esperados, acerca da concepção de funcionamento do negócio. Tal cenário evidencia pouca ciência referente aos conhecimentos das atividades operacionais (industrialização da produção), das táticas e estratégicas (foco na definição dos rumos futuros do empreendimento) e das cooperativas centrais.

Assim, ao contrário dos postulados externos por Arcas Lario (1999), nos casos estudados, a cooperativa central não, necessariamente, tem tornado o acesso à informação ao seu quadro social mais favorável. Sousa et al. (2014, p. 498) são enfáticos ao afirmarem que “[...] a comunicação cumpre um papel essencial na articulação dos diferentes níveis da organização para que o modelo Central-Singular atue de forma articulada e não concorra por recursos ou se enfremem diretamente [...]”.

#### 4.2.2 Conflitos de interesse e pressões institucionais do ambiente externo

Fator derivado da assimetria de informação, somando-se à questão da própria especificidade do empreendimento cooperativo, notou-se que in-

teresses ambivalentes originam-se em dois pontos primordiais, são eles: no fator interno, advindo da pressão do quadro social junto aos dirigentes das singulares, e destes em relação à direção do negócio central e, também, no caso da Cooperativa Alfa, por sua estruturação organizacional potencialmente conflitante; e no fator externo, cujo foco encontra-se na acirrada competitividade do mercado lácteo brasileiro que impõe determinadas demandas institucionais aos gestores imediatos da cooperativa central.

Os principais apontamentos relacionados às pressões ambientais externas podem ser agrupados de acordo com o ciclo apresentado na Figura 5.



**Figura 5: Principais pressões institucionais junto às cooperativas lácteas centrais**

Fonte: Os autores.

A Figura 5 sumariza que, na percepção dos gestores, as cooperativas centrais são empreendimentos situados em um ambiente altamente competitivo, o que requer da organização eficiência para a consecução de resultados financeiros satisfatórios à sustentabilidade do negócio (manutenção do *market share*). Como consequência do acirrado ambiente competitivo, duas outras pressões tornam-se igualmente intensas, a saber: a redução de custos e a necessidade de investimentos. Há, portanto, um efeito derivativo. A redução de custos é condição para a viabilização de investimentos futuros, haja vista a pouca disposição de aportes de capital ao negócio por parte dos sócios (ZYLBRZTAJN, 2002).

Por investimentos entenda-se não somente o enfoque da ampliação estrutural dos negócios, com os aumentos de escala e a conseqüente ampliação da estrutura física da organização, mas também em relação aos ativos intangíveis.

Eu acho que exige muita qualidade de produto, inovações grandes, que é um mercado que está em constante evolução [...]. (Entrevistado Cooperativa Alfa).

Então a gente começou a história de pagar todo mundo igual. Mas aí veio o momento em que a concorrência não pagava. É o mercado que te forçou a isso [pagar preços diferenciados segundo alguns critérios] [...]. É o mercado! (Entrevistado Cooperativa Beta).

O aspecto dominante dos conflitos inerentes à busca de ganhos competitivos se evidencia na questão dos preços pagos pelo leite fornecido, uma vez que a tendência ambiental de eficiência requer dos gestores a propensão de menores custos, inclusive na aquisição de matéria-prima, o que não perfaz o interesse do quadro social imediato e, nem mesmo dos produtores rurais.

[...] nosso conselho de administração são doze presidentes de cooperativa, a participação é muito limitada porque eles focam muito esse aspecto do preço do leite [...] enquanto a cooperativa tem problemas muito maiores de perspectiva de futuro, de investimentos grandes, de uma empresa que está disputando com duas, três grandes multinacionais [...]. (Entrevistado Cooperativa Alfa).

Então ela [empresa láctea não cooperativa] tem um benefício. E ela faz isso constantemente [pagamento de valores superiores aos praticados pela cooperativa no litro do leite ao produtor rural]. Mas ainda assim, quando o diferencial era três, quatro centavos a gente segurava o produtor, mas hoje tá vindo 10, 15... E um cara com mil litros de leite com 10 centavos é (sic) 3 mil reais... é o resultado que ele tá (sic) tendo. Então não tem como você segurar. (Entrevistado da Cooperativa Beta).

Especificamente na questão dos preços, há uma variação na forma pela qual se dá sua concepção (definição) nos dois casos analisados. No caso da Cooperativa Alfa, quem traça os valores a serem repassados aos produtores é o conselho de administração da empresa S.A. do qual a cooperativa central é sócia.

Hoje... Depois da S.A. é uma reunião [para a definição dos preços a serem pagos ao leite] entre o presidente da S.A. e a diretoria da cooperativa. Onde a gente analisa parâmetros de mercado e estabelece o preço do leite. (Entrevistado da Cooperativa Alfa).

Já no contexto da Cooperativa Beta, a definição dos valores a serem repassados pelo litro de leite entregue se dá nas cooperativas singulares e não na central. Os gestores da Beta interferem apenas “indiretamente”.

[...] a gente compra o preço igualmente entre elas [cooperativas singulares] e elas vão nas suas bases e pagam por qualidade [...] se ela tem um custo hi-

potético de R\$ 0,06 centavos, a gente paga R\$ 1,10. Então, teoricamente ela distribuiria R\$ 1,04. Só que... R\$ 0,85 a R\$ 1.15 sei lá... Cada uma tem o seu processo. A sua pontuação por qualidade e volume.

Somando-se ao fator da precificação, há também casos de competição direta entre central e singulares originária da industrialização própria destas últimas, que ocorre, inclusive, em áreas econômicas advindas do processo de diversificação conglomerada<sup>10</sup> de ambos os elos cooperativos (singular e central). Tal fato reduz a competitividade do negócio central, uma vez que ele passa a competir com negócios de seus próprios sócios.

No caso específico da Cooperativa Beta, houve menção ao fato de algumas cooperativas singulares concorrerem com a central de maneira direta na área láctea. Destaca-se que há, neste caso, duas cooperativas singulares apontadas pelo entrevistado como possuindo suas próprias reservas de mercado.

É outra dificuldade da central. Porque as afiliadas, às vezes, até tem a sua própria indústria. Pequena mais tem [...] tem uma reserva de mercado teoricamente. Então, isso, dá vários transtornos sabe [...]. E há casos extremos aí, sabe?! De a coisa pegar fogo, sabe?! (Entrevistado Cooperativa Beta).

Outra perspectiva de destaque no fomento a divergências entre os atores organizacionais envolvidos no cotidiano da gestão das cooperativas centrais diz respeito à capitalização do empreendimento. Fato é que os representantes das cooperativas associadas, no âmbito da central, são, na visão dos entrevistados, hostis a qualquer ação inerente a medidas de redução dos custos pagos aos insu-

mos (leite), a chamada de capital e a retenção de sobras financeiras (não distribuição dos “lucros” advindos das atividades do empreendimento).

Não olhou o negócio como um negócio futuro, como uma unidade, eu tenho que aplicar aqui no crescimento da própria central e não devolver isso para as afiliadas. (Entrevistado Cooperativa Beta).

Aqui a gente tem a dificuldade maior na Alfa que nunca houve nos últimos quase 50 anos nenhum aporte de capital por parte dos cooperados individuais ou das cooperativas associadas. (Entrevistado Cooperativa Alfa).

No caso da Cooperativa Alfa, há ainda outro ponto fomentador de divergências entre os atores organizacionais. Como a estrutura do empreendimento está alicerçada em uma *joint venture* com outra empresa não cooperativa que, por ser uma sociedade de capital aberto, necessita apresentar indicadores financeiros satisfatórios ao seu quadro de investidores, sob pena de perda de valor, pautando-se, portanto, pela otimização das taxas de lucro, pode haver uma pressão por parte desta, no contexto geral do empreendimento para minimizar custos, inclusive, nas questões inerentes à matéria-prima.

Apesar da evidente propensão à geração de conflitos, o ator organizacional entrevistado afirma que a intenção na estruturação atual do empreendimento (empresa S.A. do qual a Cooperativa Alfa é sócia) foi voltada para a melhoria da governança de maneira geral, e, com isso, gerar maior competitividade ao negócio.

A gente conseguiu separar muito claramente o que é a empresa de laticínios [...] do negócio do produtor rural.

Então a parte da produção primária, essa ficou na cooperativa, ração, captação de leite, assistência técnica. Isso eu acho que é o papel da cooperativa [...]. Industrialização já é coisa mais pra gente grande [...]. Se fosse só por nossa conta, de produtores cooperados, eu tenho certeza que a gente não faria uma governança tão boa quanto é a governança da S.A., porque o sócio quer uma governança forte. É profissionalização, é resultado, é meritocracia. Então a S.A. é uma empresa totalmente voltada para o mercado [...]. (Entrevistado Cooperativa Alfa).

A exigência pela manutenção de altos níveis competitivos, no caso da Cooperativa Alfa, é resultante da necessidade de manutenção de sua posição de mercado, aliada ao fato de uma urgente conveniência de melhoria em seus indicadores financeiros, mesmo que o resultado seja um contexto estrutural complexo e potencialmente conflituoso, no que concerne aos objetivos dos atores organizacionais envolvidos em sua estruturação.

## 5 Conclusões

A despeito das vantagens percebidas pela teoria em relação à atuação das cooperativas centrais, existem deficiências operacionais e contextuais, no caso das cooperativas pesquisadas, que perfazem um ciclo de retroalimentação em relação às deformações do modelo cooperativista centralizado ideal. A tênue perspectiva de propriedade, cujo fim último agrega pouco conhecimento dos principais interessados acerca da missão do empreendimento, por si só, prejudica as perspectivas competitivas do negócio coletivo centralizado.

Ademais, e sobretudo, a atuação em um ambiente competitivo hostil, marcado por grandes empresas, inclusive, multinacionais, com consequente imposição e ditamento de tendências financeiro-econômicas marcantes e conflituosas ao escopo do cooperativismo, faz com que as divergências se somem àquelas internamente existentes ao negócio coletivo. Daí decorre que os gestores são pressionados a atenderem demandas cuja imposição lhes é mais premente com vistas à manutenção das atividades do empreendimento.

Há, portanto, no negócio cooperativo lácteo centralizado, uma pressão institucional multinível, intra e extraorganizacional, por vezes com perspectivas ambivalentes, que limita a ação diretiva, estratégica e operacional dos atores organizacionais. Tal fato cria descontentamentos prejudiciais à manutenção da perenidade do negócio.

Como indicativo de ação a ser traçada, pelos dados analisados, há a necessidade de um esclarecimento junto aos representantes das cooperativas singulares associadas, e também no que concerne aos produtores rurais fornecedores de leite filiados a estas singulares, dos objetivos do negócio centralizado, das exigências impostas pelo mercado lácteo e dos benefícios existentes na manutenção dessa estrutura cooperativa. Uma intensa e eficaz ação educativa e formativa junto a esses atores interessados seria uma alternativa para contornar tais vieses.

Uma das possíveis limitações do atual trabalho é que neste parte-se de uma proposição unidirecional, ou seja, ao optar-se por entrevistar apenas os diretores-presidentes das unidades de análise pesquisadas e não pelo conjunto de atores que foram o empreendimento centralizado, notavelmente, os presidentes das cooperativas singulares associadas aos empreendimentos secundários, os pressupostos do contraditório ficam fragilizados. O que não quer dizer que não haja apontamentos relevantes nesta pesquisa, haja vista a

incipiência de informações já externadas sobre a questão problema levantada, bem como da profundidade das informações obtidas nos métodos de levantamentos de dados utilizados na proposta aqui apresentada.

## Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro para realização deste estudo.

## Notas

- 1 Segundo o referido autor, tal diminuição do *market share* das cooperativas no âmbito do mercado nacional de leite foi ocasionada pelo não acompanhamento da pressão competitiva da instalação de empresas multinacionais, consolidação da indústria, mudança tecnológica e aumento de poder de barganha dos intermediários.
- 2 Por taxonomias, entenda-se a identificação e posterior tentativa de compreender a diversidade organizacional desse segmento de negócios (cooperativas agropecuárias) a partir de sua classificação e da exploração sistemática de suas variáveis diferenciadoras, conforme definição de Meyer et al. (1993). Advoga-se, nesse contexto, que muitos dos aspectos do funcionamento organizacional estão correlacionados a tipologias organizacionais específicas.
- 3 Os pesquisadores Nilsson et al. (2012) percebem que estratégias de integração vertical e horizontal no escopo das cooperativas agropecuárias diminuem os níveis de capital social entre os envolvidos, entendendo-se “capital social” como o ativo relacionado aos níveis de confiança e reconhecimento, principalmente.
- 4 A exatidão do cargo dos entrevistados foi suprimida em virtude do fato de que a identidade destes poderia ser prejudicada, o que acarretaria um descumprimento das diretrizes interpostas pelo Comitê de Ética da instituição de ensino originadora da pesquisa em questão.
- 5 A concepção tradicionalista de estruturação de uma cooperativa central foi concebida a partir do entendimento da própria noção de cooperativa de segundo grau haja vista que nesse contexto as cooperativas singulares que formam e são, por isso, sócias da central. Neste caso, os agricultores mantêm relação única e exclusivamente com as cooperativas singulares as quais são associados.
- 6 Diz-se que a Cooperativa Alfa é fornecedora de matéria-prima uma vez que cabe a ela o encaminhamento do leite das cooperativas sociais à estrutura empresarial da qual é sócia.
- 7 O atual levantamento foi realizado via contato telefônico com as cooperativas associadas.
- 8 A classificação de “cooperativa virtual” dá-se em virtude de a cooperativa singular não dispor de funcionários

e nem infraestrutura física própria com atividades organizacionais rotineiras. Nesses casos, há apenas a estrutura diretiva e alguns funcionários cedidos por terceiros e/ou eventuais que prestam assessoria ao conselho diretivo para o cumprimento de ritos formais. Não há atividades organizacionais rotineiras. Ressalva deve ser dada ao fato de que três cooperativas singulares mantêm seu endereço vinculado a alguma planta industrial da cooperativa central, inclusive demandando funcionários da própria estrutura organizacional da central para seu funcionamento.

- 9 A terminologia “direitos de propriedade” é utilizada por Cook e Chaddad (2004) como delimitador das percepções de controle no negócio cooperativo.
- 10 Por “atuação conglomerada” entendeu-se a perspectiva adotada por Brito (2013), a partir do qual o negócio passa a investir em ações (secundárias) cuja atuação não é passível de aproveitar o parque industrial utilizado no negócio principal (primária) do empreendimento.

## Referências

- ARCAS LARIO, N. *El marketing de las cooperativas agrarias: claves para la competitividad de la empresa agraria*. Valencia: CIRIEC – España, 1999.
- ASHFORTH, B. E.; REINGEN, P. H. Functions of dysfunction managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, v. 59, n. 3, p. 474-516, 2014.
- BEKKUM, O. V. Cooperatives models and farm policy reform – exploring patterns in structure-strategy matches of dairy cooperatives in protected vs. liberalized markets. Breukelen: The Netherlands Institute for Cooperatives Entrepreneurship, 2001.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BISWAS, S. N. Organizational behavior research in rural producers’ cooperatives: a neglected domain. *International Journal of Rural Management*, v. 11, n. 1, p. 40-59, 2015.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*, Brasília, DF, 16 dez. 1971, Seção I, p. 10354.
- BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPLER, D.; HANSENCLEVER, L. *Economia industrial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 193-210.
- COOK, L. M.; CHADDAD, F. R. Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, n. 5, p. 1249-1253, 2004.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.
- FAO. FAO Stat. *Top production milk, whole fresh cow*. 2012. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>. Acesso em: 29 maio 2015.
- FIGUEIRA, S. R.; BELIK, W. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. *Cadernos de Debate*, v. 7, p. 31-44, 1999.
- FREITAS, J. B. de. Competitividade, eficiência econômica e efeitos de políticas em diferentes níveis tecnológicos na cadeia produtiva do leite em pó integral no Rio Grande do Sul: uma análise do método da Matriz de Análise de Política (MAP). 2013. 150 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- GALERANI, Jair. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. *RAE eletrônica*, v. 2, n. 1, 2-16, 2003.
- GLOVER, J. L. et al. An institutional theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. *International Journal of Production Economics*, v. 152, p.102-111, 2014.
- HEMME, T.; OTTE, T. (Eds.). *Pro-poor livestock policy initiative – status and prospects for smallholder milk production a global perspective*. Rome: FAO, 2010.
- JUNQUEIRA, R. V. B. *Governance structure and supply chain management practices in the dairy value chain: a comparative study between New Zealand and Brazil*. 2010. 153 f. Dissertação (Mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos) – Massey University, Auckland/Nova Zelândia, 2010.
- KARLSON, D. *Organizational models in U.S. agricultural cooperatives*. Uppsala: Sveriges langbruksuniversitet, 2005. Examesarbete 396.
- KRIVOKAPIC-SKOKO, B. *Concepts and taxonomy of agricultural co-operation*. Bathurst: Australian Centre for Cooperative Research and Development, Charles Stuart University. ACCORD, 2002. [Paper No.8].
- LEVI, Y.; DAVIS, P. Cooperatives as the “enfants terrible” of economics: some implications for the social economy. *The Journal of Socio-Economics*, v. 37, p. 2178-2188, 2008.
- MAGALHÃES, R. S. Habilidades sociais no mercado de leite. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 2, p. 15-25, 2007.
- MARTINS, P. C. et al. (Eds.). *O futuro do cooperativismo de leite*. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004.

MAZZALI, L. et al. Estratégia competitiva no ensino superior: o desenvolvimento de competências distintas na busca pela diferenciação. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 2, n. 3, p. 133-143, 2005.

MAZZAROL, T.; LIMNIOS, E. M.; REBOUD, S. Co-operative enterprise: a unique business model? In: Annual ANZAM Conference, 25., 2011. Wellington. *Proceedings...* Wellington: ANZAM, 2011.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1175-1195, 1993.

NILSSON, J. Co-operative organizational models as reflections of the business environments. *LTA*, v. 4, n. 99, p. 449-470, 1999.

NILSSON, J. SVENDSEN, G. L. H.; SVENDSEN, G. T. Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?. *Agribusiness*, v. 28, n. 2, p. 187-204, 2012.

OCEMG. *Anuário de informações econômicas e sociais*. Belo Horizonte: Ocemg, 2015.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Edusp, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Berlin Heidelberg: Springer, 2006.

SILVA, R. C. F. et al. The governance's role in strategic process: a study in an organization with no economic purpose. *Business Management Review*, v.5, n. 1, 2015.

SOUZA, D. N. et al. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e seus cooperados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, n. 3, 495-514, 2014.

VEIGA, J. B.; FREITAS, C. M. K. H. de; POCCARD-CHAPUIS, R. Criação de Gado Leiteiro na Zona Bragantina – Cadeia Produtiva do Leite. 2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/GadoLeiteiroZonaBragantina/paginas/cadeia.htm>>. Acesso em: 28 maio 2015.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, v. 840, p. 130-147, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). *Agronegócio cooperativo—reestruturação e estratégias*. Viçosa: Suprema, 2002, p. 55-75.

Recebido em 11 abr. 2016 / aprovado em 13 maio 2016

**Para referenciar este texto**

SIMÃO, G. L.; SOUZA NETTO, T. C. C.; ANTONIALI, L. M. Distinções estruturais, disfunções e pressões institucionais em cooperativas lácteas centrais – análise sob a perspectiva dos gestores. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 449-465, 2016.

