

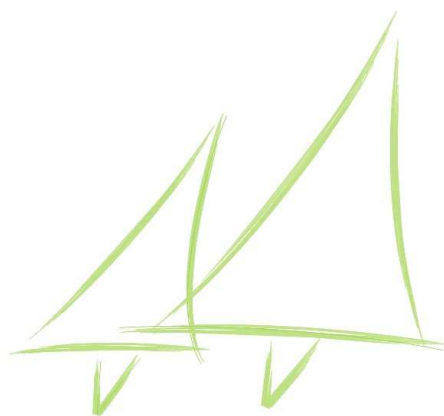
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUESTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



131 - ESTRUTURAÇÃO DO QUADRO SOCIAL NO CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Gestão econômica e social de cooperativas

Leonardo Pinheiro Deboçã
leonardopd@gmail.com

Antônio João Hocayen da Silva
hocayen@hotmail.com

Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba – UFV-CRP
Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná - UCP

Resumo

O ramo das cooperativas agropecuárias vem passando por mudanças profundas quanto às atividades desempenhadas por estas organizações. Dentre as mudanças, destaca-se o processo de agroindustrialização, por meio do qual as cooperativas passam a agregar valor aos produtos de seus associados, instrumentalizando melhores rendimentos a estes e ganhando competitividade no mercado. O presente artigo discorre sobre a estruturação do quadro social no contexto em que uma cooperativa agropecuária passa da intermediação de produtos *commodities* para a agroindustrialização destes produtos, necessitando, a partir deste processo, articular um conjunto de mudanças no plano organizacional. A metodologia se baseou no estudo de caso, caracterizando-se como estudo longitudinal com cortes transversais, sendo realizadas entrevistas com dirigentes e funcionários de nível estratégico e tático, além de análise documental referente ao período compreendido no estudo. Os resultados apontaram o desempenho da cooperativa atrelado, dentre outras variáveis, a uma forma de estruturação do quadro social capaz de conciliar a diversidade dos associados quanto a seus interesses, de modo alinhado às demandas de mercado da organização. Tal estruturação do quadro social, além de se fundamentar nos princípios cooperativistas, no caso

estudado, configurou-se claramente como instrumento de melhoria social e econômica dos associados.

Palavras-chave: Cooperativismo. Gestão. Organização do Quadro Social.

Abstract

The agribusiness cooperative sector has been changing hardly to their played activities. Among the changes, point out the agroindustrialization process, and so, cooperatives playing role in value add to the products of the associated producers, making possible better rents and gaining competitive position in market. The present paper discuss about the structuration of the social square in context of one agro-industrial cooperative, to the intermediate activities to agro-industrialization activities, this process make necessary a conjoint of changes in organizational plane. The methodology was based on the study of case, characterized as longitudinal study with traverse cuts, it was accomplished interviews to leaders and employees of strategic and tactical level, and documental analysis regarding the period understood in the study. The results pointed the cooperative performance linked, among another items, one structured form of the social square able to conciliate diversity of associated producers with yours interests, in line to market demands. This social square structuration, beyond of cooperative principles fundamentation, in the studied case, its played role as social and economic improvement of the associated producers.

Keywords: Cooperativism. Administration. Social Square Organization.

1. INTRODUÇÃO

Por definição, cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (OCEMG, 2006).

Para satisfazer tais aspirações e necessidades, a cooperativa se instrumentaliza por meio do empreendimento cooperativo. É nesse sentido que a literatura aponta a cooperativa como uma entidade com dupla natureza, a econômica e a social (VALADARES, 2003).

Além da natureza econômica e social, também se destaca o papel dos associados como dono e usuário da cooperativa, o que significa que além de usufruir dos resultados advindos da dupla natureza cooperativa, o cooperado é também responsável pela gestão da organização.

A partir de tais premissas, destacam-se então as peculiaridades organizacionais das cooperativas, especialmente no que tange à gestão, à tomada de decisão e à estrutura organizacional. A gestão de negócios nas cooperativas agropecuárias vêm passando por transformações substanciais, a partir de mudanças estruturais das últimas décadas, em um cenário de globalização e crescente competitividade, estas organizações passam a enfrentar a necessidade de revisão de paradigmas pela sobrevivência, passam a uma nova forma de conduta empresarial perante exigências de mercado, necessitando, portanto, adotarem estratégias capitalistas como forma de sobrevivência no novo cenário (FERREIRA, 2002; FLEURY, 1997; VALENTE, 1999; MARTINEZ; PIRES, 1999).

Pelo lado dos fornecedores cooperados, à medida que a modernização da agricultura se instala, muitos agricultores cooperativados acabam se modernizando, de maneira que criam também demandas de novos serviços para suas cooperativas, tais como armazenagem, beneficiamento e industrialização. Não só o processo de modernização da agricultura nas últimas décadas, mas também as mudanças no mercado em geral, exigiram das empresas cooperativas agrícolas a elevação de seu patamar de operações, tornando-as macro-organizações (PANZUTTI, 1997).

Por outro lado, além dessas mudanças estratégicas e estruturais, estas organizações são também desafiadas quanto aos seus processos de troca junto a seus mercados consumidores.

Assim, uma das direções de cunho estratégico que vem sendo adotada é a verticalização da produção com agregação de valor aos produtos dos associados. As cooperativas estão investindo no processo de agroindustrialização como um esforço a saírem, pelo menos parcialmente, do mercado de *commodities*. Desse modo, tanto os produtores podem ser melhor remunerados pela produção quanto as cooperativas podem ter melhores bases para sobrevivência.

Favaret Filho e Paula (2003) apontam a expansão do consumo de produtos agroindustriais como iniciador de um novo ciclo de investimentos no setor, tendo como foco a modernização das fábricas.

Todavia, a própria definição da organização cooperativa como um instrumento social com conseqüências econômicas e instrumento econômico

com conseqüências sociais suporta o argumento da busca de efetividade por meio do empreendimento cooperativo, não somente como esforço pela competitividade e sobrevivência da empresa cooperativa, mas também como forma de atender às demandas dos associados.

O presente trabalho aborda o processo de estruturação do quadro social no contexto em que uma cooperativa agropecuária passa da intermediação de produtos *commodities* para a agroindustrialização destes produtos, necessitando, a partir deste processo, articular um conjunto de mudanças no plano organizacional.

A partir da introdução, no referencial teórico faz-se uma rápida contextualização das cooperativas brasileiras abordando tipos, números, princípios e aspectos relativos à gestão e, em seguida, expõe-se sobre a organização do quadro social em cooperativas. Na seqüência, delineia-se a metodologia e, a seguir, passa-se aos resultados, mostrando o caso da Cooperativa Agroindustrial Lar, as mudanças estratégicas empreendidas e a estruturação do quadro social na Cooperativa. Por fim, expõe-se as considerações finais relativas ao trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contextualização das Cooperativas Brasileiras

O cooperativismo brasileiro tem na Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB e no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP o apoio e coordenação de suas atividades, portanto, trata-se de órgãos essenciais à sua consolidação e desenvolvimento. O Sistema OCB/SESCOOP está presente em todos os estados brasileiros, com aproximadamente 7.500 cooperativas filiadas, distribuídas em 13 ramos de atividades, contanto com quase 7 milhões de associados e 200 mil empregos diretos (OCB, 2006).

O faturamento das cooperativas no Brasil soma 100 bilhões de reais, as exportações chegam a 2 bilhões de dólares, sendo 40% da produção agrícola. São diversas as áreas com destaque das cooperativas, na saúde são 20 milhões de brasileiros usuários de serviços cooperativados, também se destacam a área de crédito e de trabalho contribuindo para o desenvolvimento econômico e a inclusão social da população brasileira (OCB, 2006).

O termo cooperativa agropecuária advém da tipologia difundida pelos órgãos de representação do setor cooperativista, especialmente pela classificação considerada pela OCB, que representa o setor no plano político e institucional.

A classificação das cooperativas nos diferentes ramos se justifica, sobretudo, pela necessidade de desenvolvimento de políticas adequadas a cada tipo conforme a natureza das atividades que desenvolvem.

De acordo com a OCB, as cooperativas podem ser classificadas em treze ramos distintos, conforme a tabela 1.

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS.

RAMO	COOPERATIVAS	COOPERADOS	FUNCIONÁRIOS
Agropecuário	1.514	879.918	123.368
Consumo	147	2.181.112	6.938
Crédito	1.101	2.164.499	20.555
Educacional	319	73.951	3.144
Especial	10	529	0
Habitacional	355	91.299	1.562
Infra-estrutura	160	600.399	5.213
Mineral	44	15.212	52
Produção	173	17.569	323
Saúde	899	287.868	28.599
Trabalho	1.994	425.181	6.506
Transporte	783	50.600	3.411
Turismo e Lazer	19	2.917	9
TOTAL	7.518	6.791.054	199.680

FONTE: OCB (2006); OCEMG (2006).

O cooperativismo, no plano ideológico e de suas atividades, se fundamenta em um conjunto valores e de princípios que norteiam a conduta cooperativa.

Os valores cooperativistas, conforme a tradição, se baseiam na ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (OCEMG, 2005).

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática, portanto, caracteriza-se como norteadores da gestão das cooperativas.

Os princípios cooperativistas são considerados normas fundamentais que fornecem identidade à filosofia cooperativista em âmbito internacional. Surgiram no início do movimento cooperativista, em meados do século XIX na Europa, e desde então passaram por poucas reformulações, prevalecendo as idéias essenciais e expressos na atualidade, conforme definição em congresso internacional da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), da seguinte forma (OCB, 2006; RICCIARDI; LEMOS, 2000):

i) Adesão voluntária e livre

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Obviamente, a participação das pessoas na organização pressupõe compatibilidade em termos de objetivos e atividades do indivíduo e da cooperativa.

ii) Gestão democrática e livre

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e

na 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.

iii) Participação econômica dos membros

Os membros contribuem eqüitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

iv) Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

v) Educação, formação e informação

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

vi) Intercooperação

As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

vii) Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

A partir destes princípios expostos e da doutrina cooperativista, as cooperativas devem formular o processo de gestão e tomada de decisões capaz de viabilizar o empreendimento no contexto ambiental em que as mesmas se encontram.

No que diz respeito ao processo administrativo, a gestão nas cooperativas se caracteriza pela figura da Assembléia Geral como órgão máximo que delibera quanto à alocação e distribuição de recursos, às diretrizes e ao plano geral da organização, bem como elege membros para assumir a gerência e cumprir suas deliberações. A Assembléia Geral é o meio pelo qual todos os cooperados, independentemente da quantidade de capital que detêm, podem participar do processo administrativo com igualdade no poder de decisão, ou seja, os votos dos associados são equivalentes (BRAGA et al, 2002).

Outro importante componente na estrutura administrativa é o Conselho Administrativo. Eleito pela Assembléia Geral, representa os associados no plano administrativo, caracterizando-se como um aparelho que dá suporte à diretoria, normalmente eleita dentre estes conselheiros. A diretoria é o órgão de representação dos associados perante a comunidade e o mercado, cuidando das medidas cotidianas e emergenciais para que a sociedade exista (BRAGA et al, 2002).

O Conselho Fiscal, também eleito pela Assembléia Geral, é o instrumento pelo qual o quadro social exerce a fiscalização sobre o Conselho Administrativo, zelando pelo cumprimento das determinações da Assembléia Geral, pelas responsabilidades atribuídas à diretoria, bem como pela situação econômica e financeira da entidade (BRAGA et al, 2002).

Para decisões que permeiam o cotidiano das cooperativas é necessário maior autonomia ao corpo administrativo, para que a organização não perca em competitividade em um mercado de rápidas mudanças, onde a agilidade nas decisões é um dos fatores determinantes para a sobrevivência.

Nesse sentido, ressalta Schulze (1987, p 51) que, "o associado à cooperativa, como gestor do empreendimento, deve harmonizar a sua participação política - definição de objetivos e metas - com a sua participação econômica - capital e operações - e, a ambos, com a capacidade gerencial da empresa em efetivar suas relações com o mercado".

"Se se deseja outorgar às cooperativas importante função na estratégia de desenvolvimento econômico, deve-se procurar que orientem sua atividade em benefício dos associados" (BENECKE, 1980, p. 193).

Benecke (1980, p. 191-192) defende que as cooperativas podem ser um importante instrumento de integração regional para o desenvolvimento econômico no desempenho de medidas que permitem nivelamento entre desequilíbrios entre oferta e procura no contexto de uma região ou país. O que se justifica, conforme o autor, por três razões: a razão organizacional, pelo fato de que as cooperativas integram os indivíduos a nível local; a razão ideológica que permite maior identidade entre organizações no plano das centrais ou das federações de cooperativas, por exemplo; e a razão funcional enquanto permitem nivelar desequilíbrios entre oferta e procura de seus associados.

Neste contexto, um outro aspecto importante para a gestão nas cooperativas é a organização do quadro social. A prática estimulada e adotada na maioria das cooperativas é a formação de comitês de associados repartidos por critérios tais como áreas geográficas ou atividades dos associados. Por meio destes comitês, ou núcleos, os objetivos ou necessidades específicos dos grupos podem ser contemplados no processo de gestão e então levados à Assembléia Geral, ao mesmo tempo em que a formação das decisões toma maior aderência às expectativas dos associados.

2.2. Organização do Quadro Social em Cooperativas Agropecuárias

O setor cooperativista vem passando por modificações profundas nos últimos anos, tanto em termos institucionais nas suas formas organizativas quanto pela representatividade crescente nas dimensões econômica e social no Brasil.

Quanto ao cooperativismo agropecuário, em que se insere as cooperativas que atuam com agroindústrias, corresponde ao ramo de maior tradição no Brasil, dado o contexto histórico em que se desenvolveu e as características da economia brasileira. A própria ocorrência da agroindustrialização nas cooperativas agropecuárias traz implícito questões de ordem das mudanças estruturais experimentadas por estas organizações.

O ramo agrícola, ou agropecuário, é o mais bem estruturado historicamente no Brasil. Em função da globalização, do aumento crescente da competição internacional e do protecionismo agrícola dos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos e União Européia, estas cooperativas têm sido obrigadas a buscar soluções que garantam a competitividade e a sustentabilidade da agricultura, da própria cooperativa como empresa e dos cooperados (PINHO, 2004).

Ademais, há de se considerar que os objetivos econômicos das cooperativas, de modo similar aos de outros empreendimentos, engloba todas as fases de produção e de comercialização, a operação em maior escala de produção, a redução de custos em geral, a aquisição de fábricas, a diversificação de produtos, a conquista de novos mercados ou novas faixas de consumidores e a extensão à sua área de atuação na recepção de matéria-prima (PINHO, 1977).

Essas considerações, em sua extensão e complexidade, demandam forma organizativa na sociedade, de modo a preservar a participação dos associados ao tempo em que exige flexibilidade e agilidade nas decisões, aliadas a embasamento técnico capaz de dar suporte frente à dinâmica e aos mecanismos de mercado. Assim, a organização do quadro social, na forma de comitês, pode ser um instrumento valioso, quando tratado adequadamente.

De acordo com a OCB-GO (2004), a organização do quadro social (OQS), em grupos de trabalho e estudos (entidades de representação), fortalece o processo de autonomia e autogestão da cooperativa. O quadro social organizado permitirá avançar, no encaminhamento e discussão de questões de interesse da sociedade. A cooperativa, diante da sua especificidade, deverá elaborar a proposta de organização e de ação participativa do quadro social.

Conforme a mesma fonte (2004), os objetivos da organização do quadro social são:

- Promover o cooperativismo e a cooperativa;
- Promover, de fato, a participação dos cooperantes na vida da cooperativa;
- Trazer a cooperativa mais próxima do cooperante, para desenvolver trabalhos e atividades do seu interesse;
- Defender o espírito comunitário dos cooperantes;
- Formar e preparar lideranças e futuros dirigentes; e
- Criar meios para sistematizar a discussão e encaminhamentos de assuntos de interesse da sociedade.

Por todos estes aspectos esclarece-se o caráter instrumental da organização do quadro social enquanto meio de fortalecimento da cooperativa, no que tange aos valores e princípios cooperativistas e, ao mesmo tempo, o fortalecimento no aspecto organizacional, pela viabilização de espaços de

informação e tomada de decisão capaz de melhor atender as especificidades da cooperativa.

De forma geral, as organizações empresariais em especial, utilizam-se da departamentalização como meio na busca de maior eficiência em seus processos. Assim, os critérios mais comuns adotados são: por função; por produto ou serviço; por território; por cliente; por processo; por projeto; matricial; e mista (CHIAVENATO, 1999).

No caso das cooperativas agropecuárias, mais especificamente, quando se caracterizando como complexos agroindustriais, torna evidente a necessidade de departamentalização, todavia, para além de sua estrutura organizacional capaz de atender as demandas relativas ao mercado, a estruturação deve atender a especificidade cooperativa no que tange à viabilização de instâncias de tomada de decisões permitindo a participação democrática e direta.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa, viabilizada pela especificidade do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo longitudinal com cortes transversais. O nível de análise neste estudo é organizacional, ou seja, a cooperativa selecionada. A unidade de análise, por sua vez, corresponde ao conjunto dos dirigentes, ou atores organizacionais, eleitos ou contratados, que desempenham (ou desempenharam) funções ou atividades em níveis estratégico ou tático pertinentes ao fenômeno estudado.

De modo geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto social (Yin, 2001).

Ao passo em que na utilização de métodos quantitativos a preocupação é mais intensa no sentido de mensuração de fenômenos, normalmente com aplicação a amostras mais extensas, no estudo de caso, que se situa nos métodos qualitativos, o maior foco recai na compreensão dos fatos do que em sua mensuração (FARINA, 1997).

Farina (1997, p. 3) destaca que "o estudo de caso descreve uma situação-problema real, vivida dentro de uma corporação, e que exige decisões de cunho estratégico. Dessa forma, trata-se de uma problemática datada e vinculada a um conjunto de circunstâncias internas e externas à organização".

Nesse sentido, convém destacar o estudo de caso enquanto "método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa" (FARINA, 1997, p. 14).

Fontes de dados primárias e secundárias devem ser consideradas em função da própria natureza do estudo proposto. A apresentação "justa e rigorosa" dos dados, sugerida por Yin (2001, p. 20), pode ser mais confiavelmente atingida a partir de triangulação de dados e informações, nesse sentido, torna-se importante o uso de múltiplas fontes de evidência (TRIVIÑOS, 1994).

A referida triangulação se pautou na entrevista semi-estruturada, na pesquisa documental e na observação direta não participante.

Senger et al (2004, p. 101) destacam que:

“No que se refere à entrevista em profundidade, o pesquisador coleta informações de forma detalhada a respeito dos temas em análise, visando a buscar evidências que possibilitem a resolução de suas indagações. No desenvolvimento de uma entrevista o investigador comumente utiliza questionários ou roteiros para sua realização”.

Buscou-se, por meio de entrevista semi-estruturada, ouvir os dirigentes eleitos, do nível estratégico, que constituem a Diretoria da organização estudada, além de outros entrevistados com atuação em nível tático, cujas funções ou atividades estavam relacionadas ao estudo, perfazendo um total de dez entrevistas.

Dados secundários foram coletados a partir de consultas a publicações diversas, internas e externas ao caso estudado, que dispunham de conteúdo de algum modo relacionado aos interesses do trabalho. Em específico foram examinadas Atas de Assembléias Gerais realizadas na Cooperativa e publicações internas (jornal da Cooperativa e relatórios do Conselho Administrativo) abrangendo o período em estudo.

O tratamento dos dados secundários foi realizado a partir de análise documental, entendida como uma série de operações empreendidas a estudar e analisar os documentos levantados, no sentido de descobrir circunstâncias sociais e econômicas ligadas à pesquisa (RICHARDSON, 1989).

Como fonte de evidências também se utilizou a observação direta, do tipo não participante. Adverte Yin (2002, p. 115) que “assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes”.

A observação direta ocorreu por ocasião da visita à cooperativa estudada, quando foram aplicadas as entrevistas semi-estruturadas e realizada parte da pesquisa documental, no mês de novembro de 2005.

Em relação à análise de conteúdo, Bardin (2000, p. 31) afirma ser “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Para a autora, “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. Ainda chama a atenção para a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, como característica da análise de conteúdo (BARDIN, 2000).

Especificamente no caso do estudo longitudinal com cortes transversais, o interesse da pesquisa está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, mas com foco em alguns momentos históricos desse desenvolvimento ou, incidentes críticos que marcaram a história do fenômeno e que têm relevância no momento atual, todavia, a coleta de dados é realizada em um único momento no tempo (VIEIRA, 2004).

O presente trabalho aborda aspectos da estruturação do quadro social Cooperativa Agroindustrial Lar em um contexto em que a mesma deixa de

estar focada em produtos *commodities* para a oferta de produtos agroindustrializados, voltados ao consumidor final, contexto este marcado por mudanças estratégicas relevantes no plano organizacional.

4. RESULTADOS

4.1. O Caso da Cooperativa Agroindustrial Lar

A Lar surgiu em 19 de março de 1964 no município de Missal, então denominada Cooperativa Mista Agrícola Sipal Ltda – COMASIL, no contexto de colonização da região Oeste do Paraná.

Desde 1972, com vistas a atender seus planos de expansão, a sede se encontra em Medianeira, quando mudou também sua razão social para Cooperativa Agrícola Três Fronteiras Ltda – COTREFAL.

A sua área de ação está centrada na região extremo-oeste paranaense, atuando em doze municípios. Conta com quatorze unidades de recepção de produtos agropecuários, com industrialização de soja, mandioca, vegetais congelados, aves e treze postos de venda de insumos e supermercados, onde também são realizadas as atividades administrativas.

A Cooperativa atua no agronegócio, comercializando produtos agropecuários, industrializando soja, mandioca, vegetais congelados e aves; além de comercializar produtos nas áreas de supermercados e insumos agropecuários.

Nos últimos anos, especialmente a partir da década de 1990, a Cooperativa implementou uma série de mudanças, dentre as quais, a redefinição da razão social que passou a Cooperativa Agroindustrial Lar – LAR, ao passo em que também definiu como missão:

“Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária”.

A referida mudança da razão social e a definição da missão organizacional, tal como expressa, são fatos associados a uma profunda reestruturação estratégica, do ponto de vista dos negócios da Cooperativa, que experimentou um vertiginoso crescimento em diversas áreas, sobretudo no que diz respeito às suas relações com o mercado e suas relações com os produtores cooperados.

Em 2005 a Lar reunia quase sete mil associados, gerando quase três mil empregos diretos na região onde está situada, com um faturamento próximo a um bilhão de reais.

Marin (2005, p. 106) resume do seguinte modo as principais realizações da Lar no período de 1991 a 2004:

- Transferência da sede da Sudcoop de Francisco Beltrão para Medianeira;
- Aquisição pela Sudcoop da Kamby em Nova S. Rosa e Matelândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Rações, Medianeira;
- Ingresso da Cotrefal no setor de produção de sementes de soja, Xanxerê (SC);
- Ingresso da Cotrefal no Paraguai;
- Implantação da Unidade Industrial de Mandioca (fecularia), Missal;
- Implantação da Unidade de Produção de Leitões, Itaipulândia;

- Implantação da Unidade Industrial de Vegetais, Itaipulândia;
- Implantação da Unidade Industrial de Aves, Matelândia;
- Consolidação do Sicredi, Medianeira;
- Mudança da razão social da Cotrefal para Cooperativa Agroindustrial Lar;
- Implantação da Unidade Industrial de Rações, Santa Helena;
- Implantação da Unidade Industrial de Carnes, Matelândia;
- Implantação da Unidade Produtora de Pintainhos, Santa Helena; e
- Ingresso e expansão da Lar em Mato Grosso do Sul.

Esse conjunto de realizações ocorreu de forma articulada, e tem dimensão significativa na realidade da Lar quando comparado o que era a Cooperativa no início do referido período e em que se transformou na atualidade.

No início da década de 1990, se caracterizava principalmente como intermediária da produção de seus associados, em forma de *commodities*, atuando de modo incipiente no mercado local e regional.

Já no começo de 2006, a Lar contava com cerca de cento e cinquenta itens no varejo, com participação nos mercados do sudeste, sul e centro-oeste, além de exportar produtos com valor agregado para cerca de trinta países.

Conforme as divulgações institucionais da Lar, suas linhas de produtos se classificam da seguinte maneira: aves; vegetais congelados; empacotados; enlatados e compotas; doces e geléias; especiais.

Na atualidade, destaca-se na Lar as seguintes unidades industriais:

- a) Unidade industrial de Mandioca
- b) Unidade industrial de Aves
- c) Unidade industrial de Rações
- d) Unidade industrial de Soja
- e) Unidade industrial de Vegetais
- f) Unidade de Empacotados
- g) Unidade de Beneficiamento de Semente de Soja
- h) Unidade de Beneficiamento de Ovos
- i) Unidade de Produção de Leitões - UPL
- j) Unidade de Armazenamento

A Lar declara-se voltada ao bem estar dos associados e suas famílias, destacando a organização de seu quadro de associados e funcionários, buscando também contribuir com o desenvolvimento das comunidades, criando canais de comunicação, alicerçados na solidariedade e na mútua confiança.

4.2. Mudanças Estratégicas na Lar Agroindustrial

No início da década de 1990, com uma nova diretoria, a Cooperativa acelerou a consolidação do processo de agroindustrialização que teve início na década anterior com a compra da Oleolar.

Entretanto, as condições que caracterizavam o panorama das cooperativas na década de 1980 eram um tanto diversas da realidade vivenciada a partir da década de 1990. Assim, embora para a Cooperativa, a compra da Oleolar tenha representado um importante passo em seu processo de agroindustrialização, esse fato histórico não se apresenta articulado a uma política agroindustrial tal como experimentada na década seguinte.

No contexto do setor cooperativista, uma mudança relevante, do ponto de vista institucional, foi a autogestão das cooperativas a partir da Constituição de 1988. Anteriormente estas organizações eram reguladas pelo governo, a partir de então passaram a ter total autonomia quanto à definição de suas políticas e livre ação no mercado.

O início da década de 1990 é marcado pela abertura comercial, fato político e econômico que marcou profundamente a economia brasileira quanto às suas relações com mercados externos, tanto pela entrada de empresas e produtos estrangeiros no mercado brasileiro quanto pela possibilidade de inserção das empresas e produtos brasileiros no mercado exterior.

Ainda, outra mudança marcante foi o controle inflacionário com a implantação do Plano Real em 1994, resultando em alterações significativas na dinâmica de negócios em toda a economia do país.

Quanto ao conjunto das mudanças externas, um dos entrevistados resume da seguinte maneira:

(...) as principais mudanças que ocorreram foi a liberalização dos mercados, a abertura econômica, especialmente a partir do ano de 91 aí, a entrada do governo Collor, né? e também, aquelas mudanças que houveram depois da desregulamentação das cooperativas, na Constituição de 88, onde elas... aí houve aquela questão da autogestão, né? e que depois, com aqueles sucessivos planos econômicos, insucessos nos planos econômicos, na verdade, as cooperativas pensaram um pouco aí pra dá a volta aí, digamos assim... de repente era muito controlado, aí, de um momento para o outro não se controla mais nada, quer dizer, e elas ficam sem chão, né? e aí vem os planos econômicos e tal, e acabou por descapitalizar as cooperativas sobremaneira. (Entrevistado 3)

Nesse mesmo contexto histórico, também foram diversas as mudanças percebidas em questões diretamente ligadas ao comportamento e aos hábitos dos consumidores.

Todo esse panorama contextual deu forma a um conjunto de condições sob as quais as cooperativas empreenderam importantes mudanças estratégicas para a sobrevivência no novo cenário econômico.

“(...) as conseqüências da globalização nos obrigaram a sermos mais produtivos, diversificados e participantes de um processo industrial, para agregar valor aos frutos de nosso trabalho” (Entrevistado 1).

As mudanças, relacionadas à agroindustrialização, à diversificação, à produtividade e agregação de valor, se configuraram como condição à sobrevivência: “Então, as empresas se viram assim num ambiente de, ou muda-se a estratégia de ação ou elas estão fadadas a realmente não sobreviver.” (Entrevistado 3).

É nesse contexto de mudanças externas e por força de razões internas, que a cooperativa Lar empreendeu uma série de mudanças de ordem estratégica que se configurou como uma mudança de posicionamento. Nas palavras de um dos entrevistados:

“(...) a grande sacada, digamos, foi a mudança no foco da cooperativa, antes ela era uma cooperativa que vendia produtos in

natura, basicamente grãos, (...) mas então o foco foi de mudar a cooperativa, ela deixar de ser uma cooperativa agropecuária e de ser uma cooperativa agroindustrial” (Entrevistado 1).

Essa mudança de ordem estratégica também se destaca pela postura gerencial marcada pela mudança de diretoria no início da década de 1990. Portanto, se por um lado o ambiente externo da Lar representava novas condições para a atuação da cooperativa, também no ambiente interno um conjunto de fatores teve o papel de induzir a adoção das referidas mudanças, especialmente uma nova visão gerencial, fundamentada em valores que impulsionaram um redirecionamento.

A primeira grande mudança no plano gerencial foi a promoção de uma reestruturação no organograma da cooperativa, de modo que, na época, o quadro administrativo foi reduzido de 36 cargos de chefia para apenas 22 cargos. Do mesmo modo, de 1750 funcionários, o quadro foi reduzido a 600 funcionários (MARIN, 2005, p. 106). Nas palavras do diretor presidente, as razões destas mudanças se expressam do seguinte modo:

A cooperativa era e continua sendo mais importante que interesses individuais. A fidelidade à família associada impunha um redirecionamento, para que continuasse a ser um instrumento de viabilidade das pequenas propriedades. Os balanços demonstravam que a Cooperativa e o agronegócio vinham empobrecendo e havia riscos de falência. (...) Foi preciso repensar a Cooperativa Lar com uma estrutura mais ágil e profissional. A Cooperativa tinha 1.750 funcionários, mas havia insatisfação e registrou-se até uma inacreditável greve de vários dias. Reduzimos o quadro a 600 funcionários. A partir daí, passamos a pedir ao quadro funcional o compromisso com a seguinte diretriz: ternura na base e profissionalismo no mercado.

Esse enxugamento da estrutura da Lar, claramente representa uma fase de preparação da cooperativa para se projetar em novos desafios de mercado possibilitados na década de 1990.

“(...) nós fomos trabalhar a cooperativa, pra preparar ela... uma mudança de posicionamento, então, digamos de... 91 iniciou esse trabalho até 95 preparando ela, e a partir de 95, então, com força estatutária, com a capitalização do associado, deixando o resultado na cooperativa, todo ele capitalizado, durante sete anos para que a cooperativa se fortalecesse, pra poder entrar num processo de agroindustrialização mais forte, então, a partir de 95 é que nós iniciamos” (Entrevistado 2).

Nota-se, portanto, a relevância de fatores internos à Cooperativa associados ao processo de mudanças estratégicas, no que diz respeito à mudança de posicionamento de agropecuária para agroindustrial.

4.3. Estruturação do Quadro Social na Lar Agroindustrial

As condições dos produtores associados, de certa forma, se configura entre as razões principais para as mudanças empreendidas na Lar:

“a cooperativa, especialmente a nossa, ela tem uma característica que é a formação, né? do quadro social basicamente por pequenos proprietários, e a cooperativa, então, se ela não buscasse uma forma de viabilizar também esses pequenos proprietários, possivelmente ela também não teria condições de sobreviver. Então, o quê que ela fez? Foi buscar alternativas para manter esse pequeno proprietário no campo visando, ao mesmo tempo, a sua inserção no mercado globalizado”. (Entrevistado 3)

Ainda conforme acrescenta outro entrevistado:

“Na atividade primária nós não tínhamos rentabilidade pra manter o associado no campo, o produtor nosso no campo. Nós temos hoje 75% de associados que têm menos de 30 hectares, e com isso a gente percebia um êxodo grande, embora menor na nossa região” (Entrevistado 1).

Como se expõe nas entrevistas, a viabilização do produtor no campo se mostra como condição para a sobrevivência da Cooperativa.

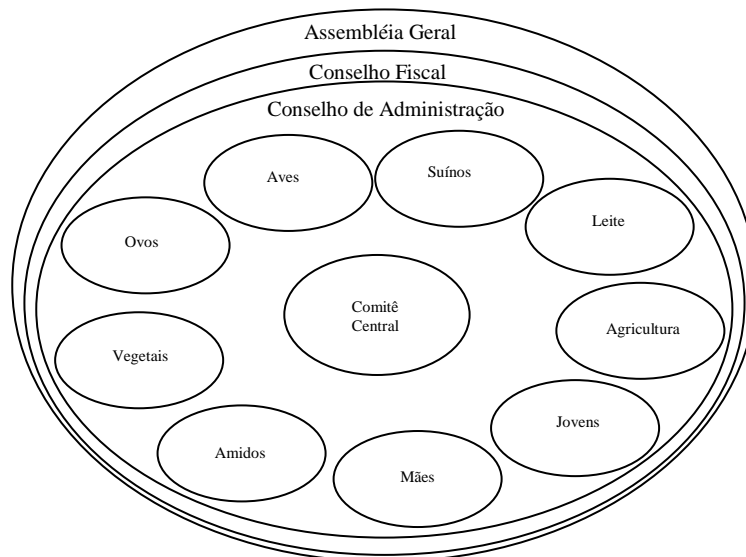
A organização do quadro social se pautou como forma de aproximação entre a Lar e seus cooperados. Ao tempo em que a Cooperativa investiu e estimulou a diversificação das atividades dos produtores, promoveu a estruturação do quadro social a partir de comitês contemplando as diversas áreas de negócio dos associados.

De acordo com o documento Relatório e Balanço 2004 (2005, p. 7):

“O quadro social está organizado tendo a assembléia geral como órgão máximo decisório, seguido pelo conselho fiscal, que mantém os associados informados do andamento dos negócios. Os associados são representados pelo conselho de administração, que administra a Cooperativa por meio de uma diretoria executiva, composta por três diretores executivos. O comitê central é composto pelas coordenações dos comitês de negócios: aves; suínos; leite; produtos agrícolas; ovos; vegetais e amidos; coordenações de mães e de jovens; diretores e membros dos conselhos de administração e fiscal”.

Portanto, a organização do quadro social da Lar está representada conforme a figura 1, a seguir:

Figura 1: Organização do quadro social da Lar.



Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Foi possível observar a promoção do cooperativismo e da cooperativa a partir da estruturação implementada na Lar, uma vez que os comitês passaram a congregar cooperados orientados pela ação coletiva no contexto de suas atividades econômicas.

A estruturação também permitiu a participação dos cooperados na vida da cooperativa, na medida em que aproximou a definição de objetivos organizacionais, a forma de atuação e a tomada de decisões ao contexto e ao desejo dos cooperados no âmbito dos comitês.

Os comitês representaram ainda uma valorização do espírito comunitário, na medida em que mostraram a viabilização sócio-econômica de atividades no contexto dos diversos grupos participantes.

A organização do quadro social permitiu também a identificação e o espaço de atuação de líderes comunitários, quando para a viabilização dos trabalhos notou-se a necessidade de elos entre os grupos comunitários e a administração da Cooperativa.

Por fim, os comitês se configuraram como meios de sistematização e discussão de assuntos de interesse da sociedade, na medida em que, por esta forma, a Lar permitiu-se aproximar dos cooperados com maior especificidade no que tange às necessidades e interesses relativos ao negócio da Cooperativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização do quadro social nas cooperativas, tal como a departamentalização organizacional, deve seguir orientação contextualizada em cada caso.

No caso específico analisado, fica evidente a diversidade de interesses contemplados na estruturação, tanto de ordem social por meio dos comitês

voltados aos jovens e às mães, quanto de ordem econômica por meio das diversas atividades econômicas representadas perante a sociedade.

É importante ressaltar o esforço organizacional na estruturação e manutenção dos comitês. Para as cooperativas, ao passo que é exigência legal a assembléia geral como instância máxima deliberativa, os comitês se configuram como estruturas criadas a partir de filosofia ou postura gerencial destas organizações. Se por um lado os comitês podem representar demora em processos decisórios na medida em que trabalham pautas cujas decisões subjacentes necessariamente passam por assembléia posteriormente, por outro lado, podem representar uma facilitação aos trabalhos das assembléias, além de priorização de pauta a ser levada em assembléia em ordem de relevância para os associados, uma vez que os assuntos foram ali debatidos conforme interesses de subgrupos com interesses específicos no âmbito de atuação da cooperativa.

Claramente, no caso estudado, observa-se a forma de estruturação atendendo às características de uma organização diversificada no que tange às suas atividades. Desse modo, possibilita-se espaços de busca e disseminação de conhecimentos relativos a cada atividade.

Outro ponto relevante é o aspecto democrático nesse tipo de estruturação. Quanto maior o número de cooperados, inviabiliza-se a participação de todos nas assembléias gerais, entretanto, nos comitês essa participação torna-se viável em virtude da agregação de interesses dada pelo critério de formação do comitê, bem como, pelo número menor de participantes em comparação a uma assembléia.

Por fim, ressalta-se a formação dos comitês como estrutura capaz de fortalecer a cooperativa em seus aspectos filosóficos, enquanto permitindo gestão participativa e democrática, e em seus aspectos econômicos, enquanto embasando as decisões da assembléia e do conselho administrativo nas demandas específicas compartilhadas nos diversos subgrupos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, N.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. **Complexo agroindustrial: o complexo "agribusiness" brasileiro**. Rio de Janeiro: Suma Economia, 2001.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out./Nov./Dez. 1994.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and México. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 43, n. 3, p. 342-361, Jun. 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BROD, V. H. **Contribuição do programa de aves de corte no aumento de faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar entre 1999 e 2001**. Foz do Iguaçu, 2002. 25 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - FEPI - Faculdade de Economia e Processamento de Dados de Foz do Iguaçu.

CERCEAU, J.; LARA, J. E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLETO, M. G. Estratégias de internacionalização da produção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR. **Relatório e balanço 2004**. Medianeira: Gráfica Tuicial, 2005.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Washington, v.19, n. 1, p. 1-31, Spring. 1988.

FARINA, E. M. M. Q. **Estudos de caso em *agribusiness***. São Paulo: Pioneira, 1997.

FDC - FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

FREO, A.; PANNO, F.; FREO, J. D. Profissionalização do setor agroindustrial local. **Revista de Administração**, v. 3, n. 5, p. 59-75, 2004.

HAYASHI JUNIOR, P. **Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias**: estudo comparativo de casos. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing review**, London, v.7, n. 4, p.11-25. 1990.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 14-24, Jan./Mar. 1999.

MARIN, R. **Lar na história**: 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar. Cascavel: Tuicial, 2005. 200 p.

MARSCHALL, C. R. **Pequena propriedade e cooperativismo no Oeste do Paraná**: um estudo a partir da Cooperativa Agroindustrial Lar. Toledo, 2005.

197 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

MAZZOLA, H. J. Experiências de internacionalização de empresas brasileiras em um contexto globalizado – apresentação de casos. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, special issue, p. 99-118, Winter. 1992.

PREVIDELLI, J. J. Estratégias condicionantes da internacionalização de empresas no mercosul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. The export experience of a developing country: A review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**, Greenwich, v. 6, p. 111-143. 1994.

SENGER, I.; PAÇO-CUNHA, E.; SENGHER, C. M. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 93-116, 2004.

SILVA, A. J. da. Estratégias em organizações cooperativas: o caso da COTREFAL no período de 1964-2000. Florianópolis, 2001, 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Goiás – OCB-GO. **Cooperativismo passo a passo**. Goiânia: SESCOOP-GO, 7ª ed. 2004.

SOUZA, S. A. M.; GONÇALVES, J. S.; VICENTE, J. R. Balança comercial dos agronegócios brasileiros no período 1997-2004: diferenças entre os resultados em dólar e em real. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 1, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.