

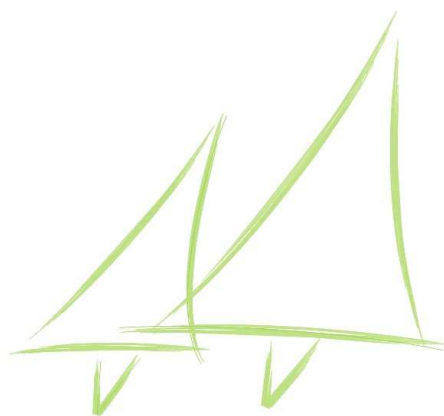
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO 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



## 221 - PAPEL DAS COOPERATIVAS NAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Identidade, valores e governança das cooperativas

*Daltro Cella*

*Faculdade Santa Giúlia*

*[daltro\\_cella@yahoo.com.br](mailto:daltro_cella@yahoo.com.br)*

*Paula R.J.P Pavarina*

*Universidade Estadual Paulista*

*[paula\\_pavarina@yahoo.com.br](mailto:paula_pavarina@yahoo.com.br)*

### **Resumo:**

O presente trabalho tem o objetivo de discutir algumas questões acerca do papel atribuído às cooperativas, por parte de produtores rurais, no momento da tomada de decisões de cunho administrativo. Quando o produtor rural delibera sobre as atitudes administrativas, principalmente aquelas relacionadas à comercialização de insumos e produtos, leva em consideração o papel e a importância estratégica desempenhada pela cooperativa à qual está filiado. A importância desta pesquisa reside no fato de que existem diferenças na percepção da importância e das funções das entidades cooperativistas para produtores rurais em diferentes localidades. São mostradas as diferenças e semelhanças quanto à importância da cooperativa para produtores dos estados

de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, obtidas por meio de pesquisa de campo. Um questionário estruturado foi aplicado aos produtores e as respostas foram comparadas, visando identificar as similaridades e diferenças atribuídas pelos produtores de locais diferentes. A compreensão destas nuances possibilita o desenvolvimento de estratégias de atuação de cooperativas, assim como de órgãos de pesquisa e extensão.

**Palavras-chave:** cooperativismo; produtor rural.

## **Abstract**

This paper aims to analyze in comparative way the management characteristics and attitudes taken by entrepreneurs in agricultural sector considering the importance given to the cooperatives they are related to. When a rural producer decides how to act in managing the rural property, specially issues concerned about commercialization, he/she considers the role and strategic importance attributed to the cooperative. The importance of this research is related to the differences that appear when different samples of rural producers are compared, based on different activities that are taken by the cooperatives located in different places. It shows the differences between attitudes taken by rural producers that live in three states of Brazil: Sao Paulo, Parana and Rio Grande do Sul, according to the answers given to a structured questionnaire. This questionnaire was applied to rural producers and answers were compared, aiming to identify similarities and differences attributed for the producers to the administrative functions as well as the role of cooperatives in management attitudes.

**Key-words:** cooperative; rural producers.

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem o intuito de apresentar e discutir a importância atribuída às cooperativas por três grupos distintos de produtores rurais. O vórtice das análises concentra-se no papel desempenhado por estas instituições enquanto parte do processo de tomada de decisões administrativas tomadas na propriedade rural.

O processo de tomada de decisões administrativas na propriedade rural leva em consideração diferentes variáveis e alternativas conhecidas com diversos grau de incerteza. Entretanto, algumas idéias subjetivas ou opiniões são fundamentais, tendo em vista os objetivos pretendidos pelos produtores. Enfim, tanto em termos estratégicos ou operacionais, o produtor rural prioriza determinadas atitudes, tentando, com estas, obter o melhor resultado diante do almejado, nas diferentes áreas que compõem o processo administrativo: produção, finanças, comercialização e recursos humanos.

Este trabalho considera, pois, as diferentes percepções que três grupos de produtores têm acerca do papel das cooperativas aos quais estão vinculados. Para tanto considerou-se dados primários obtidos com a aplicação de um questionários estruturado junto a 140 produtores do estado do Rio Grande faz Sul, 89 entrevistados do estado do Paraná e 50 produtores do estado de São Paulo. Uma comparação foi realizada com base nas notas médias atribuídas por estes três grupos de produtores e apontou-se na seqüência os debates acerca das similaridades e diferenças observadas.

## **METODOLOGIA**

Tendo em vista o objetivo de discutir as diferenças no papel desempenhado pelas cooperativas nas decisões administrativas tomadas pelos produtores rurais de três regiões brasileiras, um questionário estruturado foi aplicado.

A elaboração do questionário foi discutida por Cella (2002); foi baseado nas características inerentes a um bom empreendedor rural, apresentadas em três grupos focais conduzidos junto a produtores e membros da equipe técnica

da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí (Cotrijal), localizada no município de Não-me-Toque, estado do Rio Grande do Sul.

A técnica do grupo focal compreende um tipo especial de “entrevista”, que envolve a participação de um grupo de pessoas com características comuns, em que se discute um tema em destaque. Às pessoas são solicitadas opiniões pessoais acerca do assunto proposto e o resultado obtido por meio desta técnica pode ser entendido como o produto de um debate que advém da interação entre as diferentes opiniões, bem como das experiências pessoais e/ou profissionais dos participantes. O produto final não pode, assim, ser considerado simplesmente como a soma de opiniões individuais e sim, como produto das diferentes opiniões – assim, não se busca o consenso e sim as diferenças entre enfoques e abordagens. Detalhes adicionais sobre esta metodologia pode ser encontrados em Westphal et al. (1996); Bader & Rossi (1999) e Barbour & Kitzinger (1999).

Com a aplicação da técnica de grupo focal nos produtores e técnicos da Cotrijal, foi possível a obtenção de diferentes opiniões acerca do perfil esperado para um “bom produtor rural”. As opiniões foram transformadas em trinta e duas afirmativas impessoais que compuseram o questionário.

Após a elaboração do questionário, este foi aplicado a 140 cooperados da Cotrijal, assim como a membros da equipe técnica – engenheiros agrônomos, médicos veterinários, zootecnistas e técnicos agrícolas. Cabe ressaltar algumas características dos produtores relacionados à Cotrijal, pois estas serão de fundamental importância para a compreensão dos resultados que serão apresentados.

Localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a Cotrijal tem como área de abrangência, além do município de Não-me-Toque, outros 15 municípios.<sup>1</sup> Os produtores rurais a ela cooperados tem como atividade produtiva principal a produção de grãos – soja, milho, aveia, trigo, cevada – acompanhada da produção de gado de leite. A cooperativa realiza as

---

<sup>1</sup> Inclui as localidades de Carazinho, Chapada, Colorado, Coqueiros do Sul, Ernestina, Espumoso, Ibirapuitã, Ibirubá, Lagoa dos Três Cantos, Mormaço, Nicolau Vergueiro, Nova Boa Vista, Palmeiras das Missões, Passo Fundo, Ronda Alta, Saldanha Marinho, Santa Bárbara do Sul, Santo Antônio do Planalto, Sarandi, Selbach, Soledade, Tapera, Três Palmeiras, Victor Graeff e XV de Novembro.

atividades de aquisição, estocagem e comercialização dos grãos, ou seja, possui um infra-estrutura física e organizacional que possibilita a estocagem e a conseqüente administração do processo de comercialização por parte dos seus cooperados. Assim, a infra-estrutura à disposição dos produtores torna possível uma eventual “garantia” contra flutuações de preço dos produtos agrícolas, pois pode-se gerenciar a quantidade e o momento temporal para realizar as vendas, aproveitando-se de preços e condições da entressafra dos produtos.<sup>2</sup>

O questionário também foi aplicado a 89 produtores rurais vinculados a diferentes cooperativas agrícolas do estado do Paraná. Foram pesquisados produtores dos municípios de Barracão, Campo Mourão, Clevelândia, Cornélio Procopio, Coronel Vivida, General Carneiro, Goiorê, Ibaiti, Iporã, Ivaiporã, Londrina, Maringá, Medianeira, Missal, Nova Cantu, Nova Londrina, Paranaíba, Pérola, e Pinhão. Embora menos homogênea que a amostra anterior, os produtores rurais do Paraná dedicam-se também à produção de grãos e/ou frutas, gado de leite e frango. Todos os entrevistados envolveram-se com um programa formal de treinamento e capacitação na área agrícola, no qual foi proporcionada condições para o desenvolvimento de projetos: trata-se do Programa “Empreendedor Rural”, elaborado, patrocinado e aplicado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar-PR) em conjunto com o Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae-PR). Uma vez que esta amostra tem uma amplitude maior que a anterior, ela acaba por refletir diferentes realidades econômicas, assim como diferentes estruturas quanto às atividades prestadas pelas cooperativas aos quais os produtores estão relacionados.

A terceira amostra é composta por cinquenta produtores rurais associados à Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus – filial do município de Taquaritinga, estado de São Paulo. Os produtores dedicam-se à fruticultura, destacando a citricultura, e à produção de cana-de-açúcar. A cooperativa não tem, em comparação à Cotrijal, o objetivo de comercializar o produto final e nem o processamento destes produtos e

---

<sup>2</sup> A amostra é a apresentado em Cella (2002).

funciona, por assim dizer, mais como um vendedor de insumos necessários à produção – sementes, defensivos, adubos, agroquímicos e demais produtos.<sup>3</sup>

O objetivo principal do questionário foi obter a opinião dos entrevistados com relação a trinta e duas afirmativas, elaboradas de forma impessoal, quanto à importância atribuída ao comportamento do que seria um “bom produtor rural”. Assim, não procurou-se verificar o que efetivamente era realizado pelos entrevistados e sim a opinião acerca que os entrevistados julgavam como condizentes com as atitudes tomadas por qualquer (quaisquer) outro(s) produtores considerados, subjetivamente, como “bons”. As afirmativas versavam sobre as atitudes tomadas com relação às áreas de produção, comercialização, financeira e de recursos humanos, tanto no nível estratégico como operacional, diante das quatro funções administrativas básicas: planejamento, organização, direção e controle. Assim, configura-se a chamada “matriz de atividades administrativas”, com 32 células: as quatro funções administrativas, aplicadas à quatro áreas de atuação na empresa rural, em dois níveis. Foi solicitada a atribuição de uma nota entre zero e dez, de acordo com o grau de concordância à proposição: nota zero significando “total discordância com a afirmação”; notas entre um e quatro, “discordância parcial” com a propositura; nota cinco, “indiferença” para com relação à afirmação; notas entre seis e nove, “concordância parcial” com o exposto; e nota dez, “total concordância” com a afirmação. Ressalte-se que em momento algum durante as entrevistas foi exposta qual célula da matriz de atividades administrativas estava sendo avaliada.

Após a obtenção dos dados, foi calculada a média atribuída às questões e estas foram comparadas, para fins deste trabalho. As questões que tratam diretamente do envolvimento produtor rural-cooperativa são as seguintes:

(1) “O bom produtor rural faz planejamento ou orçamento de qual a melhor época de comprar adubo, sementes, defensivos agrícolas”. Isto porque nas três amostras consideradas a cooperativa à qual os produtores estão

---

<sup>3</sup> Esta amostra é a mesma considerada por Sandra Aparecida Bazaca Stochi (STOCHI, 2005), em seu relatório final de estágio supervisionado apresentado como requisito necessário à obtenção do grau de bacharelado em Administração de Empresas – ênfase em Agronegócios na Faculdade Santa Giúlia de Taquaritinga/SP. Os autores expressam a sua gratidão à autora pela disponibilidade em utilizar os dados primários coletados.

relacionados mantém a função de vendedor de insumos necessários à produção. Assim, esta afirmativa tem o objetivo de verificar como os produtores determinam o planejamento das compras de insumos, incluindo entre os parceiros comerciais a cooperativa, e se esta tem algum tipo de impacto nestas decisões. De acordo com o trabalho de Cella (2002), esta afirmativa busca avaliar a importância do Planejamento Operacional das Finanças.

(2) “O bom produtor rural sempre procura adquirir insumos a preços menores e compra somente o mínimo necessário” – igualmente tem o objetivo de possibilitar a compreensão quanto ao papel da cooperativa enquanto agente comercial, e se existe algum tipo de diferencial proposto por esta com relação às condições de preço, prazo ou possibilidade de armazenagem. Assim, esta questão vincula-se ao Controle Operacional da Comercialização.

(3) “O bom produtor rural é aquele que deixa para a cooperativa toda a estratégia de comercialização de sua produção”. Analisando o Planejamento Estratégico da Comercialização (segundo CELLA, 2002), esta proposição tem o intuito de congrega a opinião acerca do papel estratégico das cooperativas enquanto agentes estratégicos das decisões comerciais – se um dos, o mais importante, ou uma alternativa pouco significativa quanto o produtor pensa na inserção dos seus produtos no mercado.

(4) “O bom produtor rural sabe que sem a cooperativa ele acabará na mão de intermediários inescrupulosos ou de grandes empresas na hora de vender sua produção”. Esta afirmação, vinculada à Direção Estratégica da Comercialização, busca também compreender o papel da cooperativa como agente fundamental na tomada de decisões comerciais. Assim, contrapõe-se aos demais agentes existentes no mercado, e às alternativas comerciais disponíveis e por estes disponibilizadas.

Diante destas quatro afirmativas, verifica-se que a cooperativa pode vir a desempenhar diferentes papéis com relação à possibilidade de inserção comercial, ou seja, enquanto fornecedor de insumos e/ou agente armazenador e/ou comprador e/ou intermediário comercial.

## RESULTADOS

As notas médias obtidas nas cinco afirmativas são sintetizadas na Tabela 1. Apresenta-se, pois, os valores médios calculados para as três amostras de produtores rurais consideradas neste trabalho.

Tabela 1. Notas médias atribuídas às perguntas

Questão	Média RS	Média PR	Média SP
(1) “O bom produtor rural faz planejamento ou orçamento de qual a melhor época de comprar adubo, sementes, defensivos agrícolas”.	8,7	9,5	9,5
(2) “O bom produtor rural é aquele que acompanha, cotidianamente, os preços de mercado, tanto dos produtos quanto dos insumos”.	8,9	9,4	9,2
(3) “O bom produtor rural sempre procura adquirir insumos a preços menores e compra somente o mínimo necessário”.	8,6	7,8	8,4
(4) “O bom produtor rural é aquele que deixa para a cooperativa toda a estratégia de comercialização de sua produção”.	6,8	4,2	4,6
(5) “O bom produtor rural sabe que sem a cooperativa ele acabará na mão de intermediários inescrupulosos ou de grandes empresas na hora de vender sua produção”.	8,4	7,6	6,9

Muito embora não tenha sido utilizado nenhum teste estatístico para análise das notas médias atribuídas às cinco afirmativas, objetivo de futuros trabalhos, há vários pontos que podem ser considerados quando analisadas as proposituras são analisadas. Isto porque existem elementos que diferenciam os objetivos e atitudes das cooperativas e a maneira como estas são sentidas e

incorporadas pelos produtores rurais no momento da tomada das decisões administrativas.

A afirmativa (1), “o bom produtor rural faz planejamento ou orçamento de qual a melhor época de comprar adubo, sementes, defensivos agrícolas”, apresenta as três notas médias elevadas, refletindo o fato que as cooperativas estimulam os produtores a realizar planejamento das compras de insumos pois isto, em última instância, impacta nos resultados da própria cooperativa (esta pode realizar as próprias compras junto aos fornecedores de insumos com maior segurança quanto à quantidade e preço). Assim, as cooperativas estimulam os produtores a realizarem seus pedidos de compra de insumos antes do início da safra agrícola. As cooperativas utilizam-se de feiras de compras de insumos, provisionando os insumos a serem adquiridos, bem como oferecendo linhas de financiamentos com juros favoráveis aos produtores que aderirem as suas campanhas de vendas. Bom para o produtor, bom para a cooperativa.

A propositura (2), que diz que “o bom produtor rural sempre procura adquirir insumos a preços menores e compra somente o mínimo necessário” também mostra certa divergência nas opiniões dos três grupos considerados, quanto à intensidade em que os produtores concordam com ela. A principal divergência diz respeito à opinião dos produtores rurais do estado do Paraná, que tem média inferior aos dos dois outros estados. Uma possível explicação para este comportamento reside no fato de que naquele estado talvez o relacionamento com a cooperativa seja um intermediário entre o papel abrangente da Cotrijal e o papel como mero revendedor de insumos agrícolas da Coopercitrus. Assim, uma vez que existe grande enfoque na comercialização em São Paulo, a cooperativa toma para si o papel de fornecedor, possibilitando ao produtor um local, inclusive, para estocagem, com posterior entrega conforme necessário. O mesmo ocorre no Rio Grande do Sul, tendo em vista o papel abrangente da sua cooperativa. Talvez no Paraná os produtores rurais tenham uma compreensão menor deste papel da cooperativa e estoquem em suas propriedades os insumos agropecuários, ou mesmo paguem preços mais elevados temendo não ter os produtos à disposição conforme estes são necessários.

A mais destoante diferença entre as médias atribuídas está na questão (3): “o bom produtor rural é aquele que deixa para a cooperativa toda a estratégia de comercialização de sua produção”. Esta proposição indica que a cooperativa faz parte de um conjunto de estratégias que o produtor pode ou não utilizar no momento de vender sua produção. Em São Paulo as cooperativas responsabilizam-se principalmente pela compra de insumos, ao passo que no Rio Grande do Sul a cooperativa compra, processa e armazena a produção de grãos de seus cooperados. Isto justifica a nota atribuída a esta questão. Assim, existe confiança na estratégia comercial delimitada pela Cotrijal, enquanto que as informações sobre a comercialização disponibilizadas pelas cooperativas de São Paulo e do Paraná têm menor confiabilidade. Assim, os produtores vinculados a estes últimos consideram a cooperativa somente como um dos parceiros comerciais – não somente o único e nem o mais importante.

Já com relação à questão (4), “o bom produtor rural sabe que sem a cooperativa ele acabará na mão de intermediários inescrupulosos ou de grandes empresas na hora de vender sua produção”, as notas médias atribuídas pelas três amostras apresentam grande dispersão de valores. Muito embora os três grupos concordem parcialmente com a proposição, é a intensidade desta concordância que varia entre eles. Os produtores do Rio Grande do Sul apresentam maior concordância do que os dois outros grupos, sendo que os de São Paulo são os que menos concordam com ela. Um possível motivo para esta dispersão é o papel desempenhado pela cooperativa nos três estados. No Rio Grande do Sul a cooperativa é compradora, armazenadora e processadora dos produtos dos agricultores associados e esta é uma região essencialmente produtora de grãos, produtos passíveis de armazenagem. Ainda há de se considerar as opiniões destacadas pelos entrevistados, de que outras empresas dedicadas à comercialização de grãos na região de abrangência da Cotrijal oferecem condições de preço e prazo menos favoráveis. Os produtores do Paraná, também região produtora de grãos, também reconhecem a vantagem comercial dada pela associação à uma cooperativa, mas em menor intensidade do que os produtores do RS. Em Taquaritinga as cooperativas desenvolvem um papel de compradora de

insumos agrícolas para a produção, principalmente de cana-de-açúcar e fruticultura (citros), produtos perecíveis, e não se envolvem com a comercialização de produtos finais. Este papel faz com que a importância da cooperativa seja “minimizada”, pois se não há a presença da cooperativa, existem outros fornecedores, que podem vir a oferecer vantagens comerciais em igualdade de condições.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se que o papel desempenhado pelas cooperativas, com base nas notas médias atribuídas pelas três amostras de produtores rurais consideradas no presente trabalho é diferenciada. No Rio Grande do Sul, as características da produção agrícola, assim como o tipo dos serviços prestados pela Cotrijal, colocam esta como um parceiro importante tanto em termos estratégicos como operacionais. Trata-se de um fornecedor importante de insumos, mas mais do que isto, toma para si a importante função de ator de destaque no estabelecimento de decisões quanto à venda da produção – muito embora, em última instância, a opinião do produtor rural se sobressaia à da cooperativa, em função de suas necessidades financeiras e aspirações pessoais. Em São Paulo, o papel da cooperativa é reconhecido como menos importante ou fundamental do que no Rio Grande do Sul, pois a cooperativa toma para si o papel de fornecedor, sendo pouco menos do que um informante quanto às condições de comercialização do produto final. Há de se ressaltar a importância deste papel, dando segurança quanto à disponibilidade e fornecimento, às vezes em condições de preço e prazo vantajosas, de insumos produtivos. Já no Paraná a cooperativa tem um outro papel, intermediários entre aquele desempenhado pelo Rio Grande do Sul e por São Paulo. Isto porque apesar das características produtivas assemelharem-se às gaúchas, as relações de confiança ficam mais próximas daqueles desempenhadas pela cooperativa de São Paulo.

Assim, a cooperativa no Rio Grande do Sul desempenha um papel mais presente junto aos seus associados, sendo responsável pela venda de insumos, compra, armazenagem e processamento industrial da produção

primária, enquanto que a Coopercitrus é reconhecida por centralizar suas atividades na compra de insumos agrícolas.

Cabe ressaltar, por fim, que o uso de método estatístico para análise dos dados será o próximo passo dos autores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADER, G.E. & ROSSI, C.A. **Focus groups: a step-by step guide**. San Diego: The Bader Group, 1999.

BARBOUR, R.S. & KITZINGER, J. **Developing focus group research: politics, theory and practice**. Londres: Sage Publications, 1999.

CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural. Piracicaba, 2002. 147p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

CELLA, D. & PAVARINA, P.R.J.P. Management characteristics of agricultural entrepreneur: comparative results, Anais do XVI Congresso “Internationalizing Entrepreneurship & Training Conference”. São Paulo, 2006.

STOCHI, S.M.B. O processo administrativo nas propriedades rurais de Taquaritinga. Relatório de estágio supervisionado – Faculdade Santa Giúlia, 2006.

WESTPHAL, M.F., BÓGUS, C.M. & FARIA, M.M. Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil. Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana, vol.120, no.6, pp.472-482, 1996.