

Gestão com Princípios Cooperativos: Estudo de Caso de uma Cooperativa Agrícola de Grande Porte do Paraná

Geverson Grzeszczeszyn
UNICENTRO
geverson@ymail.com

RESUMO

O que diferencia significativamente as organizações cooperativas das demais é que se baseiam em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. Tais valores originaram os princípios cooperativos, os quais devem estar presentes em toda a atividade cooperativa. Nesse contexto, a questão principal que norteia este trabalho é se os princípios cooperativos são vivenciados no dia-a-dia das atividades cooperativas. Trata-se de um estudo de caso realizado numa cooperativa agrícola de grande porte, localizada na região Centro-Sul do estado do Paraná. Como principais resultados do estudo, identificaram-se o perfil e estrutura, principais ações e políticas da cooperativa e as percepções de gestores, sobre a aplicação dos princípios cooperativos. Concluiu-se que, não obstante o crescimento da cooperativa, nem todos os princípios são vivenciados em sua plenitude de acordo com a teoria e os respectivos valores apregoados como sendo a base do sistema cooperativista.

Palavras-Chave: Cooperativas. Princípios cooperativos. Gestão de cooperativas.

1 Introdução

As organizações possuem características semelhantes, dentre elas, o fato de que são compostas por pessoas que trabalham em conjunto, com atividades e recursos logicamente distribuídos, para alcançar resultados que, isoladamente, seriam difíceis de se conseguir. A princípio, e, em termos teóricos, pode-se assumir que os resultados seriam também usufruídos em conjunto, haja vista que são frutos do esforço coletivo em uma organização. Entretanto, as empresas capitalistas, apesar de se utilizarem de pessoas para a consecução de seus objetivos, visam o lucro de seus proprietários e/ou acionistas, e não, necessariamente, o crescimento econômico, social e financeiro de todos os envolvidos. É a lógica individualista e “natural” do capitalismo, que privilegia a minoria que detém o capital. A solidariedade fica em segundo plano.

Numa tentativa de minimizar a lógica capitalista, surgem as cooperativas. O cooperativismo tem suas raízes nas primeiras etapas da civilização. Muitas comunidades já percebiam a necessidade de se trabalhar em conjunto para conseguir os bens e serviços que, isoladamente, não conseguiriam ou seria difícil a sua consecução. Portanto, o cooperativismo não surgiu da idéia de nenhum gênio, pelo contrário, originariamente possuiu um caráter essencialmente popular, alicerçado no desejo de se organizar a sociedade de forma justa e fraterna. Seu desenvolvimento foi impulsionado pelas condições sociais precárias impostas às classes mais desprovidas, como resultado da revolução industrial. Assim, o cooperativismo traduziu-se numa alternativa dentro do modo de produção capitalista.

Nesse contexto, o que diferencia significativamente as organizações cooperativas das demais é que se baseiam em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia,

igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Tais valores originaram os princípios cooperativos, os quais devem estar presentes em toda a atividade cooperativa. Dessa forma, tendo em vista as exigências que o sistema capitalista impõe às organizações em aspectos como competitividade e concorrência acirrada, o que evidencia a necessidade de as cooperativas adaptarem-se à dinâmica do mercado, pois concorrem com empresas capitalistas que se utilizam da racionalidade ao extremo para reduzir custos e conquistar os clientes, há espaço para se vivenciar, realmente, os princípios cooperativos no dia-a-dia das atividades cooperativas? Esta é a questão principal que norteia este trabalho. A pesquisa foi realizada junto a uma cooperativa agrícola de grande porte, localizada na região centro-sul do estado do Paraná.

2 Referencial Teórico

2.1 HISTÓRICO E CONCEITO DAS COOPERATIVAS

O cooperativismo foi idealizado por vários precursores e aconteceu de fato em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, criaram uma associação que, mais tarde, seria chamada de Cooperativa. Explorados na venda de alimentos e roupas no comércio local, os artesãos montaram, primeiro, um armazém próprio. Depois a associação apoiou a construção ou a compra de casas para os tecelões e montou uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados. Desde então, as cooperativas existem em vários setores e em todo mundo. Os valores e princípios cooperativos foram preservados, com pequenas alterações ao modelo cooperativista adotado em todo mundo, como também a própria base da filosofia do cooperativismo (OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, on line, 2005).

No entanto, antes da experiência de Rochdale, conforme afirma Bernardo-Rocha (1999), considera-se as idéias de Owen e Fourier como sendo as que deram origem ao movimento cooperativo. Robert Owen (1771-1858) era inglês, dirigiu uma fábrica de fiação em New Lanark (Escócia), onde trabalhou com sistemas de avaliação de desempenho. A fábrica tornou-se uma espécie de modelo; foi criada uma vila operária, reduzida a jornada de trabalho e implementadas medidas previdenciárias. Ao colocar as injustiças sociais como decorrência do lucro e da concorrência, influenciou de forma marcante os pioneiros de Rochdale. François Marie Charles Fourier (1771-1837) era francês e propôs os falanstérios – associação de produção e de consumo na qual os trabalhadores viveriam em comunidade. O falanstério, em seu aspecto exterior, assemelha-se a um grande hotel cooperativo, onde mil e quinhentas pessoas viveriam em regime comunitário. Owen e Fourier, portanto, criaram as bases do pensamento cooperativo, através de suas experiências práticas, apesar de que nenhum dos dois modelos teve continuidade na íntegra.

No sentido de dar continuidade às ações cooperativas em nível mundial, criou-se a ACI – Aliança Cooperativa Internacional, em 1895, em Londres. Segundo Bernardo-Rocha (1999), a ACI é hoje a maior entidade internacional de representação do cooperativismo. É considerada a maior ONG (Organização Não Governamental) do mundo, abrangendo, pelo menos, cem países. Tem o papel de guardião dos princípios cooperativos alicerçados na solidariedade e equidade.

Uma cooperativa, portanto, 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 (OCB

- Organização das Cooperativas Brasileiras, on line, 2005). O quadro a seguir ilustra as principais diferenças de concepção das cooperativas em relação às empresas capitalistas e públicas.

Quadro 1: Diferenças entre cooperativas e outros tipos de organizações
Fonte: Silva (2004, p. 180) adaptado de Basães (1979).

Indicadores	Cooperativas	Empresas Capitalistas	Empresas Públicas
1. Propriedade	Associado	Proprietário, Investidor	Governo
2. Objetivo	Trabalho	Lucro	Comunidade
3. Decisor	Associados	Dono, Acionista	Fator político
4. Controle	Um sócio, um voto	Investidores	Poder político
5. Excedentes	Proporcional aos sócios	Proprietário	Ao Estado
6. Subordinação do fator produção	Capital	Trabalho	Trabalho
7. Condições de ingresso	Adesão livre	Restrita aos interesses do dono e do capital	Estado
8. Riscos que assume	Sócios	Investidores	Estado (população)
9. Fator Remunerado	Capital	Trabalho	Trabalho
10. Ineficácia	Sócios perdem	Dissolução e liquidação	Política, decisão
11. Distribuição do patrimônio	Pagar dívidas, cotas dos sócios	Proprietário, ações sócios	Privatização
12. Sistema de gestão	Solidarismo	Racional	Burocracia
13. Orientação	Dialética	Positivista	Positivista
14. Cultura (tipologias de Handy (1985))	Dionísio/ Híbrida	Zeus/ Tarefa	Atenas/ Normativa
15. Eficiência	Sócios	Proprietário/acionistas	Sociedade

Excetuando-se as empresas públicas, as quais possuem características bastantes distintas e específicas de atuação na comunidade, alguns aspectos importantes podem ser destacados, quando se faz uma comparação da empresa cooperativa com a capitalista. A propriedade, no caso das cooperativas, pertence ao sócio, nas empresas capitalistas, por sua vez, a propriedade é exclusiva do proprietário e/ou dos investidores do negócio. O objetivo de uma cooperativa é o trabalho, enquanto que numa empresa capitalista é o lucro. Quem toma as decisões na cooperativa e a controla são os sócios, com direito a um voto cada um. Na empresa capitalista, é o dono e/ou o acionista. As condições de ingresso numa cooperativa caracterizam-se pela adesão livre, sendo que na empresa capitalista depende dos interesses do dono e do capital. O fator remunerado numa cooperativa é o capital, na empresa capitalista é o trabalho. Para finalizar, o sistema de gestão predominante é baseado na solidariedade dentro de uma cooperativa enquanto que numa empresa capitalista é o sistema racional, o que significa a adequação dos meios aos fins, em primeiro lugar, com a intenção de se conseguir maior retorno aos acionistas.

2.2 AS COOPERATIVAS NO BRASIL

No Brasil, de acordo com Furquim (2001 apud SAPOVICIS; SOUZA, 2004), o interesse pelo cooperativismo teve seu início em 1888, com a libertação dos escravos, porém as primeiras cooperativas brasileiras começaram a surgir em 1891, com a Constituição Republicana que assegurava a liberdade de associação. Com o Decreto 22.239/32, instala-se legalmente o cooperativismo em nosso país e com a Lei 5.764/71, o Cooperativismo apresenta maior flexibilidade à renovação, o que lhe possibilita atuar como empresa moderna e dinâmica.

Segundo PINHO (1982 apud SILVA NETO et al., 2000), o cooperativismo no Brasil foi marcado por duas grandes tendências: o predomínio do pensamento doutrinário Rochdaleano, com início no final do século passado, tendo durado aproximadamente 80 anos; e a partir do início da década de 70, a tentativa de combinar a promoção da atividade humana solidária com a racionalidade empresarial, deixando de ser idealista para firmar na economia de mercado como cooperativa-empresa.

Sapovicis e Souza (2004) informam ainda que, conforme dados fornecidos pela Organização das Cooperativas Brasileiras, o cooperativismo é uma importante força econômica no País, movimentando seis por cento do PIB em volume de transações econômicas com mais de sete mil e quinhentas cooperativas singulares, mais de cento e cinquenta Federações e Centrais, treze Confederações, mais de cinco milhões de associados, e geram mais de cento e setenta mil empregos diretos.

Assim, para que o sistema cooperativista possa manter ou ampliar esta participação diante das profundas e recentes alterações na economia mundial, as quais o Brasil tem procurado acompanhar, terá que vencer grandes desafios internos e externos para ajustar-se às novas regras do mercado e de relacionamento com seus agentes (SANTOS, 2001).

A tendência é o crescimento do setor, impulsionado pela necessidade de alternativas ao modelo econômico alicerçado em políticas neoliberais, excludentes e desprovidas de solidariedade. Ferreira (2000) ao apresentar um histórico recente sobre a economia solidária no Brasil, afirma que com a crise social das décadas de 1980 e de 1990, em que o país se desindustrializou, milhões de postos de trabalho foram perdidos, acrescentando desemprego em massa e acentuada exclusão social, o que fez ressurgir a economia solidária sob a forma, em geral, de cooperativas. Nesse sentido,

Constata-se que o movimento cooperativo traz, em sua origem, a intenção de modificar a economia de livre mercado e alguns pensadores econômicos o consideram como complemento ao sistema econômico mencionado. Portanto, as cooperativas devem se posicionar no mercado como instituições que provocarão efeitos favoráveis na economia e procurarão amenizar os conflitos existentes entre os fatores de produção, capital e trabalho. Além disso, as cooperativas acabam por diminuir os custos sociais que são oriundos dos monopólios reinantes na economia, disponibilizando sua estrutura a uma ampla faixa da população que, individualmente, provavelmente, não teria acesso, em situações de livre mercado. (SOARES, MOREIRA NETO; BERNARDO-ROCHA, 2005, p. 489).

É no papel potencial de promoção social e econômica que as cooperativas mantêm sua legitimidade, exigindo dos seus dirigentes uma postura voltada a dar respostas às pressões ambientais às quais estão expostas. Deve haver conexão entre as mudanças ambientais relevantes e o posicionamento estratégico adotado pelas cooperativas sob pena de perderem competitividade no mercado e sofrerem sérias ameaças à sua sobrevivência (INOCÊNCIO; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Entretanto, isso deve ser feito com a manutenção e promoção dos princípios e valores cooperativos aos seus stakeholders. Caso contrário,

descharacterizaria a essência cooperativista. Este é um grande desafio que se apresenta ao sistema cooperativo, inserido num sistema capitalista extremamente competitivo.

2.3 OS PRINCÍPIOS COOPERATIVOS

Conforme a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras (on line, 2005) os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Tais princípios constituem-se em: 1 - 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. 2 - 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. 3 - Participação econômica dos membros - Os membros contribuem equitativamente 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: a - Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível. b - Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa. c - Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros. 4 - 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. 5 - 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. 6 - 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. 7 - Interesse pela comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Ressalte-se que esses princípios representam as características peculiares que diferenciam as organizações cooperativas das demais, em especial as capitalistas. Nesse contexto, é importante a interiorização dos princípios e valores do cooperativismo. Ressalta Nascimento (2000, p. 11 apud SILVA, 2004), que

[...] o cooperativismo é algo tão importante e singular que não se pode aceitar a idéia de as cooperativas serem transformadas em partidos políticos, em grêmios estudantis, em instrumento corporativista, em sindicatos, em consórcios, em agências de governo ou mesmo em meras casas comerciais, apenas para citar alguns exemplos do uso inadequado.

Nesse contexto, o papel das informações que são repassadas e levadas ao conhecimento dos cooperados tem fundamental importância na criação de uma atmosfera de transparência e real aplicação dos princípios e valores cooperativistas. Bertolin (2004) baseada em Amaral (1994) apresenta uma classificação da informação segundo a sua

importância para os membros da cooperativa. Como informações críticas consideram-se as informações de conhecimento organizacional, portanto, básicas para a inserção do indivíduo no contexto que influenciará o seu trabalho, conseqüentemente, influenciará o seu comportamento. Considera-se então como aquelas informações referentes ao funcionamento, missão, finalidades, planos e objetivos organizacionais, bem como regras, princípios e orientações legais. As informações consideradas mínimas são aquelas que se relacionam com a gestão eficiente da unidade produtiva e estão necessariamente relacionadas à administração da propriedade rural, incluindo o gerenciamento de processos produtivos, de mão-de-obra, de custos, dos critérios nos tratos culturais, o conhecimento das alterações do meio ambiente (previsões de intempéries, recursos produtivos alternativos e auto-sustentáveis). A consideração de potencialidade atribuída à informação advém da visualização desta como geradora de conhecimento, criadora de valor. Assim, podem ser consideradas como informação potencial todas aquelas informações que contribuam para a obtenção de melhores posicionamentos do associado, seja em termos de agregação de valor nos processos produtivos ou nos processos comerciais.

3 Aspectos Metodológicos

Este estudo exploratório baseia-se na relação entre gestão e princípios cooperativos, tendo como objetivo principal analisar a aplicação dos princípios cooperativos em uma cooperativa de grande porte da região centro-sul do estado do Paraná. Nesse sentido, é um estudo qualitativo, cujo propósito principal é a compreensão detalhada dessa relação. Conforme Oliveira (2004, p.117):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Utilizou-se o método do estudo de caso, que segundo Yin (2001, p.32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas, coleta e a análise de dados (YIN, 2001). A escolha do caso foi pelo porte da cooperativa e pelo que ela representa para a região onde está inserida. Trata-se de uma cooperativa agrícola de grande porte, localizada na região Centro-Sul do Estado do Paraná, que agrega um conglomerado de indústrias próprias.

É um estudo de corte transversal, pois analisa o fenômeno em um dado momento, sem considerar as variações ao longo do tempo. A forma de coleta de dados foi a entrevista com um membro da alta hierarquia da cooperativa. O entrevistado possui experiência significativa de trabalho na cooperativa – mais de 10 anos – e foi a pessoa que representou oficialmente a cooperativa. De acordo com Cerro e Bervian (2002, p. 46) “A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Foram usadas ainda informações secundárias de material de divulgação da cooperativa e do seu site na internet. A partir da transcrição dos dados analisou-se o conteúdo, apresentado no item análise e resultados da pesquisa, a seguir.

4 Análise e Resultados da Pesquisa

A cooperativa surgiu em 1951, como projeto para viabilizar alternativa de vida a suábios do Danúbio. Os suábios tiveram de fugir de regiões que hoje correspondem à antiga Iugoslávia, durante a Segunda Guerra, e se encontravam em campos de refugiados, na Áustria. A Europa destruída oferecia naquele momento poucas possibilidades.

O engenheiro agrônomo Michael Moor idealizou, e a instituição Ajuda Suíça para a Europa ajudou na concretização do projeto da cooperativa. No total, 500 famílias de suábios vieram ao Brasil e encontraram nos campos do centro-sul do Paraná, área rural, uma nova vida. Além de proporcionar infra-estrutura técnica para a agricultura, maquinários, silos, comercialização dos produtos e aquisição de insumos, a cooperativa ajudou seus associados na construção das primeiras casas e igrejas, construiu escolas, hospital, linhas de eletrificação, estradas, forneceu água potável, preservou a vida cultural, incentivou os esportes e as tradições.

A cooperativa reflete o esforço coletivo de seus fundadores, os suábios do Danúbio, no sentido de prosseguir, no Brasil, a tradição agrícola que trouxeram da Europa. A cooperativa conta com cerca de 570 cooperados (destes, em torno de 350 são ativos) e em torno de 1060 colaboradores/empregados. A direção da cooperativa é composta pelo Diretor Presidente, Diretor Vice-presidente, Diretor Secretário, e o Diretor Financeiro.

Numa área de 160 mil hectares, a cooperativa e seus cooperados produzem milho, soja, trigo, cevada cervejeira, aveia branca (grão), flores e suínos. Também levam a marca da cooperativa produtos industrializados, como malte, farinhas de trigo (linha industrial e doméstica), rações animais, óleo de soja degomado (estágio anterior ao refinado) e farelo de soja.

Referência em alguns setores, como gerenciamento e pesquisa, a cooperativa e seus cooperados, apesar de haverem construído, a partir de 1951, indústrias modernas e uma comunidade com estável padrão de vida, sabem que possuem responsabilidade para com o meio em que vivem e estão conscientes de que é preciso cada vez mais conhecimento e visão para consolidar o crescimento da cooperativa hoje e no futuro. A seguir, a estrutura da cooperativa.

A Maltaria é a principal unidade da cooperativa. A indústria foi inaugurada em 1981, É a segunda maltaria no Brasil em termos de volume de produção, suprimindo 16% do mercado nacional, com cerca de 114 mil toneladas por ano. A Maltaria comercializa sua produção para cervejarias de todo o país, desde grandes empresas até pequenos fabricantes de atuação regional.

A Fábrica de Rações foi inaugurada em 5 de agosto de 1975. Produz em torno de 200 tipos de rações animais (a granel e ensacados) para aves, suínos, bovinos, caprinos, eqüinos, peixes, codornas, coelhos e ovinos. Também fabrica ração peletizada no formato Mini Pelete. Este diferencial oferece vantagens para a nutrição animal. Os equipamentos utilizados na fábrica de ração são da tecnologia suíça Bühler. Na Fábrica de Rações são industrializados vários subprodutos de cereais dos outras unidades industriais, bem como grãos de menor qualidade, para a fabricação de diversos tipos de rações animais. Anualmente são fornecidas 140 mil toneladas de rações, principalmente para os Estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

A Indústria de Óleo da cooperativa tem capacidade de 500 mil toneladas por ano. Sua localização é estratégica, estando localizada no cruzamento de vias que interligam as regiões Norte, Sul, Leste e Oeste do Estado. Nesta instalação industrial, são produzidos óleo degomado e farelo de soja. O óleo de soja degomado é uma matéria-prima importante para

indústrias de vários setores, como as refinadoras que produzem óleo de soja de uso doméstico, e fábricas de margarinas, sabão e tintas.

O Moinho produz farinhas sob os mais rigorosos e modernos procedimentos técnicos. Este padrão trouxe ao Moinho de Trigo a certificação internacional HACCP, conferida pela BvQI, de acordo com os padrões da RvA da Holanda. Isto significa que a produção ocorre sem qualquer risco físico, químico ou biológico. Os principais mercados das farinhas produzidas pela cooperativa são fábricas de biscoitos, panificação e massas localizadas em São Paulo e no Norte do Paraná (50%), Sudoeste Paranaense (25%) e mercado geral do Estado.

A Unidade de Sementes da cooperativa oferece sementes de soja, trigo, cevada, aveia e triticale e possui produção anual de 14,5 mil toneladas. As áreas destinadas à produção de sementes são constantemente acompanhadas e vistoriadas por técnicos da extensão e da produção de sementes. A Unidade de Sementes dispõe de um laboratório de controle de qualidade credenciado e pessoal treinado, fazendo parte de sua rotina as análises de vigor e patologia por lote beneficiado. Os cooperados registram, há vários anos, produtividades por hectare comparáveis às de países altamente desenvolvidos.

O Setor de Reflorestamento da cooperativa, numa área de 2.400 hectares, produz energia renovável (madeira) para suas indústrias. A colheita das árvores é realizada cerca de 7 anos após o plantio, que por sua vez ocorre de setembro a maio.

A Unidade da cooperativa que produz flores de corte e de vaso para venda no atacado, foi iniciada em 1998 como alternativa de diversificação. Em 2004, foram produzidas 248.697 flores de corte e 72.854 flores de vaso. São 14 produtores e uma área de cerca de 80 mil metros quadrados. Mercado: floriculturas (atacado).

A Suinocultura abrange um grupo de 22 cooperados, que criam animais em suas propriedades, e duas granjas da cooperativa. O sistema de suinocultura ocorre em sistema intensivo, dentro de granjas que seguem padrões elevados de sanidade. Em 2004, o plantel registrava 3.650 fêmeas. O total comercializado para abate chegou a 92.431 animais. No ano de 2005 teve início a comercialização para a Rússia, entre outros países. O produto exportado é o chamado "pork side", ou meia carcaça, que são peças entre 34 e 44 quilos. Hoje, a cooperativa cogita uma expansão da suinocultura, que foi estruturada no início da década de 90, com o objetivo de ser uma opção de diversificação e agregação de valor para os cooperados.

A cooperativa possui capacidade estática para armazenar 600.000 toneladas de grãos. Foram construídas além das instalações da cooperativa, mais duas centrais de recebimento e armazenamento, em localidades próximas, sendo que uma delas dispõe de ligação ferroviária. A cooperativa possui três entrepostos modernos e eficientes para carga, descarga, limpeza, secagem e armazenamento de produtos agrícolas.

Também a cooperativa e uma multinacional alemã do ramo de misturas para panificação e confeitaria (presente em 70 países) inauguraram em outubro de 2004 um empreendimento conjunto. Complementaridades tecnológicas entre a multinacional, tradicional em misturas, e a cooperativa, tradicional na produção de trigo, levaram à parceria.

O cooperado é considerado o centro das ações da cooperativa. Os cooperados contam com um acompanhamento, desde o planejamento do plantio até a recepção da colheita. E para que possam ter propriedades cada vez mais desenvolvidas, tecnologicamente, e mais rentáveis, economicamente, a cooperativa disponibiliza a estrutura, a saber: a) Gerência de Atendimento ao Cooperado: planejamento de gerenciamento da propriedade, cálculo de custos de mecanização, Programa QT Rural – Qualidade Total nas propriedades, e realização

de trâmites relativos às safras; b) Assistência Técnica: agrônomos atendem grupos de cooperados, dia de campo de verão (evento anual), dias de campo regionalizados, palestras com especialistas em mercado agrícola e meteorologia, viagens técnicas no Brasil e no exterior para conhecer novas tendências da agricultura; c) FAPA: pesquisa o manejo para a maior produtividade possível de milho, soja, trigo, cevada cervejeira e aveia na região, repassando informação aos cooperados em dias de campo e eventos como o WinterShow - evento anual destinado a focar a cadeia produtiva do trigo, cevada e aveia, ocasião de se conhecer a tecnologia que deve ser usada no campo para que os produtos possam ser industrializados; d) Departamento de Comercialização: especialistas em mercado buscam sempre a melhor cotação para os produtos dos cooperados e para os produtos industrializados pela cooperativa, como malte, farinhas, óleo degomado e farelo de soja; e) Departamento de insumos: setor voltado a obter os preços mais acessíveis na aquisição de insumos para os cooperados; f) Recursos Humanos: em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, disponibiliza MBA em Gestão Estratégica e Curso de Agronegócio, além de outras parcerias para treinamentos dirigidos aos cooperados. g) Comunicação: publicação de encarte voltado especificamente para o cooperado, com matérias técnicas ligadas à agricultura e artigos de pesquisadores da FAPA; h) Informática: site da cooperativa e site do WinterShow, com publicação de matérias específicas de agricultura, com temas da cooperativa ou do setor do agronegócio em geral.

Na edição 2004 do Concurso OCB-Globo Rural Melhor Cooperativa do Ano, a cooperativa ficou com os primeiros lugares nas duas categorias em que tomou parte no concurso: Gestão Profissional e Responsabilidade Social. Com este resultado, a cooperativa se tornou a única do Brasil a obter duas premiações no concurso, que também incluiu quesitos como Inovação Tecnológica, Meio Ambiente, Educação Cooperativista, Marketing, Qualidade e Produtividade e Intercoperação.

Entre as participações da cooperativa no campo da responsabilidade social estão iniciativas como o plano de auxílio-saúde e social aos idosos, plano de saúde conveniado, além do Seguro de Vida em Grupo e Acidentes Pessoais em Grupo, apoio às Fundações e Associações comunitárias, igrejas e outros projetos importantes para a comunidade, como a preservação da cultura dos imigrantes suábios (fundadores da cooperativa), o apoio à Revista da localidade (mensal), Museu Histórico (acervo de milhares de fotos e objetos retratando a colonização desde o início da cooperativa, em 1951), a produção de programação em alemão na Rádio FM (situada na localidade da cooperativa), e apoio também a clubes sociais ou esportivos.

Na categoria Gestão Profissional, a cooperativa participou do concurso OCB-Globo Rural 2004, mostrando o projeto que já implantou, há alguns anos, para uma gestão que permitisse um crescimento sustentável da cooperativa frente aos desafios e crises do cenário econômico brasileiro ao mesmo tempo em que proporcionasse uma sintonia com o crescimento profissional do seu quadro de funcionários e a preservação do meio ambiente.

A direção começou o novo caminho definindo a busca da qualidade total. Para se implantar esta diretriz, se adotou também o planejamento estratégico. Como forma de realizar as metas contidas naquela planificação, a cooperativa determinou então os chamados "Pilares da Gestão da Cooperativa (uma gestão profissional)": Gestão de Pessoas; Gestão Financeira; Programa de Qualidade Total (PAQT); e gestão de cooperados.

O gerenciamento de pessoas e da rotina também faz parte das ferramentas de qualidade hoje utilizadas pela cooperativa. Considerando que os colaboradores são o maior recurso de uma empresa, a cooperativa valoriza o fator humano: são treinados em média 650 colaboradores por trimestre. O desempenho individual é avaliado (tem de estar de acordo com

os valores da cooperativa: ética, inovação, qualidade, respeito, humildade, comprometimento, responsabilidade e trabalho em equipe).

Instituiu-se ainda a participação em resultados, como uma maneira de democratização dos resultados da cooperativa e um incentivo aos colaboradores. Além disso, a cooperativa passou a definir anualmente suas metas traduzidas em números. Hoje, os recursos que entram no caixa da cooperativa são cuidadosamente planejados para seu melhor aproveitamento. Outro passo considerado importante pela direção da cooperativa foi a implantação de uma gestão ambiental.

A cooperativa está investindo cerca de R\$ 15 milhões, até 2012, para implantar em todas as suas instalações, por meio de ações de pequeno a grande porte, projetos de modernização ambiental. São equipamentos e soluções para tornar a cooperativa uma referência em produção agroindustrial ecologicamente correta. São exemplos destas ações, a implantação da lagoa de efluentes da maltaria Agromalte (cerca de R\$ 1,2 milhão), a implantação do recolhimento de materiais como lâmpadas, baterias e resíduos químicos, além da instalação de redutores de poeira, ruído e a coleta seletiva, que abrangerá todos os setores. As ações visam atender também os atuais parâmetros da legislação ambiental.

Em outubro de 2005, a cooperativa assinou ainda dois protocolos com a Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Paraná, oficializando o plantio de 3 mil mudas de árvores no âmbito do projeto estadual Mata Ciliar, e incentivando seus cooperados a considerar cada vez mais o significado das reservas legais.

O Museu Histórico da localidade está situado ao lado da cooperativa e mantém uma mostra permanente com centenas de fotos que retratam a trajetória dos Suábios, desde sua chegada ao Brasil, em 1951. Se considerado que a colonização dessa localidade no centro-sul do Paraná teve um significado histórico no Brasil, encerrando o ciclo da imigração alemã, iniciado em 1824, quando os primeiros pioneiros vindos da Alemanha se estabeleceram no Rio Grande do Sul, esta imigração também tem uma peculiaridade. Por ter ocorrido nos anos 50, foi possível um detalhado registro fotográfico da evolução da comunidade Suábia e da cooperativa. As fotos e objetos se constituem num material precioso pela forma detalhada como a história foi documentada. O acervo do Museu também é de grande ajuda para quem deseja conhecer um pouco da imigração alemã no Brasil.

A cooperativa considera também que tecnologia é absolutamente fundamental. Isso porque, em sua história, foi somente a agregação de tecnologia que possibilitou a cooperativa reverter a grave crise vivenciada pelo projeto de colonização em meados da década de 60. Naquele momento, as perdas de safra por causa de condições de solo e clima então novas para os suábios do Danúbio fez com que cerca de metade dos imigrantes decidisse deixar a localidade. O próprio futuro da cooperativa estava ameaçado. Foi apenas a partir de 1968, quando se começou a organizar e sistematizar as pesquisas agrícolas, para as lavouras, e a busca de alternativas modernas, para a agroindustrialização, que a cooperativa e seus cooperados conseguiram de fato transformar os seus campos em locais produtivos. Em 1994, a cooperativa fundou a FAPA. Hoje, a instituição é uma das referências entre os centros de pesquisa agrícolas privados do Brasil. Parcerias, publicações, pesquisas específicas, dias de campo e eventos técnicos, como o WinterShow, difundem tecnologia e servem para debater os atuais desafios da produtividade e da qualidade.

No que diz respeito aos seus Recursos Humanos, entre os principais benefícios da cooperativa a seus colaboradores, estão o plano de cargos e salários; incentivo à participação em cursos (também de nível superior e especialização); alfabetização e escolarização de primeiro grau; plano de participação nos resultados; oportunidade de promoção via recrutamento interno; refeição subsidiada; aluguel residencial subsidiado (para colaboradores

residentes na localidade da cooperativa); plano de saúde; banco de horas; ambiente de trabalho marcado pela valorização de critérios profissionais.

Mas há alguns aspectos na cooperativa que precisam ser registrados. A comunicação com os cooperados é um elemento importante. A cooperativa está buscando melhorar a comunicação, oferecendo informações que mostram a realidade, com seus pontos positivos e pontos que precisam de aprimoramento. Isso é importante para se criar um ambiente de comunicação transparente, real e mais produtivo para os cooperados e à cooperativa. Tal ação se justifica pelo fato de que, conforme dados da entrevista, os cooperados não têm, na sua maioria, o hábito de participar mais ativamente da dinâmica da cooperativa. A cultura de uma comunicação efetiva e o exercício real da democracia ainda está por ser estabelecida. Se no passado a participação era algo dispensável, hoje, com as diversas transformações do mercado e a agressiva competitividade, fazem com que a cooperativa busque essa participação, até mesmo para que as decisões e ações sejam mais rápidas e acertadas, levando-se em consideração a visão dos cooperados, que são a razão da existência da cooperativa.

Ressalte-se que as grandes decisões e rumos futuros da cooperativa são tomadas nas Assembléias.

O uso da informática, mais especificamente a Internet, ainda é um desafio para estimular a comunicação com os cooperados. Outra questão é quanto à participação em cursos e eventos que a cooperativa promove aos cooperados, que ainda não é a considerada ótima.

A ajuda mútua e solidariedade entre os cooperados também é um aspecto que não acontece com a intensidade que poderia. De acordo com a entrevista, uma razão seria o fato de que os cooperados, todos, possuem um padrão considerado “bom” de vida, suas propriedades são de mais de 100 hectares e há uma tendência para que se “fechem” mais em suas propriedades e seus próprios negócios. “Se existe ajuda eu não percebo” (entrevista). Porém, a cooperativa está incentivando essa prática com os ensinamentos técnicos de gestão profissional da fazenda, sugerindo o uso em conjunto de maquinários entre os cooperados, por exemplo, para redução de custo.

5 Considerações Finais

Muitos são os desafios que se apresentam às cooperativas na atualidade. Percebe-se com este trabalho que só aquelas que “acordarem” para a mudança e a inovação constante terão espaço no mercado competitivo que as cooperativas atuam.

Estrutura física e técnica são absolutamente necessárias, porém mais ainda são os relacionamentos adequados com o capital humano que a cooperativa dispõe, sejam eles os colaboradores ou os cooperados. A busca pela integração e um trabalho realmente conjunto e solidário é um desafio para as cooperativas.

Não obstante a existência dos princípios cooperativos, nota-se que, na realidade, não são todos seguidos na íntegra. Importante, entretanto, é que haja interesse por parte dos gestores das cooperativas em reduzir essa deficiência. E, neste caso específico, os gestores da cooperativa deste estudo estão envidando esforços para a aplicação mais efetiva dos princípios cooperativos.

A comunicação permanente e voltada para resultados concretos é uma alternativa. Se os motivos pelos quais os cooperados hoje não são tão unidos, solidários, ou não participam efetivamente da cooperativa não forem descobertos e gerenciados de forma adequada, corre-se o risco de se perder definitivamente os valores cooperativos e as cooperativas podem tornar-se apenas locais de venda de produtos dos cooperados.

A cooperativa em estudo mostra, por meio de suas ações, que a grande parte dos princípios cooperativos são seguidos, mas aspectos dos princípios cooperativos importantes como a democracia, a participação, a ajuda mútua e a solidariedade devem ser melhor administrados na cooperativa. Há, portanto, em certo nível, o atendimento dos princípios cooperativos, mas não em sua totalidade.

Assim, evidencia-se o papel decisivo dos gestores das cooperativas em buscar alternativas e soluções, talvez mais adaptadas aos nossos tempos, numa tentativa de resgatar os valores e toda a filosofia do trabalho cooperativo. Afinal, as cooperativas são organizações balizadas nos princípios cooperativos, singulares na sua estrutura, sistema de decisões e filosofia de atuação, dentre outras características.

6 Referências

BERNARDO-ROCHA, E. E. R. O cooperativismo agrícola em transição. Campinas: IE/UNICAMP, 1999 (tese de doutorado).

BERTOLIN, R. V. Assimetria de informação e confiança nas transações cooperativas: um estudo de caso no sul de Minas. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, 28., Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

FERREIRA, E. A cooperação no MST: da luta pela terra à gestão coletiva dos meios de produção. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

INOCÊNCIO, R. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Posicionamento estratégico em duas organizações cooperativas paranaenses: articulando esquemas interpretativos e contexto institucional. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. 2005. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 15 Dez. 2005.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

SANTOS, A. C. Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

SAPOVICIS, R. T.; SOUZA, M. T. S. Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na Cooperdata Processamento de Dados. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, 28., Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, C. J. O cooperativismo como alternativa estratégica. In: BITENCOURT, C. et al. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 8, p. 170-189.

SILVA NETO, P. Q. et al. Cooperativismo como organismo equalizador da renda. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1., 2000, Maringá. Anais... Maringá: UEM/UEL, 2000, p. 46-56.

SOARES, M. A. F.; MOREIRA NETO, A. L. C.; BERNARDO-ROCHA, E. E. R. Criação de cooperativa no agronegócio: o caso da Cooperativa Paranaense dos Criadores de Avestruz In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 487-496.

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

Referência deste artigo:

GRZESZCZESZYN, Geverson. Gestão com princípios cooperativos: estudo de caso de uma cooperativa agrícola de grande porte do Paraná. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5., Resende. Anais... Resende: AEDB, 2008.
