

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

USO DE MODELOS DE ESTRATÉGIAS INDUSTRIAIS
EM COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO
- UM ESTUDO EXPLORATÓRIO -

EUGENIO AVILA PEDROZO

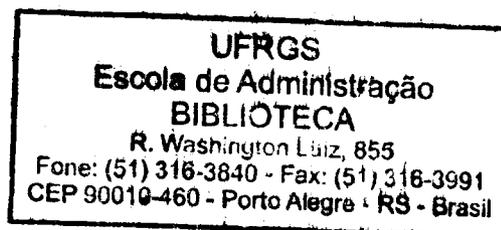
PROFESSOR ORIENTADOR

DR. JAIME EVALDO FENSTERSEIFER

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul para obtenção do título de Mestre em Administração

Porto Alegre

1991



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, de maneira muito especial, a minha mãe e ao meu pai, que sempre estiveram a meu lado, mesmo que eu tenha passado grande parte da minha existência, distante do seu convívio.

Mas, sobretudo, a minha gratidão eterna pelo desprendimento de me oferecer a oportunidade de vencer na vida, propiciando-me condições que não tiveram para si, em nenhum momento de suas existências.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à FURI, principalmente ao amigo Mauro Kreuz; à Cotrijuí, através de João Miguel de Souza, Ivo e ao Sr. Valter Frantz e; à Coamo, por intermédio do Sr. Antonio Sérgio Gabriel e Gilberto Muniz. Cada um deles, além de inúmeras pessoas não citadas, tem uma parcela de crédito na confecção desta dissertação.

Deixo, também, meus agradecimentos a todos os professores do PPGA - UFRGS, especialmente na pessoa de Jaime Evaldo Fensterseifer, que foi o meu orientador. Parabenizo-o, distintamente, pela sua capacidade, postura profissional, sensibilidade e apoio na condução dessa dissertação e em situações fora da abrangência da orientação.

Agradeço à amizade e colaboração de todos os funcionários do PPGA, em especial à Lourdes Odete Santos, Vera Regina Gomes, Susana Maria Ferreira, e Eva Espindula da Silva e Rosane Augustin Mendes.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	IX
LISTA DE QUADROS	XII
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABELAS	XIV
LISTA DE ANEXOS	XVI
RESUMO	XXI
ABSTRACT	XXII

CAPÍTULO 01

1. INTRODUÇÃO	01
1.1. TEMA DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA	01
1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO	04
1.3. MÉTODO DE TRABALHO	04
1.4. CONCEITOS UTILIZADOS	08
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	11
1.6. CONSIDERAÇÕES GERAIS	13

CAPÍTULO 02

2. COOPERATIVISMO	15
2.1. SÍMBOLO	15
2.2. HISTÓRICO	15
2.2.1. ORIGENS	15

2.2.2. COOPERATIVISMO NO BRASIL	23
2.2.3. COOPERATIVISMO NO RS	24
2.2.4. COOPERATIVISMO NO PR	26
2.3. CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS	35
2.3.1. DIFERENÇA ENTRE SOCIEDADES COOPERATIVAS E EMPRESAS NÃO COOPERATIVAS	35
2.3.2. MODELOS DE ORGANIZAÇÕES DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	35
2.3.3. CLASSIFICAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	42
2.3.4. COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO	42
2.3.5. ORGANIZAÇÃO EXECUTIVA INTERNA LEGAL	46
2.3.6. DIREITOS E DEVERES DOS ASSOCIADOS	49
2.4. DEPARTAMENTO TÉCNICO (ATRIBUIÇÕES LEGAIS)	50

CAPÍTULO 03

3. ESTRATÉGIA	54
3.1. CONCEITO	54
3.1.1. ABORDAGEM CLÁSSICA	55
3.1.2. ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA	56
3.2. ESTRATÉGIAS PARA EMPRESAS INDUSTRIAIS	59
3.2.1. ESTRATÉGIA CORPORATIVA	60
3.2.2. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO	77
3.2.3. ESTRATÉGIA FUNCIONAL E DE PRODUÇÃO	81

CAPÍTULO 04

4. ADAPTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS INDUSTRIAIS PARA SOCIEDADES COOPERATIVAS	98
4.1. FORMAÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO	98
4.1.1. INTRODUÇÃO	98
4.1.2. SISTEMAS DE PRODUÇÃO	99
4.1.3. SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO (SPAC)	100
4.2. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA COOPERATIVA (EPAC)	101
4.3. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COOPERATIVA	135
4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA COOPERATIVA (ECC)	136

CAPÍTULO 05

5. CASO COTRIJUI	138
5.1. HISTÓRICO DA COTRIJUI	138
5.1.1. CONSTITUIÇÃO DA COTRIJUI	139
5.1.2. CRISE FINANCEIRA	150
5.1.3. FASE DE EXPANSÃO	155
5.1.4. INDUSTRIALIZAÇÃO	164
5.1.5. DIVERSIFICAÇÃO	173
5.2. ORGANOGRAMA DA COTRIJUI	177
5.3. DEPARTAMENTO AGROTÉCNICO	178
5.3.1. CRIAÇÃO	178
5.3.2. ORGANOGRAMA	179
5.3.3. RELATÓRIO DAS ATIVIDADES DE 1989	180

5.3.4. RECURSOS HUMANOS	187
5.3.5. ORIGEM DA PROPOSTA DE DIVERSIFICAÇÃO	188
5.3.6. CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA PROPOSTA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DA COTRIJUI	193
5.3.7. CENTRO DE TREINAMENTO COTRIJUI (CTC)	196
5.4. DISCUSSÃO DO CASO COTRIJUI	199
5.4.1. INTRODUÇÃO	199
5.4.2. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA COOPERATIVA (EPAC)	201
5.4.3. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COOPERATIVA	219
5.4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA COOPERATIVA (ECC)	228

CAPÍTULO 06

6. CASO COAMO	242
6.1. HISTÓRICO	242
6.2. ORGANOGRAMA	258
6.3. DEPARTAMENTO TÉCNICO	259
6.3.1. CRIAÇÃO	259
6.3.2. ATIVIDADES	260
6.3.3. ORGANOGRAMA	264
6.3.4. FAZENDA EXPERIMENTAL	265
6.3.5. RECURSOS HUMANOS	273
6.4. DISCUSSÃO DO CASO COAMO	273
6.4.1. COMENTÁRIOS GERAIS SOBRE AS ATIVIDADES DA ÁREA TÉCNICA	274

6.4.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS DE PRODUÇÃO DA EPAC	278
6.4.3. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COOPERATIVA	280
6.4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA COOPERATIVA (ECC)	284
CAPÍTULO 07	
7. COMPARATIVO ENTRE COTRIJUI E COAMO	290
CAPÍTULO 08	
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	300
8.1. LIMITAÇÕES	300
8.2. CONCLUSÕES	300
8.3. RECOMENDAÇÕES	305
BIBLIOGRAFIA	307
ANEXOS	315

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACARPA = ASSOCIAÇÃO DE CRÉDITO E ASSISTÊNCIA RURAL DO PARANÁ
ACI = ASSOCIAÇÃO CONSERVACIONISTA DE IJUÍ
ASCAR = ASSOCIAÇÃO SULINA DE CRÉDITO E ASSISTÊNCIA RURAL
BNCC = BANCO NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO
CCGC = COOPERATIVA CENTRAL GAÚCHA DE CARNES (RS)
CCGH = COOPERATIVA CENTRAL GAÚCHA DE HORTIGRANJEIROS (RS)
CCGL = COOPERATIVA CENTRAL GAÚCHA DE LEITE (RS)
CECEPAR = COMISSÃO ESTADUAL DE COMITÊS EDUCATIVOS DO PARANÁ
CIMMYT = CENTRO INTERNACIONAL DE MELHORAMENTO DE MILHO
CONFEP = CONSELHO DE COORDENAÇÃO E FOMENTO AO COOPERATIVISMO
COPEMARA = COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MARACAJÚ (MS)
COTRIGUAÇU = COOPERATIVA CENTRAL REGIONAL IGUAÇU LTDA.
COTRIJUÍ = COOPERATIVA TRITÍCOLA SERRANA LTDA.
COTRIN = COMISSÃO DA ORGANIZAÇÃO DA TRITICULTURA NACIONAL
COTRISA = COOPERATIVA TRITÍCOLA REGIONAL SANTO ÂNGELO LTDA.
CTA = CENTRO DE TREINAMENTO AGRÍCOLA (COAMO)
CTC = CENTRO DE TREINAMENTO COTRIJUÍ (RS)
DAC = DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA AO COOPERATIVISMO (PARANÁ)
DERAL = DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL (SEAGRI/PR)
FEATRIGO = ASSOCIAÇÕES DE TRITICULTORES DO RS
FECOTRIGO = FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO RS
EC = ESTRATÉGIA CORPORATIVA
ECC = ESTRATÉGIA CORPORATIVA COOPERATIVA
EGFs = EMPRÉSTIMOS DO GOVERNO FEDERAL
EI = ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

EMBRAPA = EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
EN = ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO
EP = ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO
EPAC = ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA COOPERATIVA
EPC = ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO COOPERATIVA
IBC = INSTITUTO BRASILEIRO DE CAFÉ
INCRA = INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA
ISPAR = INSTITUTO AGRONÔMICO DO PARANÁ
LBA = LEGIÃO BRASILEIRA DE ASSISTÊNCIA
MCBI = MOVIMENTO COMUNITÁRIO DE BASES DE IJUÍ (RS)
NORCOOP = PROJETO NORTE DE COOPERATIVISMO (PARANÁ)
OCEPAR = ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ
PA = PROGRAMA DE PESQUISA AGRÍCOLA
PAP = PROGRAMA DE PESQUISA AGROPECUÁRIO
PIC = PROJETO IGUAÇU DE COOPERATIVISMO (PARANÁ)
PIDCOOPs = PROJETOS INTEGRADOS DE COOPERATIVISMO (PARANÁ)
PNFCA = PROGRAMA NACIONAL DE FERTILIZANTES E CALCÁRIO AGRÍCOLA
PP = PROGRAMA DE PESQUISA PECUÁRIO
SEAGRI/PR = SECRETARIA DA AGRICULTURA DO PARANÁ
SENACoop = SECRETARIA NACIONAL DE COOPERATIVISMO
SPAC = SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO
SPACA = SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO AGRÍCOLA
SPACP = SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO PECUÁRIO
SULCOOP = PROJETO CENTRO-SUL DE COOPERATIVISMO (PARANÁ)
UCP = UNIÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ
UEN = UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO
UENC = UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO COOPERATIVA

UFRGS = UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

UFSM = UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (RS)

UNIJUÍ = UNIVERSIDADE DE IJUÍ (RS)

UPE = UNIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

UPF = UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

USAID = UNITED STATES OF AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

LISTAS DE QUADROS

01. EVOLUÇÃO DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	22
02. DIFERENÇA ENTRE SOCIEDADES COOPERATIVAS E SOCIEDADES NÃO COOCOOPERATIVAS	36
03. EXEMPLOS DIVERSIFICADOS DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO	100
04. ALTERNATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA PARA OS ASSOCIADOS DA COTRIJUÍ	206
05. EVOLUÇÃO DA COTRIJUÍ: DA MONOCULTURA À DIVERSIFICAÇÃO	220

LISTA DE FIGURAS

01. MODELO DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRO DE COOPERATIVA COM DIRETORIA	39
02. MODELO DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRO DE COOPERATIVA COM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	40
03. MODELO DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRO DE COOPERATIVA COM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E VOGAIS	41
04. MODELO DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRO DE COOPERATIVA COM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO PURAMENTE DELIBERATIVO	41
05. ESTRATÉGIAS DELIBERADAS OU EMERGENTES	63
06. FASES DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	64
07. CICLOS ADAPTATIVOS	67
08. UM PERÍODO DE MUDANÇA EVOLUCIONÁRIA NO PRODUTO E NO PROCESSO	92
09. UM PERÍODO DE MUDANÇA REVOLUCIONÁRIA DO PRODUTO	96
10. ELEMENTOS DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIOS DAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO	103
11. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO AGROPECUÁRIA	111
12. CLASSIFICAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS ADAPTADA PARA COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO	134
13. ORGANOGRAMA DA COTRIJUÍ	177
14. ORGANOGRAMA DA DIRETORIA TÉCNICA	179
15. RELAÇÃO ENTRE FORRAGEIRAS E OUTROS PROGRAMAS OU PROJETOS	205
16. CORRELAÇÃO ENTRE OS PROGRAMAS DE PESQUISA DO CTC E OS PROJETOS COMERCIAIS DA COTRIJUÍ	221

17. AGRUPAMENTOS DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES	222
18. COMPORTAMENTO BASEADO EM OBJETIVOS ECONÔMICOS E/OU SOCIAIS	235
19. ORGANOGRAMA DA COAMO	259
20. ORGANOGRAMA DA SUPERINTENDÊNCIA TÉCNICA	264
21. COMPARATIVO ENTRE COTRIJUÍ E COAMO	295

LISTA DE TABELAS

01. PRINCIPAIS PROBLEMAS AGRÍCOLAS IDENTIFICADOS PELOS AGRICULTORES E TÉCNICOS	110
02. PRODUÇÃO E RECEBIMENTO DE SEMENTES FISCALIZADAS DE 1989	180
03. CONTRATOS MÚTUOS EFETUADOS EM 1989	181
04. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM FRUTICULTURA EM 1989	182
05. PARTICIPAÇÃO DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES NAS RECEITAS GLOBAIS DA COTRIJUÍ EM DIFERENTES PERÍODOS	224
06. PARTICIPAÇÃO REGIONAL DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES NAS RECEITAS DAS REGIÕES E GLOBAL DA COTRIJUÍ EM 1989	226
07. PARTICIPAÇÃO DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES NAS RECEITAS GLOBAIS DA COAMO EM DIFERENTES PERÍODOS	282

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - CASO COTRIJUÍ	315
TABELA 01 - RESULTADO POR PRODUTIVIDADE DO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 01.03.1974 A 28.02.1975 - TOTAL GERAL COTRIJUÍ	316
TABELA 02 - RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - REGIÃO PIONEIRA	317
TABELA 03 - RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - REGIÃO DE DOM PEDRITO	318
TABELA 04 - RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - REGIÃO DO MATO GROSSO DO SUL	319
TABELA 05 - RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - REGIÃO DE RIO GRANDE	320
TABELA 06 - RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - TOTAL GERAL COTRIJUÍ	321
TABELA 07 - QUADRO GERAL DO BALANÇO DA COTRIJUÍ DE 1989	322
TABELA 08 - RESULTADO POR UNIDADE DE NEGÓCIO NO ANO DE 1989 - TOTAL GERAL COTRIJUÍ	323
TABELA 09 - RESULTADO POR SETOR DE ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - TOTAL GERAL DA COTRIJUÍ	324
TABELA 10 - PRODUÇÃO RECEBIDA PELA COTRIJUÍ	325
TABELA 11 - PRODUÇÃO ANIMAL RECEBIDA PELA COTRIJUÍ	326
TABELA 12 - PRODUÇÃO DE LEITE RECEBIDA PELA COTRIJUÍ	326
TABELA 13 - PRODUTIVIDADE DAS CULTURAS DE INVERNO NA REGIÃO PIONEIRA DA COTRIJUÍ	327

TABELA 14 - ÁREA DE PLANTIO DE CULTURAS DE INVERNO NA REGIÃO PIONEIRA DA COTRIJUÍ	327
TABELA 15 - PRODUTIVIDADE DAS CULTURAS DE VERÃO NA REGIÃO PIONEIRA DA COTRIJUÍ	328
TABELA 16 - ÁREA DE PLANTIO DAS CULTURAS DE VERÃO NA REGIÃO PIONEIRA DA COTRIJUÍ	328
TABELA 17 - QUADRO DE FUNCIONÁRIOS E QUADRO SOCIAL DA COTRIJUÍ	329
TABELA 18 - PARTICIPAÇÃO DAS VENDAS DE GRÃOS DE TRIGO/SOJA NAS VENDAS TOTAIS DA COTRIJUÍ	330
TABELA 19 - QUADRO DE ASSOCIADOS DA COTRIJUÍ POR REGIÃO/MUNICÍPIO	331
TABELA 20 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL DA COTRIJUÍ	332

ANEXO B - CASO COAMO	333
TABELA 21 - RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE DO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 01.01.1974 A 31.12.1974 - TOTAL GERAL COAMO	334
TABELA 22 - RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - TOTAL GERAL COAMO	335
TABELA 23 - RESULTADO POR UNIDADE DE NEGÓCIO NO ANO DE 1989 - TOTAL GERAL COAMO	336
TABELA 24 - RESULTADO POR SETOR DE ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - TOTAL GERAL COAMO	337
TABELA 25 - RESULTADO POR UNIDADE DE NEGÓCIO NO ANO DE 1989 - TOTAL GERAL COAMO	338
TABELA 26 - EVOLUÇÃO DO RECEBIMENTO DE PRODUTOS NA COAMO	339
TABELA 27 - QUADRO DE FUNCIONÁRIOS E QUADRO SOCIAL DA COAMO	339
TABELA 28 - ÁREA DE PLANTIO E PRODUTIVIDADE DAS CULTURAS DE VERÃO E DE INVERNO NA ÁREA DE ATUAÇÃO DA COAMO - ANO 1989	340

ANEXO C

COTRIJUI

ANÁLISE INDIVIDUAL DOS PROGRAMAS DE PESQUISA DO CTC E
AS DIMENSÕES COMPETITIVAS DE PRODUÇÃO

341

ANEXO D

COTRIJUÍ

ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE PESQUISA DO CTC À LUZ DAS
DIMENSÕES COMPETITIVAS DE PRODUÇÃO

355

RESUMO

Este estudo de caso exploratório buscou verificar a possibilidade de se adaptar as teorias estratégicas industriais a sociedades cooperativas de produção agropecuária.

A pesquisa de campo foi realizada na Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. (Coamo), do Paraná, e na Cooperativa Triticola Serrana Ltda. (Cotrijuí), do Rio Grande do Sul.

Trabalha-se com as teorias estratégicas industriais de produção, de negócio e corporativa. O foco principal é a análise do funcionamento da assistência técnica das cooperativas de produção com base no modelo das dimensões competitivas de produção: custo, qualidade, flexibilidade, "dependability" e inovatividade.

Verificou-se a viabilidade da análise das sociedades cooperativas de produção agropecuárias com base nos modelos de estratégias para empresas industriais. Da análise efetuada conseguiu-se caracterizar diferentes perfis estratégicos para cada uma das cooperativas estudadas.

ABSTRACT

This exploratory case study aimed to verify the applicability of industrial strategy theories to agricultural production cooperatives. The study was conducted at two important Brazilian cooperatives: Coamo, in the state of Paraná, and Cotrijuí, in the state of Rio Grande do Sul.

The aim of the research was the analysis of the operation of the Technical Assistency Department of the production cooperatives. The analytic framework used was that of production strategy, which contemplates the following competitive dimensions of production: cost, quality, flexibility, dependability and inovativeness.

The study has demonstrated that strategic models developed for industrial firms are adequate, with minor adjustments, to the analysis of agricultural cooperatives. The analysis performed permitted a clear distinction of the different strategic profiles of the two cooperatives at issue.

CAPÍTULO 01

INTRODUÇÃO

1.1. TEMA DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA

A agricultura e a pecuária são segmentos muito importantes para a economia brasileira. Dois dos estados brasileiros com maior tradição agropecuária são o Rio Grande do Sul e o Paraná. Essa afirmativa pode ser caracterizada pela própria denominação recebida pelo Rio Grande do Sul, antigamente, e atualmente pelo Paraná: "Celeiro do Brasil". Dentro da economia agropecuária desses dois estados sobressai-se a participação do cooperativismo, e em particular as cooperativas de produção. Segundo a SENACCOOP (Secretaria Nacional do Cooperativismo), as cooperativas de produção dividem-se em três tipos principais: de produção vegetal ou agrícolas, de produção animal ou pecuárias e de produção mineral. Neste estudo analisa-se duas cooperativas de produção vegetal ou agrícolas. Apesar dessas denominações, essas duas cooperativas desenvolvem outras atividades, além das atividades agropecuárias, como supermercados e agroindústrias.

As cooperativas podem ser vistas como legítimas representantes das empresas nacionais. Por se tratar de uma sociedade de pessoas com um grande número de proprietários e

conduzida democraticamente, possui uma forte relação com a comunidade onde está inserida. Tende, portanto, a atuar com maior justiça social, principalmente quando a cooperativa obtém resultados positivos nas suas atividades. Na grande maioria dos casos, principalmente quando a cooperativa não entrou na fase agroindustrial, pode-se dizer que o número de associados é

conduzida democraticamente, possui uma forte relação com a comunidade onde está inserida. Tende, portanto, a atuar com maior justiça social, principalmente quando a cooperativa obtém resultados positivos nas suas atividades. Na grande maioria dos casos, principalmente quando a cooperativa não entrou na fase agroindustrial, pode-se dizer que o número de associados é praticamente igual ao número de clientes, pois cada associado é ao mesmo tempo cliente e proprietário da cooperativa.

Muitas dessas características citadas são distintas das empresas não cooperativas. Isso pode levar a cooperativa, seguidamente, a representar seus associados politicamente perante a sociedade, além de atuar economicamente através de suas atividades, em defesa dos interesses do quadro social.

Dentre as cooperativas de produção do Paraná e do Rio Grande do Sul destacam-se a Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda.(Coamo) e a Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda.(Cotrijuí), respectivamente, as maiores em seus estados.

A Cotrijuí foi constituída em 1958, tornando-se uma das maiores empresas do país até o momento. Entretanto, na década de 80 foi ultrapassada pela performance de sua co-irmã denominada Coamo, constituída em 1970. Em 1983 a Cotrijuí estava em primeiro lugar e a Coamo na oitava colocação entre as maiores empresas agropecuárias do Brasil. No ano de 1987 a Coamo é a segunda maior

cooperativa de produção do Brasil em faturamento, e a Cotrijuí ocupa a terceira posição. Já em 1988 a Coamo continua na mesma posição, enquanto a Cotrijuí passa para a quinta posição. Essas diferentes performances das duas cooperativas, que foram retiradas das publicações anuais da revista "Quem é Quem" da revista Exame, devem ser melhor compreendidas.

As publicações brasileiras sobre cooperativismo geralmente consideram as atividades da área técnica da cooperativa com abrangência ou importância apenas a nível funcional. Este estudo de caráter exploratório busca oferecer novos elementos para discutir a participação e a real significância da atuação da área técnica, para toda a cooperativa.

Na área industrial temos inúmeros estudos sobre a atuação da área técnica, ou seja, de produção, dessas empresas. A tendência dos estudos sobre a área de produção das empresas industriais tem sido de realçar sua importância para as demais atividades das organizações industriais e da empresa como um todo, incluindo trabalhos sobre estratégia funcional da produção, da unidade de negócio e da corporação. Uma parte dessa teoria industrial será transposta, no presente estudo, para a organização cooperativa.

1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

De uma maneira mais geral pretende-se verificar a aplicabilidade das teorias sobre estratégias industriais às atividades cooperativas.

Como objetivos mais específicos procura-se:

- Verificar a possibilidade de aplicação das dimensões competitivas de produção, desenvolvidas por Wheelwright (1984a) e de Hayes, Wheelwright e Clark (1988), à área de produção agropecuária cooperativa;

- Verificar a possibilidade de aplicação das estratégias funcional de produção, de negócio e corporativa para as sociedades cooperativas;

- Determinar quais os tipos de estratégias corporativas utilizadas pelas cooperativas estudadas, segundo os modelos de Mintzberg (1988) e Miles et alii (1978);

- Verificar o grau de influência da área técnica na cooperativa como um todo.

1.3. MÉTODO DE TRABALHO

Segundo Mintzberg e Shahun (1978), encontra-se na literatura quatro maneiras de se analisar a formulação de estratégias. Um nodo é a realização de entrevistas estruturadas com

administradores de muitas organizações. Pode-se optar por uma investigação mais profunda através de uma entrevista aberta e da observação. Alguns autores como Miller e Friesen (1978) fazem imaginativos usos de artigos e casos sobre companhias para gerar base de dados necessários para análises estatísticas (associações simultâneas entre grande número de variáveis). Mintzberg (1978) mostra um quarto tipo, onde se traça em profundidade a evidência documental para organizações isoladas sobre longos períodos de tempo. Dessas quatro alternativas, para o nosso estudo de caso optou-se pelo modelo de Mintzberg.

Para se identificar as estratégias utilizadas pelas cooperativas em estudo, necessita-se analisar como foi formulada ou como ocorreu a formação dessas estratégias. O modelo que será brevemente relatado a seguir baseia-se nos artigos de Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1979). Analisa-se quatro passos principais: coleta de dados básicos, determinações de padrões estratégicos, análise intensiva de períodos de mudanças e análise teórica.

Passo 1 - Coleta de Dados Básicos

a. Obter uma visão geral da cooperativa como organização e do setor cooperativo;

b. Fazer levantamento sumário para delinear áreas estratégicas chaves, áreas ambientais envolvidas e dimensões dos resultados;

c. Coletar dados para desenvolver cronologias de decisões e ações: tendências, eventos e resultados. Usa-se diversas fontes (publicações internas e externas) como relatórios anuais, arquivos, planos, registros pessoais, atas, etc.;

d. Analisar decisões, ações, eventos, tendências ambientais e resultados por áreas estratégicas chaves;

e. O preenchimento de lacunas nas informações podem ser obtidos através de entrevistas.

Passo 2 - Determinação dos Padrões Estratégicos

Busca-se a identificação das estratégias básicas para cada área estratégica. As estratégias básicas são regidas por comportamentos padrões dentro dos fluxos decisórios. Procura-se: discernir períodos onde as estratégias são aplicadas ou não (para a empresa e para o ambiente); caracterizar eventos isolados, mas importantes, que não se ajustam em nenhum padrão estratégico e observar os atores que participaram e/ou patrocinaram as estratégias.

Passo 3 - Análise Intensiva de Períodos de Mudanças

Investigar intensivamente cada período da estratégia quanto às causas ou forças fundamentais que determinaram a formação ou a mudança das estratégias. Fazer o interrelacionamento entre as

diferentes estratégias identificadas. Procurar reunir os períodos caracterizados, de maneira que se analise progressivamente maiores períodos.

Passo 4 - Análise Teórica

São geradas hipóteses que poderiam explicar os acontecimentos descritos, interpretando os fatos ocorridos a nível conceitual. Cada período e cada estratégia são revistos. Caracteriza-se cada período sob a ótica estratégica e ambiental e estabelece-se o modelo estratégico global.

O presente estudo é caracterizado como um "Estudo de Caso" de caráter exploratório. Foi desenvolvido em duas cooperativas singulares de produção: a Coamo e a Cotrijuí. Para a coleta de dados utilizou-se dois tipos de pesquisas: a documental e a de campo. Foram realizados seis visitas a Cotrijuí e três visitas à Coamo.

A pesquisa documental consistiu na busca das informações necessárias para a caracterização da estrutura organizacional cooperativa. Os seguintes documentos foram consultados: relatórios da diretoria, documentos contábeis (balanços patrimoniais), planejamentos periódicos ou circunstanciais, atas das Assembléias Gerais e das reuniões do Conselho Fiscal, do Conselho de Administração e da Diretoria Eleita, publicações

internas e externas sobre a cooperativa e quaisquer documentos escritos existentes na cooperativa que se julgue importante para este estudo.

A pesquisa de campo foi realizada num universo composto por pessoas ligadas à cooperativa, na atualidade ou no passado, como: diretores, gerentes e/ou chefes de departamentos, direções eleitas pelos associados e associados líderes. Os contatos foram mantidos com as pessoas que se envolvem ou se envolveram com destacada participação nas decisões tomadas pela cooperativa. A entrevista foi utilizada como instrumento para a coleta de dados.

1.4. CONCEITOS UTILIZADOS

Serão descritos a seguir alguns conceitos necessários ao bom entendimento do conteúdo do presente trabalho.

Cooperativa ou Sociedade Cooperativa

Pela lei atualmente vigente para o cooperativismo, que é a Lei 5764 de 16.12.1971, define-se cooperativa de acordo com seu terceiro artigo: "As cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados" (Carbonell de Masy, 1979:263). Neste mesmo artigo da Lei 5764 utiliza-se a expressão "sociedade cooperativa" como sinônimo de cooperativa (Carbonell de Masy, 1979).

Carbonell de Masy (1979) procura, entretanto, um conceito sócio-econômico de cooperativa ou sociedade cooperativa. Segundo este autor, cooperativa seria a organização de caráter permanente, criada por um agrupamento de indivíduos com interesse comum, visando a realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e bem-estar dos associados, onde os associados são titulares (proprietários) e usuários da organização.

Ato Cooperativo

Pelo artigo 79 da Lei 5764, "Denominam-se atos cooperativos os praticados entre cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas para a consecução dos objetivos sociais" (Carbonell de Masy, 1979:264).

Cooperativas Singulares

As cooperativas singulares são constituídas por no mínimo 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesma ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos.

Cooperativas Centrais ou Federações

Cooperativas Centrais, ou Federações de Cooperativas, são as cooperativas constituídas de no mínimo 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais.

Confederações de Cooperativas

As confederações de cooperativas são constituídas por pelo menos 3 (três) federações de cooperativas ou centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Cooperativa de Produção

Utilizar-se-á a classificação da Secretaria Nacional de Cooperativismo (Senacoop) que identifica as cooperativas de produção como o conjunto das cooperativas agrícolas, pecuárias e de mineração. Segundo Carbonell de Masy (1979:39) as cooperativas de produção são as que prestam serviços aos agricultores, realizando principalmente a compra de insumos e mercadorias para os associados e/ou realizam o beneficiamento, industrialização e comercialização dos produtos destes associados.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A seguir procura-se dar uma visão mais detalhada da maneira como foi desenvolvido o presente estudo sobre as estratégias nas cooperativas de produção.

O trabalho foi dividido em 8 capítulos, sobre os quais far-se-á breves menções a seguir.

No capítulo 2 procura-se abordar teoricamente o cooperativismo. Traça-se um histórico começando a nível mundial até chegar ao histórico dos estados gaúcho e do paranaense. Faz-se breves considerações sobre as principais características das cooperativas, apoiando-se na legislação cooperativista, dedicando-se uma parte específica sobre as cooperativas de produção. Termina-se o capítulo caracterizando-se legalmente o departamento técnico das cooperativas.

A parte teórica sobre estratégia é abordada no capítulo 3. Passando-se pelo conceito, apresenta-se os diversos tipos de estratégias industriais. O capítulo é encerrado expondo-se com maiores detalhes teóricos as dimensões competitivas de produção.

A união das duas teorias, cooperativa e industrial, possibilita a caracterização específica de estratégias adaptadas

às cooperativas no quarto capítulo. O capítulo apresenta uma análise do processo de comunicação entre as tecnologias e o associado, que é medido pela atuação da assistência técnica.

Os dois estudos de caso são apresentados nos capítulos 5 e 6. A seqüência de abordagem para cada caso é iniciado com um histórico da cooperativa e passa-se para a caracterização do departamento técnico. Segue uma discussão da atuação deste departamento a nível de estratégia de produção, elevando-se a discussão para os níveis de unidade de negócio e corporativa. Procura-se caracterizar cada um dos modelos preconizados para a análise.

No capítulo 7 faz-se uma comparação entre os dois casos, incluindo-se, agora, alguns resultados quantitativos de desempenho das cooperativas em análise. No último capítulo coloca-se as conclusões a que se chegou e cita-se algumas limitações e recomendações.

Apesar do estudo abranger todas as atividades das cooperativas de produção estudadas, é importante salientar que a ênfase da pesquisa vincula-se à caracterização da estratégia de produção da cooperativa. É a partir da área de produção que se incursiona para outros segmentos ou níveis da sociedade cooperativa. Além da análise da estratégia de produção necessita-

se, entretanto, conhecer as estratégias da unidade do negócio e a da corporação das cooperativas, para que se possa atingir plenamente aos objetivos que o estudo busca.

1.6. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Para encerrar a apresentação do trabalho é importante esclarecer alguns pontos que poderiam, eventualmente, dificultar a compreensão do texto.

Tende-se a usar mais intensivamente o termo organização no lugar de termos como companhia, empresa, firma, instituição ou entidade, inclusive para cooperativas; por ser um termo bastante abrangente pode ser utilizado substituindo os termos já citados.

Como não é comum se utilizar termos como estratégia de produção, unidade estratégica do negócio e estratégia para cooperativas, julgou-se oportuno caracterizar especificamente estes termos para se evitar confusões, caso cheguem a ser utilizados em cooperativas.

Também merece atenção a denominação do proprietário rural. A grande maioria dos trabalhos chamam-no de agricultor, mas o correto seria chamá-lo de produtor ou produtor rural, que é um termo mais genérico. O produtor que desenvolve apenas atividades agrícolas é quem deveria ser chamado de agricultor. O produtor

que se dedica a pecuária é o pecuarista. O agropecuarista desenvolve as duas atividades rurais. No presente estudo procura-se seguir essas linhas gerais, apesar de muitas vezes ter de usar a denominação de algum autor.

Existem alguns termos que são regionais. As unidades de recebimento gaúchas passam a se chamar entrepostos. A denominação "associado" no Rio Grande do Sul passa a ser "cooperado" no Paraná. Assim podem surgir no texto outros termos que têm significado regional.

Apesar do trabalho ser direcionado para cooperativas e para seus associados, aparecem em alguns pontos do texto termos como produtor, produtor rural, pecuarista, agropecuarista, etc. Isso ocorre porque apesar da cooperativa trabalhar para e em função do associado, um grande número de produtores não associados tem acesso às informações da cooperativa, pois muitas vezes as mensagens são para a comunidade em geral.

CAPÍTULO 02

COOPERATIVISMO

2.1. SÍMBOLO

Segundo Oliveira (1984), cada elemento do símbolo do cooperativismo tem um significado. A árvore de pinho é um antigo símbolo da imortalidade, da perseverança e da fecundidade. Os dois pinheiros representam a necessidade de ação unida e mútua cooperação. As raízes do pinheiro formam o círculo que envolve o símbolo. O círculo seria a eternidade da vida, que não tem horizonte final, representando o mundo que tudo contém e tudo abrange. O verde-escuro equivale a cor das plantas e das folhas, princípio vital da natureza. O fundo do círculo é de cor ouro, simbolizando o sol como fonte de luz e de vida.

2.2. HISTÓRICO

2.2.1. ORIGENS

Pode se considerar que o cooperativismo é praticado desde a antigüidade. Segundo Oliveira (1984), os seguintes fatos podem ser considerados como movimentos cooperativos:

- Palestina (356 a 426): foram criadas associações de mutualidade entre caravanas de mercadores para seguro do gado asinino. O nome desse tratado recebia o nome de Bavá Camá;

- Império Babilônico: os faraós realizavam ajuda mútua entre si;

- Grécia: existiam associações de pessoas de classe média e baixa, denominadas orglonas e tiasas, que garantiam aos seus membros enterros e sepulturas decentes;

- Império romano: os colégios;

- Astecas: faziam o pagamento de tributos ao rei e senhor local, o resto do produto da terra era da família;

- Incas: a sua base econômica era advinda do trabalho coletivo de todos os homens e mulheres capazes de trabalhar, atendendo-se as necessidades básicas de toda a população. Os produtos eram divididos segundo o trabalho prestado e as necessidades de cada um.

Apesar de em alguns casos ser difícil de distinguir entre os precursores e os primeiros realizadores do cooperativismo moderno, destacam-se os seguintes estudiosos ou autores: William King, Felipe Buchez e Louis Blanc (Drimer, 1977). Para o presente estudo considera-se os grupos de precursores e realizadores distintamente.

Precursos do Cooperativismo

Para Oliveira (1984) os precursos seriam aqueles que tivessem realizado experiências de natureza cooperativa antes do ano de 1844, pois este ano seria o marco histórico inicial do cooperativismo moderno. Dentre estes comenta-se os seguintes:

- P. C. Plockoy: preconiza a formação de famílias ou grupos econômicos, em quatro categorias: agricultores, artesãos, marinheiros e professores de artes/ciências. Cada um seria creditado pelo que levasse à associação: terras, dinheiro e meios de transporte. A cooperação devia ser integral. Criou a Pioneer of the First Cooperative Commonwealth em 1659;

- John Bellers (1654 - 1725): incentivou colônias cooperativas de trabalho com a participação de 300 a 3000 associados. As colônias visavam suprimir despesas, tais como lucros e honorários advocatícios;

- Michel Derrion: fundou em 1834 o Comércio Verídico e Social. Tratava-se de um armazém social de gêneros de primeira necessidade, gerava uma certa aproximação entre negociantes e consumidores;

- Robert Owen: procurou fundar na América do Norte repúblicas ideais de 2500 operários com base na propriedade coletiva. Na Europa estimulou-se associações, denominadas comunidades, destinadas à autosuficiência. Não teve sucesso em qualquer dos dois empreendimentos;

- William King: criou a teoria da cooperação, na qual cada associado levava uma pequena quantidade semanal de produtos e, com o arrecadado se abria uma tenda ("Union Shop"). Os lucros obtidos da reunião constituíam um fundo comum, destinado a comprar terras ou casas;

- L'Ange: preconizava em 1792 a formação de cooperativas de agricultores com a participação do Estado, que fornecia o capital, ficando a administração com os agricultores de trigo e os consumidores. Essas cooperativas tratariam, também, do seguro agrícola contra granizo, incêndios, etc. L'Ange é considerado o pai espiritual e guia doutrinário de Charles Fourier. L'Ange, nascido em Kehl, publicou em Lyon (metrópole do cooperativismo pré-rochdaleano francês) comentários sobre o projeto de constituição cooperativo. Em 1792, lançou esboços de um sistema cooperativo de nacionalização geral dos alimentos, através dum folheto. Propôs erigir 30000 armazéns da abundância na França;

- Charles Fourier: publicou em 1829 o Novo Mundo Industrial, resumo de uma doutrina, na qual preconizava uma numerosa associação, que teria por base a agricultura e que acabaria abarcando nos seus quadros todo o gênero humano;

- Felipe Buchez: defendia a criação de associações de produção com capital perpétuo, indivisível, impessoal e inalienável, formada da quinta parte dos proventos obtidos pelos associados;

- Louis Blanc: em 1839, publicou a obra Organização do Trabalho, proclamando o direito ao trabalho. Considerado como um

dos criadores do socialismo de Estado e o teórico das associações cooperativas de produção. A ajuda do Estado deveria ser transitória. As associações possuiriam certa autonomia, seriam democráticas e deveriam se apoiar na autodireção. A partir de suas idéias foram formadas 56 cooperativas agrárias que entretanto desapareceram em algumas semanas devido a falta de crédito governamental, capacidade técnica, de capital e a reação dos comerciantes. Foi considerado um revolucionário;

- Charles Gide: talvez o maior doutrinador do Cooperativismo Universal. A intervenção estatal deveria ser moderada e a economia dirigida pelas associações (Oliveira, 1982) através do consumidor organizado (Ferrinho, 1978). Em 8 de setembro de 1889, no Quarto Congresso Cooperativo Francês, propugnou o "Programa das Três Etapas" com base no cooperativismo, que consistia no seguinte (Ferrinho, 1978): numa primeira fase abrangeeria a indústria nacional (comércio), numa segunda a indústria manufatureira (indústria) e numa terceira a indústria agrária (agricultura). Gide vaticinou: " Não haverá breve, aldeia nem vida que não tenha uma cooperativa, assim como nenhuma deixa de ter a sua subintendência, a sua escola e a sua igreja" (Oliveira, 1982).

Ressalte-se, além dos precursores já citados, mais os seguintes: Holyoake, Campanella, Valrasse, Cabet, Bellamy, Hertzka e Moro (Oliveira, 1984), além de Saint-Simon e Fauquet (Ferrinho, 1978).

Realizadores do Cooperativismo

Do ponto de vista histórico, as cooperativas contemporâneas foram originárias de dois movimentos cooperativistas principais: as cooperativas inglesas de consumo representadas pelos Pioneiros de Rochdale e as cooperativas de crédito Schulze-Delitzsch da Alemanha. A concretização do movimento cooperativista moderno ocorreu como forma de sobrevivência, devido à degradação das condições sociais das camadas mais pobres da população à época (Oliveira, 1982).

Ferrinho (1978) considera como legítimo marco histórico inicial do cooperativismo o ano de 1844, quando foi fundado o "Equitable Pioneers of Rochdale" na cidade de Rochdale na Inglaterra. Tratava-se de um armazém destinado a vender gêneros alimentícios e vestuário. Foi construído com base nas idéias de Robert Owen. Cada operário colaborou com uma libra e, além do funcionamento do armazém, pretendiam comprar ou construir casas para seus membros e empreender a fabricação dos artigos que a sociedade julgasse conveniente produzir, oferecendo trabalho àqueles que necessitassem. Os princípios para estabelecimento da cooperativa dos Pioneiros de Rochdale foram as seguintes (Ferrinho, 1978):

- Liberdade de adesão;
- Um homem - um voto;

- Distribuição dos excedentes proporcionalmente às compras realizadas por cada um;
- Pagamento de juro limitado ao capital;
- Neutralidade política e religiosa;
- Vendas a pronto;
- Fomento à educação.

A partir dessa iniciativa as cooperativas proliferaram na Inglaterra e em outros países. O reconhecimento dos princípios propugnados pelos Pioneiros de Rochdale e a difusão do cooperativismo pelo mundo levou a formação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1895, com sede em Londres. A ACI visava continuar a obra dos Pioneiros pois havia a necessidade de adaptar os rígidos princípios cooperativistas às transformações evolutivas das empresas e da sociedade em geral. A forma de adaptação necessária causava divergências entre os cooperativistas. Em meados de 1930, a ACI tomou a si, formalmente, o encargo de analisar e definir os princípios do cooperativismo (Oliveira, 1984). No congresso de 1937, em Paris, uma comissão especial, designada e aprovada pela ACI dividiu os princípios em básicos e acessórios. Em 1966, no congresso de Viena, novas mudanças foram tentadas mas os princípios básicos permaneceram praticamente inalterados (Quadro 01).

A seguir coloca-se um quadro da evolução dos princípios cooperativistas (Ferrinho, 1978; Oliveira, 1984):

QUADRO N. 01
EVOLUÇÃO DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Rochdale - 1844	Viena - 1966
- Adesão livre	Adesão Livre
- Um homem-um voto	Gestão democrática
- Juros limitados ao capital	Juros Limitados ao capital
- Distribuição excedentes proporcional às compras	Sobras podem ser distribuídas: para o desenvolvimento dos negócios da cooperativa; aos serviços comuns ou aos associados proporcional às operações
- Neutralidade política e religiosa	Neutralidade política, religiosa, social e racial
- Vendas a pronto	Transações comerciais (à prazo)
- Fomento a educação	Constituição de um fundo para a educação dos cooperados e do público em geral
	Ativa cooperação entre cooperativas a nível local, nacional e internacional (integração)

Fontes: FERRINHO, Homero. *Cooperativas e Desenvolvimento Rural*. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1978. 222 p.
OLIVEIRA, Nestor Braz de. *Cooperativismo: Guia Prático*. 2 ed. Porto Alegre, OCERGS, 1984. 303 p.

Segundo Oliveira (1984), as primeiras cooperativas pertenceram aos setores de consumo, moinho e panificação, e representavam um movimento de auto-defesa por parte dos estratos economicamente mais baixos. Posteriormente foi expandido para múltiplas atividades, como saúde, crédito, transporte, pesca, seguros, etc. As cooperativas conseguem a façanha de transitar nos mais diferentes regimes político-econômicos existentes. Essa difusão e generalização do cooperativismo pode gerar problemas ou conflitos dependendo da atividade ou do local em que seja

praticado, principalmente nos países capitalistas. Muitas vezes existe a necessidade de sacrificar os objetivos sociais para que a cooperativa possa competir ou mesmo sobreviver no regime capitalista.

2.2.2. COOPERATIVISMO NO BRASIL

Pode-se considerar no Brasil movimentos precursores do cooperativismo e o cooperativismo reconhecido historicamente como marco inicial do cooperativismo brasileiro.

Sobre os movimentos precursores do cooperativismo brasileiro pode-se citar inúmeros exemplos (Kloes, 1983): a República dos Guaranis no Rio Grande do Sul (1610 - 1768); os quilombos na Bahia (Século XVII a XIX); a Vila da Glória de São Francisco do Sul ou Falanstério do Saí, em Santa Catarina (1842); a Colônia Belga de Morretes, em Santa Catarina (1844); a Colônia Teresa Cristina, no sul do Paraná (1847); o Movimento dos Mucker de Saporanga, no Rio Grande do Sul (1872); a "Società Cooperativa della Convenzioni Agricoli Industrial de Veranópolis e Antonio Prado no Rio Grande do Sul (1892) e os anabatistas nas colônias de Krauel em Santa Catarina (1930), Nova no Rio Grande do Sul (1949) e Nova Wittmarsum no Rio Grande do Sul (1950).

Como marco histórico inicial do cooperativismo no Brasil considera-se a constituição da Associação Cooperativa da

Companhia Telefônica de Limeira em São Paulo no ano de 1891 e, em 1894, da Companhia Militar de Consumo do Rio de Janeiro (Kloes, 1983).

2.2.3. COOPERATIVISMO NO RIO GRANDE DO SUL

No Rio Grande do Sul, além dos movimentos precursores já mencionados no histórico do cooperativismo brasileiro, deve-se enfatizar o trabalho do Padre Teodoro Amstad. O padre Amstad era um jesuíta suíço-germânico nascido na aldeia alemã de Beckeuried. Veio para o Brasil em 1885 e preocupava-se com a dependência brasileira do estrangeiro. Com essas idéias utilizou um congresso no ano de 1900, realizado em Santa Catarina da Feliz, para expor um projeto dos estatutos de uma sociedade civil de mútuo auxílio. Com a sua explanação conseguiu a adesão de 400 participantes para fundar uma entidade classista denominada União Colonial ou Bauernverein (Kloes, 1983).

Essa entidade foi o embrião de todo o associativismo no sul do país. Destacavam-se dentre os objetivos principais: nucleação, criação de novas colônias, publicação de uma revista de orientação, organização de entidades econômico-sociais e construção de casas hospitalares. Propugnava organizar cooperativas agrícolas, creditícias, escolares e funerárias (Kloes, 1983). Foi a partir do movimento cooperativo do padre

Amstad que emergiram as sociedades cooperativas que deram origem ao cooperativismo gaúcho atual. A partir da União Colonial foram criadas (Kloes, 1983):

- As colônias de Cerro Azul (Cerro Largo) e Bela Vista (Santo Cristo);

- Asilo Sagrada Família em São Sebastião do Cai;

- Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis em 1902. Essa cooperativa de crédito modelo Raiffeisen é considerada a cooperativa pioneira do Rio Grande do Sul e a pioneira de crédito rural no Brasil;

- Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Santa Cruz no ano de 1904. Essa cooperativa de crédito do modelo Raiffeisen transformou-se no Banco Agrícola Mercantil S/A;

- Primeira Cooperativa Agrícola Mista de Comercialização e Abastecimento do Rio Grande do Sul em 1905 na cidade de Neu-Wuetemberg (Atualmente Panambi);

- Cooperativa de Poupança e Crédito de Lageado, modelo italiano Luzzatti, em 1906.

A Sociedade Cooperativa de Crédito de Nova Petrópolis é considerada como marco histórico do cooperativismo gaúcho. A Cooperativa Agrícola Mista de Comercialização e Abastecimento de Neu-Wuetemberg é a primeira das cooperativas gaúchas de produção. As atividades dessas cooperativas baseavam-se nas seguintes características básicas: democracia, igualdade, socialização dos

resultados, solidariedade, integração e educação cooperativa (Kloes, 1983). Praticamente todas essas características faziam parte dos princípios cooperativistas dos Pioneiros de Rochdale.

2.2.4. COOPERATIVISMO NO PARANÁ

A ocupação do Estado do Paraná ocorreu em quatro diferentes ciclos ao longo do tempo (Fundação Instituto Agrônômico do Paraná, 1987). No início houve o ciclo da Mineração do Duro, em meados do século XVI até o fim do século XVII, ou seja, desde a fundação de Paranaguá, em 1585, até a de Curitiba, em 1683. Após, desenvolveu-se o ciclo do Tropeirismo, desde fins do século XVII até meados do século XIX, ocupando-se os campos nativos paranaenses. Seguiram-se os ciclos da Erva Mate (1830 - 1930 aproximadamente) e o da Madeira (1890 - 1945 aproximadamente). À exceção do Tropeirismo, esses ciclos paranaenses eram puramente extrativistas, e necessitavam de uma agricultura de subsistência em paralelo. O principal produto de subsistência era o trigo, por influência da tradição portuguesa, russa, polonesa, alemã e italiana, que colonizavam, timidamente, o sul do Paraná (Fundação Instituto Agrônômico do Paraná, 1987).

Em 1906, organizava-se a Associação Beneficente 26 de Outubro, onde um grupo de ferroviários fundaram um armazém de fornecimentos em Ponta Grossa. Essa associação transformou-se na Cooperativa Mista 26 de Outubro Ltda., que é uma das maiores cooperativas de consumo do país.

No ano de 1909, os industriais madeireiros reúnem-se e fundam a Cooperativa Florestal Paranaense. Em bases idênticas organizou-se na mesma época, a Cooperativa de Caixas em Curitiba. Em 1923, um grupo de ferroviários fundam a Caixa de Empréstimos Mutualismo Beneficente dos Ferroviários. Essa caixa de empréstimos é, atualmente, a Cooperativa dos Ferroviários Ltda.

Alguns autores creditam como historicamente significativa, a ação de fomento às experiências cooperativistas do agrônomo ucraniano Valentin P. Cuts (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 1974). Sob a orientação de Cuts foram organizadas quatorze sociedades cooperativas no Paraná, duas em Santa Catarina e uma em São Paulo, no período de 1918-1930. Cuts era redator do Jornal "Pracia e Lavrador", escrito em ucraniano, onde abordava a doutrina cooperativista e temas ligados às atividades rurais. Entre as cooperativas fundadas está a Sociedade Cooperativa Suitlo, de 15 de janeiro de 1920, na localidade de Carazinho na Comarca de União da Vitória. Outra é a Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Limitada Liberdade, de 1930, com 33 associados, em Vera-Guarani, atualmente município de Paulo Frontim. A cooperativa Liberdade foi a primeira a se registrar oficialmente como cooperativa no estado do Paraná, em 19.05.1942.

O padre Teodoro Drapienski fundou em 3 de maio de 1920, em Sant'Ana, atualmente município de Cruz Machado, a Sociedade

Cooperativa de Comércio União-Lavoura. O padre Drapienski baseou-se nas idéias do jesuíta Teodoro Amstad acerca das famosas Caixas Rurais tipo Raiffensen de 1902, no Rio Grande do Sul. Visavam, assim como as demais sociedades "união Popular", defender os interesses dos lavradores e melhorar o convívio social, prestando assistência educativa e social. Mas a cooperativa "União-Lavoura" preconizava nos seus estatutos, curiosamente, o combate aos inimigos da igreja e do Governo.

Segundo Balhana et alii (1969) Apud Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (1974), a ocupação do território paranaense ocorreu por três "ondas de colonização" principais, que dividiam o Paraná em três regiões: o Paraná Tradicional, O Paraná Norte e o Paraná Sudoeste.

A região Tradicional se expandiu desde o século XVII, de paranaguá e Curitiba, pelas regiões dos campos gerais, através da criação de gado, e depois com a indústria de erva-mate e da madeira de pinho. Foi na região Tradicional que se concentrou por mais de dois séculos população paranaense.

Na região do Norte desenvolveu-se a agricultura tropical do café, por ter suas origens e interesses históricos mais diretamente ligados a São Paulo.

Com a região Sudoeste desenvolveu-se a agricultura de subsistência dos colonos plantadores de cereais e criadores de

suínos, devido a sua ligação original e histórica ao Rio Grande do Sul.

A partir de 1965, houve grande preocupação no Paraná em organizar-se o cooperativismo. Com esse intuito, criou-se em 1966 o Conselho de Coordenação e fomento ao Cooperativismo (CONFEP). O CONFEP objetivava a coordenação, o estímulo e a orientação ao desenvolvimento do cooperativismo. Talvez o maior mérito do CONFEP tenha sido a da integração funcional entre as diversas entidades participantes do conselho como o DAC, DERAL, BNCC, UCP, etc.

Atividades efetivas de coordenação técnica em cooperativismo iniciam no início da década de setenta, com a criação de programas regionais de cooperativismo. O programa recebeu a denominação de Projetos Integrados de Cooperativismo (PIDCOOPs), visando atender as necessidades de organização do cooperativismo no Paraná (Bortoli e Machado, 1987). O PIDCOOPs estruturou-se com base em três regiões, equivalentes àquelas formadas pelas "ondas de colonização". Às regiões Tradicional, Norte e Sudoeste (Balhana et alii, 1969 Apud Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 1974), correspondem, respectivamente, aos seguintes projetos PIDCOOPs (Bortoli e Machado, 1987): Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC), Projeto Norte de Cooperativismo (NORCOOP) e Projeto Centro-Sul de Cooperativismo (SULCOOP). Os PIDCOOPs "propiciaram um contato mais efetivo entre produtores e

cooperativas, e destas entre si, via organização de comitês educativos e integração horizontal e vertical, despertando o cooperativismo para o espírito empresarial" (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 1990:7).

A seguir, fornece-se algumas características de cada região ou projeto de cooperativismo, baseando-se nas informações da Organização das Cooperativas do Paraná (1974).

Projeto Centro-Sul

Após 1930, a política imigratória paranaense tende a ser fruto das organizações privadas e instituições internacionais de imigração e não mais da ação governamental. O aproveitamento das terras (campos gerais) ocorre pela divisão em colônias, correspondem a pequenas e médias propriedades agrícolas, ocupadas por colonos alemães, holandeses, poloneses, russos, coreanos e outros, destacando-se o cooperativismo como modo de organização desses produtores. As cooperativas desempenharam inúmeras atividades, muitas delas seriam incumbências do poder público, como:

- Intermediação entre agricultores imigrantes, as autoridades e os estabelecimentos de crédito;
- Criação de infraestrutura (melhoria fundiária, estradas, energia, etc.);

- Planejamento e organização de colônias;
- Assistência técnica à produção;
- Promoção do ensino, assistência médica e hospitalar, etc.

Projeto Norte

A existência de terras roxas de alta fertilidade, o clima favorável e outros aspectos relacionados à produção e ao comércio de café, são responsáveis pela presença de paulistas, mineiros e nordestinos no desbravamento daquela região.

Na década de 20 ocorreram as primeiras exportações de café pelo porto de Paranaguá. Logo toda a vida do Estado estaria ligado à economia do café que, mesmo sendo de caráter regional, exerce influência sobre todo o Paraná.

A penetração do café no Norte se procede sucessivamente em três zonas. No Norte Velho, ocorreu desde a divisa com São Paulo até Cornélio Procópio, colonizada entre 1860 e 1925; no Norte Novo, de Cornélio Procópio, passando por Londrina até as margens do Rio Ivaí, colonizada no período de 1920 a 1950 e, no Norte Novíssimo, entre os rios Ivaí e Piquiri, que foi colonizado entre 1940 e 1960.

A implantação dos sítios (pequenas propriedades) propiciou o aparecimento de classes médias rurais e o número de propriedades

agrícolas triplicou no Estado, de 1950 a 1960, passando de 90 mil para 271 mil propriedades. Nesse mesmo período, a área cultivada em todo o Paraná passou de 1.350.000 hectares para 3.471.000 hectares.

Em 1960 o Paraná era o maior produtor de café do Brasil, com metade da produção brasileira e quase um terço da produção mundial. Mas, o café produzido era de qualidade inferior ao de São Paulo, dificultando a exportação do produto e acarretando contínuos acúmulos dos estoques estaduais. Este excedente levou a ser executado, em 1958, o Acordo Internacional do Café, estabelecendo-se o regime de cotas de exportação para cada um dos países signatários.

A saturação dos mercados e a produção de café de qualidade inferior desencadeou diversas medidas, como a erradicação dos cafeeiros "cansados", improdutivos ou localizados em áreas impróprias para o cultivo, e a ênfase na produção de café fino, orientados pelo Instituto Brasileiro de Café (IBC).

As primeiras cooperativas cafeeiras do Norte do Paraná foram a Cooperativa Agrícola Três Barras, fundada em 1939, no município de Assaí e a Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Ibiporã Ltda., fundada em 1947. Mas o grande surto cooperativista verificou-se nos anos de 1962 e 1963, com a criação de 21

cooperativas. Em 1964 o Estado já contava com 33 cooperativas de cafeicultores. Em 1974, pouco mais de 50% destas cooperativas sobreviviam.

As atividades básicas da criação das cooperativas era a execução da padronização, beneficiamento e armazenamento da produção, principalmente, para os mini e pequenos agricultores associados. O IBC propiciava estímulos governamentais às cooperativas como: livre trânsito do café, previamente vendido pelas cooperativas; possibilidade de despacho da produção durante todo o ano; facilidades de crédito; redução de impostos de naturezas específicas; etc. Entretanto, as cooperativas paranaenses tiveram problemas com as exportações, principalmente pela rigidez interna do sistema funcional de individualização dos lotes, não se permitindo a formação das "ligas" conforme exigência dos importadores.

Projeto Iguaçu

A entrada da corrente povoadora do Rio Grande do Sul e Santa Catarina teve início na década de vinte, principalmente, por italianos e alemães, expulsos de suas terras pela formação de minifúndios. Os novos povoadores quase sempre traziam alguns equipamentos e recursos financeiros para a sua instalação, dedicando-se ao plantio de cereais e à criação de suínos.

Desejava-se estabelecer uma série de medidas de disciplinamento para a fundação de cooperativas e, também, de atender aos problemas das cooperativas já existentes na área. No final, procurava-se obter um eficiente atendimento cooperativo na área do projeto. As cooperativas comprovadamente inviáveis seriam desestimuladas e se orientariam os movimentos de agricultores para criação de novas cooperativas, em áreas fora do alcance das já existentes.

Duas das principais atividades do projeto são: o da transferência de sedes de cooperativas localizadas em distritos para a sede municipal e, o disciplinamento da área de ação ou área de responsabilidade de cada cooperativa.

A ação dos órgãos participantes do projeto desencadearam um processo de integração, tanto de iniciativas governamentais como privadas, em prol de um desenvolvimento integrado do cooperativismo. Agricultores e seus líderes envolviam-se no processo, mas orientava-se, oficialmente, no sentido de evitar a tutela paternalista; ao contrário, incentivou-se a participação dos dirigentes de cooperativas a assumirem posição decisória. A forma de envolvimento do fator humano talvez tenha sido uma das razões do sucesso do projeto.

Uma das maiores dificuldades era a rápida criação da infraestrutura de recebimento, pois a área do projeto apresentava

grande carência de serviços de apoio à agricultura. Mas, as cooperativas receberam decidido apoio financeiro para montar essa infraestrutura.

A OCEPAR foi fortalecida com a organização do projeto. Ocorreu, também, uma forte presença governamental no projeto, pois em países subdesenvolvidos não existem movimentos cooperativos efetivos, a não ser eventuais agrupamentos regionais.

2.3. CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS

2.3.1. DIFERENÇA ENTRE SOCIEDADES COOPERATIVAS E SOCIEDADES NÃO COOPERATIVAS

As sociedades cooperativas e as sociedades não cooperativas possuem inúmeras características que as diferenciam. No quadro 02 elaborou-se um quadro onde se coloca algumas das diferenças entre estes dois tipos de sociedades.

2.3.2. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Modelos Gerais

A sociedade cooperativa funciona através de uma estrutura organizacional formal, que deve ser promovida e controlada pelos

associados. Existem três tipos principais de modelos de organização das sociedades cooperativas: o modelo norte-americano, o modelo germânico e o modelo latino (Carbonell de Masy, 1979). Nas cooperativas de produção brasileiras foi adotado, praticamente na sua totalidade, o modelo latino. Comenta-se a seguir brevemente o funcionamento de cada um dos modelos citados, segundo Carbonell de Masy (1979).

QUADRO N. 02
DIFERENÇA ENTRE SOCIEDADES COOPERATIVAS E SOCIEDADES NÃO
COOPERATIVAS

!Características Principais !	Sociedade Cooperativa	Sociedade Não Coope- rativa(Empresa)	!
!- Quanto à formação da so- ! ciedade	Pessoas	Capital	!
!- Quanto à tomada de deci- ! são	Voto Iguatário	Voto proporcional ao Capital	!
!- Destino dos resultados	Retorno aos associados	Retorno aos proprie- tários	!
!- Denominação do resultado	Sobra	Lucro	!
!- Proprietários	Proprietários e usuários	Proprietários	!
!- Número de proprietários	Grande	Pequeno	!
!- Entrada como associado	Adesão livre	Depende de aumento de capital	!
!- Cliente	Consumidor e Proprietário	Consumidor	!
!- Resultado crises	Não sujeitas à falência	Sujeitas à falência	!

O modelo norte-americano é praticado pelas principais cooperativas dos Estados Unidos. Existe a assembléia geral dos associados, o conselho de administração, o comitê executivo e um diretor gerente. Os membros do conselho de administração, de 15 a 25 membros, são designados pela assembléia geral dos associados.

Não existe o conselho fiscal. O conselho de administração fixa os objetivos gerais, aloca recursos a longo prazo, elege o gerente e controla a realização dos objetivos gerais fixados pelo gerente. Dentro do conselho de administração designa-se um comitê executivo (em torno de 3 membros), que servem para reunir informações e assessoramento. Podem existir diversos comitês, como para: financiamentos, orçamentação, relações entre empregados e associados, educação, planejamento, relações públicas, diversos produtos, etc. Podem ser designados associados que não pertençam ao conselho devido ao seu conhecimento e experiência.

O modelo germânico é constituído pela assembleia geral dos associados, pelo conselho de supervisão (em torno de 12 pessoas), pelo conselho de direção (3 membros). Mais utilizado pelas cooperativas da Alemanha, Austria, com variações na Holanda e Luxemburgo, de uma maneira geral na Comunidade Económica Europeia. A assembleia geral representada primariamente pelo conselho de supervisão, que representa os interesses económicos dos associados e exerce um controle permanente e direto da gestão cooperativa, executada pelo conselho de supervisão. Outras vezes o conselho de direção é expressamente designado pela assembleia geral, após proposta do conselho supervisor. O conselho de direção dirige empresarialmente as atividades da cooperativa e a representa. Inclusive, é permitida a presença de não associados no conselho de direção, desde que exista um número mínimo de

associados. Nem a assembléia geral, nem o conselho de supervisão podem restringir as faculdades do conselho de direção no que concerne às atividades ordinárias da organização cooperativa. Restrições somente poderiam ocorrer em situações especiais. O conselho de direção pode ser uni ou pluripessoal. Quando possui vários membros é presidido pelo gerente geral. O presidente do conselho de direção, quando não existe o gerente geral, pode contratar um gerente geral. O conselho de direção decide, mobiliza e organiza recursos, motiva, orienta a execução, controla e dá conta dos objetivos. Os associados são representados pelo conselho de supervisão.

O modelo latino é composto pela assembléia geral dos associados, pelo conselho de administração e por um diretor gerente e por um conselho fiscal. O conselho de administração é um órgão executivo, responsável pela direção e administração da cooperativa. Sua ação executiva se torna operativa através da utilização de gerentes supervisores que executam as atividades rotineiras. O conselho fiscal é um órgão permanente de fiscalização das atividades econômico-financeiras e legais/normativas das cooperativas.

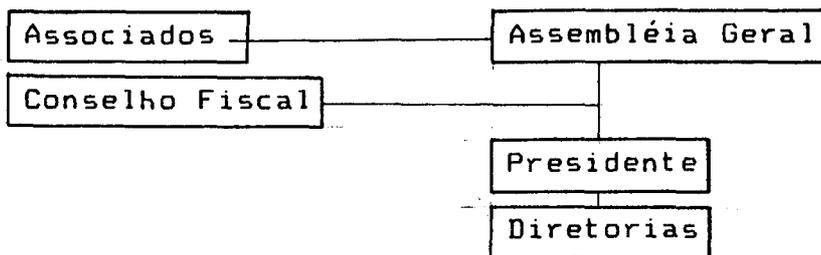
Modelos Brasileiros

Pela Lei 5764 de 16.12.1971, conforme o artigo 47, as sociedades cooperativas brasileiras serão administradas por um dos seguintes órgãos (Oliveira, 1984):

Diretoria

O presidente e os associados diretores são eleitos. Os associados diretores são eleitos para funções específicas. Os diretores constituem um grupo essencialmente executivo, o que exige dedicação integral de seus membros à cooperativa. Presidente e diretores podem ser reeleitos para um mandato não superior a quatro anos.

FIGURA N. 01
MODELO DE ADMINISTRAÇÃO COOPERATIVA COM DIRETORIA



Fonte: OLIVEIRA, Nestor Braz de. Cooperativismo: Guia Prático. 2 ed. Porto Alegre, OCERGS, 1984. 303 p.

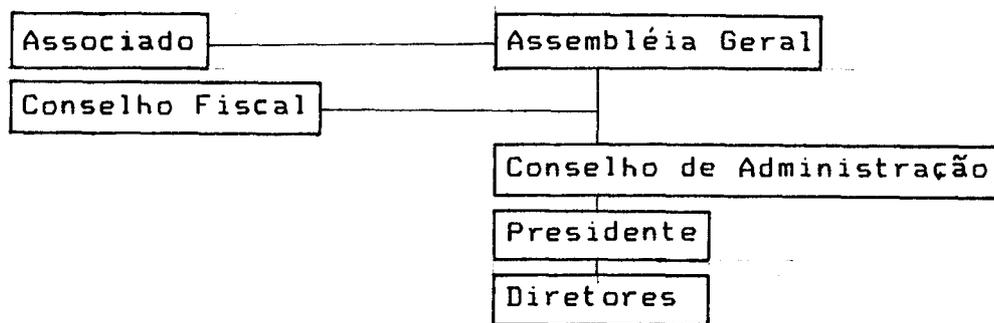
Conselho de Administração

O conselho de administração é formado pela reunião de todos os componentes que tenham função de direção. Existem três formas de como pode ser constituído o conselho de administração:

- Conselho de Administração: com organização semelhante a da diretoria: a única diferença do funcionamento da diretoria é que presidente e diretores constituem conjuntamente um grupo,

denominado conselho de administração, que toma decisões em conjunto. Todos tem duas funções distintas: decidir (direção) e executar.

FIGURA N. 02
MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVA COM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



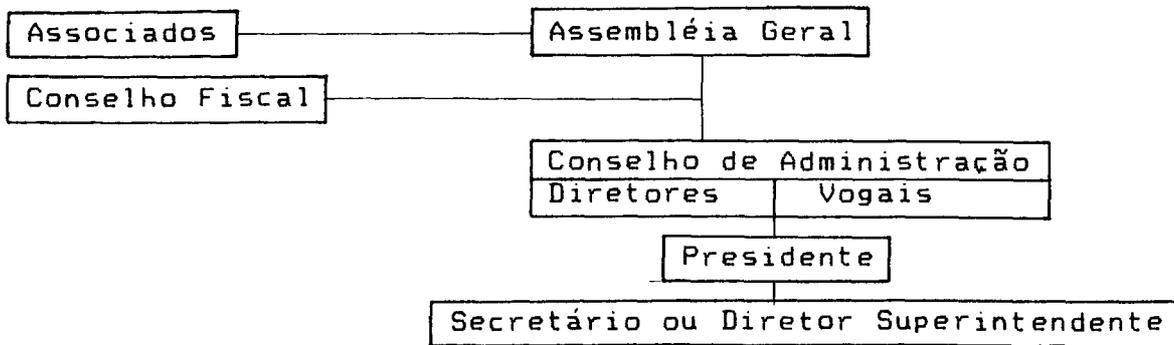
Fonte: OLIVEIRA, Nestor Braz de. Cooperativismo: Guia Prático. 2 ed. Porto Alegre, OCERGS, 1984. 303 p.

- Conselho de Administração com Vogais (Figura 03): diferencia-se da decisão colegiada pela participação adicional de associados como ouvintes das propostas dos diretores, que se dedicam em tempo integral à cooperativa. Esses associados participam das tomadas de decisão votando. É indispensável que o número de vogais seja pelo menos igual ao de diretores. Comumente se utiliza apenas três diretores-executivos: o presidente, o vice-presidente e o secretário, às vezes denominado de diretor superintendente. Todos são eleitos pelos associados e, geralmente, cada um dos três desempenha funções executivas específicas nas atividades rotineiras da cooperativa.

- No terceiro sistema a assembléia geral elege um grupo de associados, que constituirão o conselho de administração (Figura

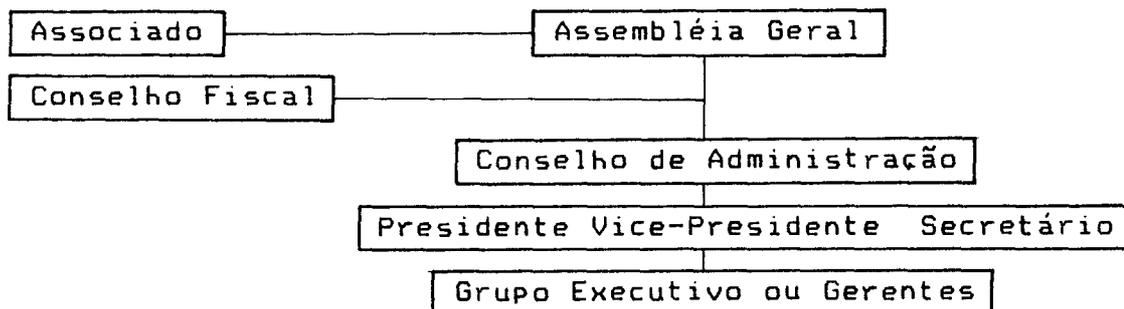
04), e estes entre si escolherão seus dirigentes, usualmente: presidente, vice-presidente e secretário. Nesse caso os dirigentes não possuem maiores atribuições executivas, permanecendo o conselho de administração intensamente voltado a sua função decisória e fiscalizadora de um grupo de executivos contratados.

FIGURA N. 03
MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVA COM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E COM VOGAIS



Fonte: OLIVEIRA, Nestor Braz de. Cooperativismo: Guia Prático. 2 ed. Porto Alegre, OCERGS, 1984. 303 p.

FIGURA N. 04
MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVA COM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO PURAMENTE DELIBERATIVO



Fonte: OLIVEIRA, Nestor Braz de. Cooperativismo: Guia Prático. 2 ed. Porto Alegre, OCERGS, 1984. 303 p.

2.3.3. CLASSIFICAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (1989), as cooperativas classificam-se em cinco categorias principais: produção, consumo, eletrificação/telefonia rural, escolar, trabalho e de crédito. As cooperativas de produção podem ser de três tipos: animal, vegetal ou mineral, denominadas comumente de cooperativa pecuária, agrícola e mineral, respectivamente. Quando a cooperativa desenvolve atividades animais e vegetais são denominadas de cooperativas agropecuárias ou de produção agropecuárias.

2.3.4. COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO

Nos anos 50, o poder público procurou estimular a substituição das importações de trigo através do desenvolvimento da triticultura nacional (Benetti, 1982). No ano de 1957 foi criado a Comissão de Organização da Triticultura Nacional (Cotrin). O Estado via no cooperativismo um instrumento privilegiado para a realização de seus objetivos. Dentre os objetivos centrais estava o "fomento à organização cooperativa" (Mendonça, 1960).

As cooperativas conheciam os produtores rurais, suas condições econômico-financeiras, suas carências e onde encontrá-los. Através da cooperativa o Estado poderia (Benetti, 1982):

- Concentrar a comercialização de trigo, reduzindo gastos administrativos (pessoal, escritório, móveis e utensílios) e despesas com investimentos fixos (armazens, máquinas para recebimento, secagem e limpeza de grãos, veículos para transportes, etc.);

- Aumento da produtividade através da difusão de tecnologias agrícolas mais avançadas, principalmente via crédito rural (repasse).

No início da década de 50 existia no Rio Grande do Sul os seguintes grupos de produtores rurais: granjeiros, colonos, fazendeiros e estancieiros. Os granjeiros investem em máquinas e equipamentos, utilizam trabalhadores assalariados, especializavam-se em culturas específicas visando exclusivamente o mercado. Os colonos eram pequenos produtores que trabalhavam dentro de um sistema tradicional de cultivo. Os fazendeiros e estancieiros eram grandes produtores dedicados à pecuária extensiva (Benetti, 1982).

Para Grzybowski (1977), o Estado teria interesse em fortalecer os movimentos associativistas no Rio Grande do Sul por razões políticas, neutralizando os movimentos sociais ocorridos nas antigas zonas coloniais, na virada da década de 50. Nesse movimento, os colonos reivindicavam a reforma agrária. A integração dos pequenos produtores às grandes cooperativas sob o controle dos granjeiros e o descarte dos grupos mais radicais, diminuiu a combatividade do movimento.

Pode-se considerar, então, que a formação e desenvolvimento do cooperativismo gaúcho são resultantes da interação entre políticas estatais de estímulo ao setor e os anseios, esforços e capacidade de auto-organização dos produtores rurais (Benetti, 1982).

Mesmo que, inicialmente, a soja tenha sido utilizada para adubação verde e alimentação animal, passava a ser uma cultura importante para aumentar e regularizar o fluxo de recebimento de produtos das cooperativas (Ver Anexo A - Tabela 10). Na década de 60, assiste-se a um período de expansão notável das cooperativas, devido ao aumento do número de associados e do volume da produção. O crescimento das cooperativas em suas áreas de atuação, no número de associados e de funcionários e no número de produtos recebidos e/ou transformados, levam a uma estrutura organizacional mais complexa (Benetti, 1982).

A complexidade do quadro cooperativo emergido na década de 70, forçam a uma mudança estrutural nas organizações cooperativas, inclusive alterando-se a legislação jurídica, como a lei brasileira sobre o cooperativismo número 5764 de 16 de dezembro de 1971. Essa lei define, atualmente, a política nacional do cooperativismo e dispõe sobre o regime jurídico da sociedade cooperativa (Benetti, 1982).

A partir do final da década de 50 foi introduzido um novo patamar tecnológico, com a preocupação de desenvolver uma agricultura voltada ao mercado externo, gerando divisas e abastecendo o mercado interno, além de consumidora dos produtos industrializados (Targa et alii, 1984). O Estado vê o cooperativismo como um dos instrumentos para estabelecer o novo padrão de acumulação de capital (Schneider e Lauschner, 1980). As exigências impostas pelo novo modelo econômico e a competição com empresas capitalistas rurais de capital nacional e internacional, levaram as cooperativas a se modernizarem organizacionalmente e expandirem-se economicamente.

Benetti (1982) diz existirem duas estruturas cooperativistas características das cooperativas tritisoricultoras ou de produção. No início as cooperativas agrícolas eram denominadas de cooperativas comerciais. Após a década de 70, convencionou-as de "multicooperativa", pois se aproxima da "multiempresa" de Chandler. Duarte (1986), referência à existência de cooperativas coloniais ou mistas entre 1950 e 1980, sendo substituídas posteriormente pelas cooperativas empresariais.

Carbonel de Masy (1979) denomina as cooperativas de produção de empresas cooperativas agrárias. Frantz (1982) chama-as, como Duarte (1986), de cooperativas empresariais.

Os comentários apresentados possibilitam que se vislumbre como ocorreu a evolução do cooperativismo a partir da década de

50. Na década de 50 existiam as cooperativas coloniais ou mistas, que foram substituídas pelas tritícolas dedicadas ao cultivo do trigo e, depois, ao cultivo da soja e trigo (cooperativas sojitricultoras). No estágio atual... são denominadas de multicooperativas ou cooperativas empresariais. São essas cooperativas ligadas à atividade agropecuária, também denominadas, hodiernamente, de cooperativas de produção que são objetos do presente estudo.

2.3.5. ORGANIZAÇÃO EXECUTIVA INTERNA LEGAL

Todo o conteúdo deste item, organização interna legal das cooperativas, foram retirados da obra de Oliveira (1984).

Departamentalização

De acordo com o estatuto padrão elaborado pelo INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), no caput do artigo 31, o conselho de administração baixa normas na forma de resoluções ou instruções que constituirão o regimento interno da cooperativa. Dentro de um regimento interno padrão proposto pelo INCRA, atualmente SENACOOOP (Secretaria Nacional de Cooperativismo), que não necessita aprovação da Assembléia Geral, nos seus artigos 19 a 43, propõe a seguinte estrutura para a execução dos serviços, dividida em cinco partes principais: comercial, financeira, contabilidade, crédito e técnica.

Departamento Comercial (Artigos 20 a 23)

- Seção de Vendas em Comum;
- Seção de Compras em Comum
- Seção de Armazenagem
- Seção de Transporte
- Seção de Segurança e Manutenção

Departamento Financeiro (artigos 24 e 25)

- Seção de Orçamentos e Previsões;
- Seção de Crédito e Repasse;
- Seção de Pagamento e Cobrança;
- Seção de Tesouraria e Bancos;
- Seção de Seguros;
- Seção Fiscal;

Divisão de Contabilidade Financeira (artigos 26a 28)

- Seção de Registro;
- Seção de Balancetes;
- Seção de Controles Diversos;
- Seção de Faturamento de Saídas;
- Seção de Lançamentos Fiscais;

Crédito (artigos 29 a 40)

- Divisão de Contabilidade Financeira;
- Seção de Orçamento e Previsões;
- Seção de Crédito e Repasse;
- Seção de Pagamento e Cobranças;
- Seção de Tesouraria e Bancos;
- Seção de Seguros;
- Seção Fiscal;

Departamento Técnico (artigos 41 a 44): sua subdivisão será apresentada quando se tratar especificamente deste departamento.

Assembléia Geral

A Assembléia Geral é o órgão supremo da sociedade cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e suas deliberações se vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. As deliberações nas assembléias gerais serão tomadas por maioria de voto dos associados presentes na assembléia geral com direito a voto.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador supremo, subordinado unicamente à assembléia geral. É uma comissão permanente, eleita pela assembléia geral, que tem a missão de

cuidar para que os interesses dos sócios sejam respeitados através de inspeção periódica das atividades da cooperativa. O conselho fiscal é composto de três membros efetivos e três membros suplentes eleito entre os associados que estejam em pleno gozo de seus direitos.

2.3.6. DIREITOS E DEVERES DOS ASSOCIADOS

Direitos

- Votar e ser votado;
- Participar de todas as operações da cooperativa;
- Receber retorno proporcional no fim do ano;
- Examinar livros e documentos;
- Convocar assembléia caso seja necessário;
- Pedir esclarecimentos ao conselho de administração;
- Opinar e defender suas idéias;
- Propor ao conselho de administração ou à assembléia geral, medidas de interesse da cooperativa.

Deveres

- Operar com a cooperativa;
- Participar das assembléias da cooperativa;
- Entregar toda a sua produção à cooperativa;
- Pagar suas quotas-partes em dia;

- Aumentar o seu capital na cooperativa;
- Acatar decisões da maioria da assembléia geral;
- Votar nas eleições da cooperativa;
- Cumprir seus compromissos com a cooperativa.

2.4. DEPARTAMENTO TÉCNICO (ATRIBUIÇÕES LEGAIS)

O Incra elaborou um estatuto social padrão para as cooperativas. Neste estatuto consta que a execução dos serviços será feita através da organização da cooperativa em departamentos, divisões, seções e serviços. As atribuições legais do departamento técnico é contemplado nos artigos 41 a 44 (Oliveira, 1984:202,203) e serão relacionadas a seguir:

Artigo 41 - O departamento técnico terá as seguintes funções:

- Seção de Repasse;
- Seção de Promoção e Divulgação;
- Seção de Produção de Sementes
- Seção de Conservação e Recuperação do Solo;
- Seção de Zootecnia

Parágrafo único - As seções terão os seguintes serviços:

- Serviço de Cadastro;
- Serviço de Orientação e Assistência Técnica;

- Serviço de Fiscalização e Vistoria de Lavouras;
- Serviço de Análise do Solo;
- Serviço de Armazenamento e Expurgo de Grãos;
- Serviço de Experimentação;
- Serviço de Máquinas e Equipamentos

Artigo 42 - Objetivos: prestar assistência técnica e orientação técnica aos associados, servindo como órgão de integração cooperativista com os serviços e entidades públicas e privadas, na área de atuação da cooperativa.

Artigo 43 - órgão de assessoramento técnico planejador e executor da política agropecuária da cooperativa. As principais atribuições legais são as seguintes:

- Prestar assistência técnica agropecuária direta aos associados financiados através de repasse ou recursos próprios da cooperativa;

- Orientar os serviços de destocamento, abertura de novas lavouras, determinar medidas para a conservação e recuperação do solo visando ao aumento da fertilidade. Orientar a aplicação de técnicas modernas e impor medidas destinadas à conservação do solo e combate a erosão;

- Assistir e prestar informações técnicas indiretas, através de entidades e serviços dos quais a cooperativa é participante;

- Firmar convênios com órgãos de pesquisa públicos e privados, objetivando a instalação de ensaios competitivos de adubação, conservação e correção de solo e de variedades das principais culturas da região, bem como classificar, anualmente, os melhores agricultores para multiplicar sementes básicas;

- Dar assistência técnica aos produtores inscritos para produção de sementes, orientá-los de modo que, em tempo apropriado para a colheita, saibam o que foi escolhido para semente, podendo, para segurança da cooperativa, fazer a classificação preferencial de toda ou parte da lavoura;

- Promover e participar de reuniões locais com agricultores para lhes transmitir conhecimentos e difundir práticas modernas de agricultura e pecuária;

- Planejar e por em execução projetos de recuperação do solo para aumento da fertilidade, realizar demonstrações de resultados, de forma a difundir e conseguir a aceitação de métodos e práticas recomendadas pela moderna tecnologia;

- Implantar lavouras demonstrativas e estabelecer competições de produtividade com prêmios e destaques;

- Organizar o cadastro de produtores de sementes na área da cooperativa, individualizando as áreas com placas ou outros sinais indicativos e fornecer ao produtor ficha com as especificações necessárias, nas quais serão anotadas as visitas de inspeção, as recomendações, o atendimento ou não delas, a classificação e a produção colhida;

- Coletar e manter sempre atualizados dados estatísticos sobre a produção dos associados e necessidade de sementes, por

parte dos mesmos, da região de atuação da cooperativa, dos interessados de fora, na área de comercialização da cooperativa, bem como sobre as ocorrências com as sementes, nos locais para onde se destinaram, bem como a reputação nelas, da semente;

- Elaborar os orçamentos das necessidades da lavoura ser formada, pelo associado, para embasar a proposta de financiamento que o mesmo deva apresentar junto aos agentes financeiros;

- Participar de encontros agropecuários e técnicos no sentido de estudar os principais aspectos que possam contribuir para o desenvolvimento da agropecuária na região.

Artigo 44 - Para o desenvolvimento de suas atividades e execução das atribuições que lhe estão afetas, o departamento técnico tem a autonomia de ação, elaborará o organograma apropriado, indicará o pessoal e os recursos necessários e especificará as funções de seu pessoal.

CAPÍTULO 03

ESTRATÉGIA

3.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Estratégia é um dos termos que está muito em voga, sendo utilizado tanto na comunidade científica como no seio da população e pelos diversos tipos de mídia existentes.

Utiliza-se o termo "estratégico" como sinônimo de "dominante" ou "autônomo", em expressões como "variáveis estratégicas", "setor estratégico" e "controle estratégico". A denominação "estratégico" é utilizada abusivamente podendo gerar confusões entre os ouvintes e leitores (Silva, 1981). A má utilização em uma grande parte dos casos e a crescente intensidade do seu uso geram a vulgarização desse termo. Procura-se, a seguir, colocar alguns pontos de vista necessários para esclarecer o uso do termo no presente estudo. Quinn (1988), abordando o significado da palavra estratégia, denominou a estratégia usada pelos militares de clássica. Mintzberg (1988), numa abordagem mais contemporânea, busca definir estratégia. Essas duas abordagens para definir estratégia serão arroladas a seguir.

3.1.1. ABORDAGEM CLÁSSICA

O termo estratégia é derivado da palavra grega "strategos", referida como o papel exercido pelo general no comando de um exército. Essa alusão é denominada de "a arte do general" (Quinn, Mintzberg e James, 1988). Quinn (1988) denomina o uso da estratégia pelos militares como abordagem clássica da estratégia. Pode-se citar diversos autores que abordaram sobre o uso militar da estratégia: Sun Tzu (1963), Machiavelli (1950), Napoleon (1940), Von Clausewitz (1976), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958) e Mao Tse-Tung (1967) Apud Quinn, Mintzberg e James (1988).

A evolução do uso e da descrição de estratégias militares gerou inúmeras definições de estratégia, por diferentes autores. Dentro dessa linha de pensamento mais belicista, cita-se uma definição de estratégia proposta por Silva (1981:153): "Estratégia poderia ser definida como a arte de superar ou vencer antagonismos, atuais ou potenciais, desfavoráveis à consecução ou salvaguarda de determinados objetivos e na medida necessária para que se possa promover efetivamente essa consecução ou salvaguarda". Antagonismos implicam, por outro lado, oposição de idéias, de valores, de objetivos ou fins e se caracterizam, quando atualizadas, pela luta mais ou menos pertinaz, mais ou menos violenta, entre duas vontades oponentes, individuais ou coletivas.

Apesar da importância da contribuição que a arte militar prestou e prestará à extensão racional do conceito da estratégia a domínios suscetíveis de tratamento matemático-científico (Silva, 1981). Existem autores que trataram de forma alternativa, menos restritivamente, sobre o conceito de estratégia: Hofer e Schendel, 1978; Shirley, 1982; Mintzberg, 1988; Bracker, 1980; Bourgeois, 1980; Chandler, 1962; Drucker, 1954; Learned, Christenson, Andrews e Guth, 1965. Dentre esses autores, utilizar-se-á a abordagem de Mintzberg para conceituar estratégia no presente estudo. Chamar-se-á essa abordagem de abordagem contemporânea.

3.1.2. ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA

"A natureza humana é tal que nós tendemos a insistir sobre uma definição para cada conceito. Mas talvez nós próprios cometemos tolices, pretendendo que conceitos tais como estratégia possam ser reduzidos a uma simples definição. De fato, a palavra é geralmente usada de diferentes maneiras, significando que nós implicitamente aceitamos várias definições, mesmo que nós tendemos formalmente referir a apenas uma". Dentro desse contexto, Mintzberg propôs cinco definições formais de estratégia, como: plano, manipulação ou manobra, padrão realizado, posição e perspectiva (Quinn, Mintzberg e James, 1988:13). A seguir abordar-se-á cada uma das cinco definições.

Estratégia como Plano: quando existe algum tipo de curso pretendido conscientemente, uma linha guia (ou série delas) de conduzir determinada situação. Podem ser estabelecidos explicitamente em documentos formais ou não. Esses planos podem ser gerais ou específicos e as estratégias são deliberadas.

Estratégia como Manipulação: usada como "manobra" pretendida para enganar um oponente ou competidor. A estratégia é do tipo deliberada.

Estratégia como Padrão Realizado: relaciona-se à estratégia efetivamente encontrada ou realizada, independentemente de ser pretendida ou não. Nesse caso a estratégia é um padrão de comportamento ocorrido ou emergente.

Estratégia como Posição: a estratégia torna-se uma força interativa ou mediadora entre a organização e o ambiente. Isso pode ser importante, pela relatividade das coisas ou fatos. Segundo Rumelt (1979:197): "Uma estratégia para uma pessoa é tática para uma outra - aquilo que é estratégico depende do tempo de ocorrência ou de análise: o que parece tático hoje poderia ser estratégico amanhã, e vice-versa. Para Thompson (1967), a estratégia em termos ecológicos pode ser um nicho ambiental, em termos econômicos um lugar que gera renda e, em termos administrativos, um domínio do produto-mercado. A definição de estratégia como posição pode ser compatível com qualquer uma das definições que a precederam (Quinn, Mintzberg e James, 1988).

Estratégia como Perspectiva: consiste não apenas de um posição escolhida, mas de um modo arraigado de concepção do mundo. Está presente no interior da organização. Estratégia é uma perspectiva conceitual, partilhada pelos membros (agrupados ou não) de uma organização através de suas intenções e/ ou por suas ações. A palavra alemã Weltanschauung (visão do mundo) é a que mais se aproxima desse tipo de estratégia; significa a intuição coletiva sobre como o mundo funciona, englobando aspectos como culturas, ideologias e paradigmas.

Cada definição adiciona importantes elementos à discussão do conceito de estratégia como será visto a seguir. Como plano introduz a noção de intenção e enfatiza o papel de liderança consciente. Como padrão realizado foca-se sobre a ação efetiva (comportamento realizado) e introduz a noção que estratégia pode emergir. Como posição introduz o contexto ambiental encorajando a considerar questões de competição, cooperação e podendo reforçar a importância da manipulação. Como perspectiva é lembrado que estratégia nada mais é do que um conceito focando sobre o aspecto interno da organização (Quinn, Mintzberg e James, 1988).

O presente estudo não fica prejudicado caso se opte por todas as cinco definições apresentadas por Mintzberg, pelas suas características individuais e pela complementariedade dentre muitas delas. Mas, ainda lembrando Mintzberg, seguindo os

impulsos da "natureza humana", no caso de escolher uma das definições para o presente estudo opta-se pela estratégia como posição.

A escolha da definição de estratégia como posição justifica-se por ela funcionar como uma reguladora entre os meios interno e externo, quando se diz que é mediadora entre a organização e o seu ambiente. Para que a organização ocupe determinada posição no mercado, necessariamente deverá administrar a participação da sua visão de mundo ou intuição coletiva interna da organização, para adaptá-la ao contexto em que está inserida. Esse posicionamento pode ser conseguido deliberadamente ou emergentemente. Quanto mais fortes e mais coesivos forem os valores internos da organização, maior será a influência da estratégia como perspectiva da organização sobre o seu ambiente. A estratégia como posição possibilita, também, incluir as mudanças de comportamento no ambiente externo e interno. Além disso, pode acomodar as variações contingenciais de variáveis ou fatos, que podem mudar de importância relativa na formulação/formação e implementação da sua estratégia.

3.2. ESTRATÉGIAS PARA EMPRESAS INDUSTRIAIS

Existe uma vasta literatura sobre estratégia que pode e/ou é utilizada pela indústria. No presente estudo procura-se distinguir as estratégias pela sua amplitude de alcance ou atuação sobre a organização industrial.

Considera-se que se dispõe de três níveis de estratégia: da corporação, da unidade de negócio e a funcional, segundo Wheelwright (1984a) e Fine e Hax (1985). Wheelwright (1984a) denomina os três níveis de Níveis Primários de Estratégia, enquanto Fine e Hax (1985) denominam-nos de Níveis Hierárquicos de Planejamento. Comenta-se, a seguir, cada um desses três níveis estratégicos.

3.2.1. ESTRATÉGIA CORPORATIVA (EC)

Conceito

A estratégia corporativa é a de maior nível ou abrangência interna na organização. Utilizando a caracterização de Hofer (1975), estabelece-se adiante a amplitude de abrangência da estratégia corporativa.

Conceitualmente, pode-se utilizar as palavras de Andrews (1980) Apud Quinn, Mintzberg e James (1988:43): "Estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as políticas e planos principais para alcançar aqueles objetivos e define a faixa de negócios que a companhia pretende perseguir, o tipo de organização econômica e humana que a organização pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que a

organização pretende fazer para seus acionistas, empregados, clientes, comunidade, etc. Ela define os negócios nos quais a companhia competirá, preferivelmente, de um modo que saliente recursos visando transformar competências distintivas em vantagem competitiva".

A estratégia corporativa inclui três questões principais na sua execução: a definição dos negócios nos quais a organização participará e, por consequência, aos negócios dos quais não participará; e a aquisição de recursos para cada negócio da organização. As dimensões utilizadas para definição dos negócios normalmente inclui, dentre outros elementos, análise sobre materiais, mercados e tecnologias (Wheelwright, 1984b).

Formas de Elaboração/Ocorrência de Estratégias

Pode-se observar determinados fenômenos ou fatos sob duas óticas: dizendo como ocorreu ou especificando-se como deveria ter ocorrido. Essas alternativas são denominadas de teoria descritiva e teoria prescritiva ou normativa, respectivamente (Quinn, Mintzberg e James, 1988).

Na teoria descritiva atém-se à narração dos acontecimentos ocorridos, procurando elementos que justifiquem ou expliquem as ocorrências. Na teoria normativa ou prescritiva diz-se como os fenômenos ou fatos devem ser conduzidos. Geralmente o teorista

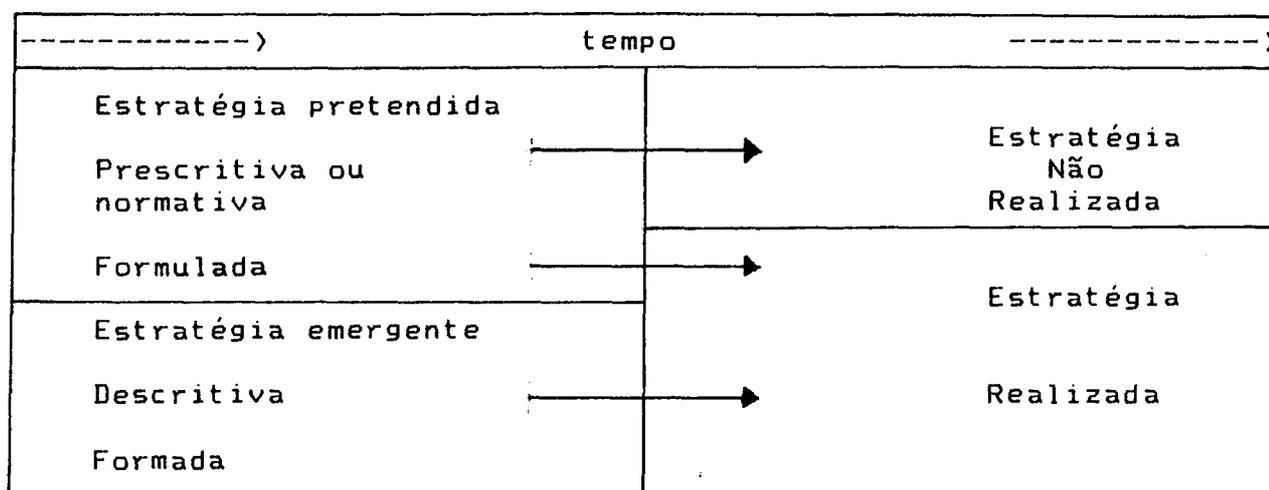
julga sua sua prescrição como o melhor tratamento para determinado problema. As técnicas prescritivas englobam desde técnicas mais específicas (análise industrial, análise de portfólio, curva de experiência, etc.), de estreita amplitude, até análises globais, como a complexidade de situações estratégicas (Quinn, Mintzberg e James, 1988). Importantíssimo é o entendimento do contexto e limitações do uso das teorias, principalmente as prescritivas.

Ambas as teorias descritiva e prescritiva são utilizadas na teoria administrativa e, particularmente, nas estratégias das organizações.

Para Majone (1980) Apud Quinn, Mintzberg e James (1988), as estratégias podem resultar de ações humanas mas não de desígnios humanos. Mintzberg (Quinn, Mintzberg e James, 1988) diferencia dois tipos de estratégia: a estratégia pretendida e a estratégia emergente. Na estratégia pretendida existe a intenção consciente do exercício da ação, mas essa intenção poderá ser concretizada ou não. Quando for concretizada será denominada de estratégia deliberada, caso contrário, de estratégia não realizada (Figura 05). Na estratégia emergente não existe a intenção consciente, mas existe um padrão efetivamente realizado de ações. Tanto a estratégia deliberada como a emergente constituirão a estratégia realizada da organização, como mostra a figura 05.

A elaboração da estratégia pretendida, mesmo que não realizada, é denominada de processo de formulação da estratégia, enquanto que, a estratégia emergente envolve o processo de formação da estratégia. Na formulação estabelece-se uma estratégia potencial, pois pode ou não ser colocada em prática e ter ou não sucesso na sua implementação. A estratégia pretendida associa-se à teoria prescritiva ou normativa e, a estratégia emergente, à teoria descritiva (Quinn, Mintzberg e James, 1988).

FIGURA 05
ESTRATÉGIAS DELIBERADAS OU EMERGENTES

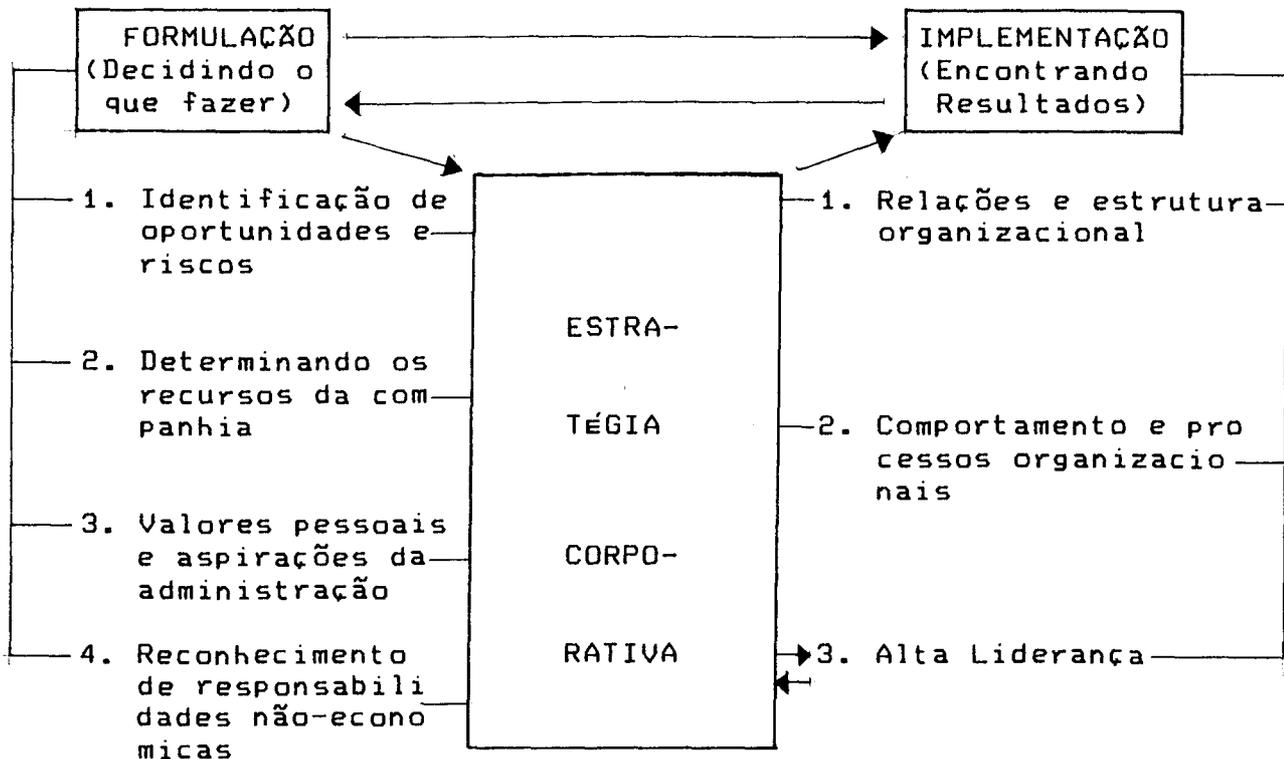


Fonte: adaptado pelo autor de Quinn, Mintzberg e James (1988)
QUINN, James Brian, MINTZBERG, Henry e JAMES, Robert M.
The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. New
Jersey, Englewood Cliffs, 1988. 998 p.

Para Andrews (1980) Apud Quinn, Mintzberg e James (1988), existem duas fases principais na formulação da estratégia (Figura 06): a de formulação e a de implementação. Na fase de formulação

se estabelece o que fazer e, na fase de implementação executa-se as decisões e observa-se os resultados da estratégia.

FIGURA N. 06
FASES DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Fonte: Andrews(1980) Apud Quinn, Mintzberg e James(1988)
ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy.
In.:Quinn, Mintzberg e James. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. New Jersey, Englewood Cliffs, 1988. 998 p.

Na fase de formulação deve-se fazer as seguintes análises:

- Identificação de oportunidades e riscos;
- Identificação de competências corporativas e recursos (materiais, técnicos, financeiros e administrativos);
- Valores pessoais e aspirações da administração senior;

- Reconhecimento de responsabilidades não econômicas para com a sociedade.

Ao se passar para a fase executiva de implementação, deve-se considerar os seguintes aspectos:

- Relações e estruturas organizacionais existentes;
- Comportamento e processos organizacionais;
- Papel da alta liderança.

Tipos Estratégicos

Miles et alii (1978) apresenta um modelo teórico para análise de uma organização como um todo integrado e dinâmico. O modelo teórico fornece uma tipologia estratégica da organização levando em conta as interrelações entre estratégia, estrutura e processo.

O modelo possui dois elementos principais (Miles et alii, 1978):

- Um modelo geral dos processos de adaptação, que especifica as decisões principais necessárias para manter um equilíbrio com seu ambiente, denominado ciclo adaptativo;

- Uma tipologia organizacional, que comporta diferentes padrões de comportamento adaptativo usada pela organização, chamada tipos estratégicos.

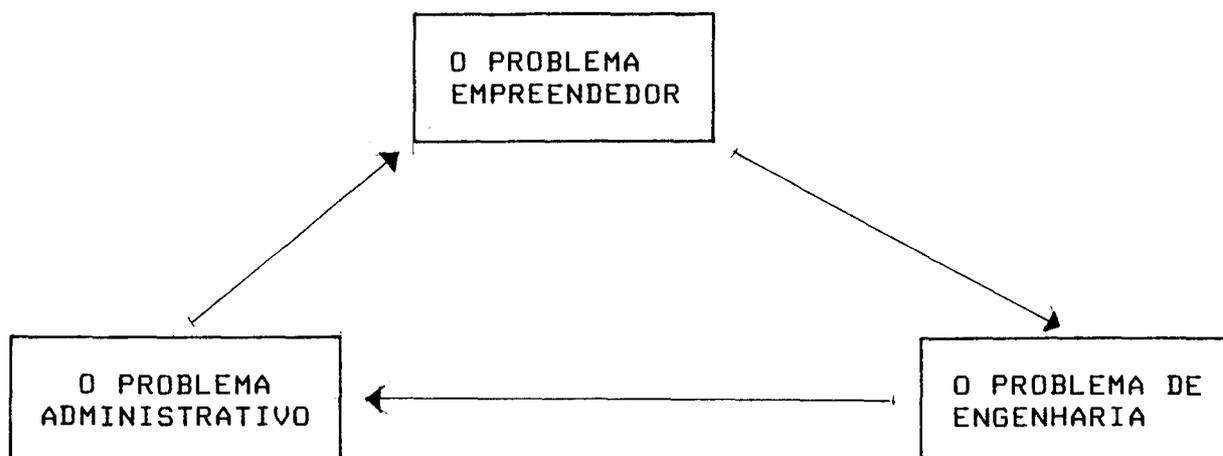
Para manter uma efetiva sintonia com o ambiente, a organização tem numerosas escolhas de determinantes críticos processuais e estruturais, tornando-se uma tarefa complexa para os administradores suas tomadas de decisões. Miles et alii (1978) agrupam estas decisões em três amplos problemas de adaptação organizacional (Figura 07): o problema de empreendimento, o problema de engenharia e o problema administrativo. Na organização madura esses problemas são resolvidos simultaneamente, mas aqui, serão apresentadas seqüencialmente.

Problemas de adaptação organizacional

O problema do empreendimento está relacionado a uma concreta definição de um domínio da organização: um específico produto ou serviço e um mercado alvo ou segmento de mercado a ser atingido (Miles et alii, 1978). Internamente isto é realizado através da maneira como são comprometidos os recursos. Externamente, pode ser vista como a projeção de uma imagem organizacional que defina o mercado alvo e sua orientação com relação a ênfase sobre tamanho, eficiência ou inovação. A função empreendedora permanece com responsabilidade, embora às vezes, a identificação de nova oportunidade e o ímpeto inicial pode ser originado a níveis

administrativos mais baixos. Definido o problema do empreendimento, inicia o problema de engenharia. Entretanto, sabe-se que os problemas de empreendimento ainda continuam a existir e necessitam ser administrados.

FIGURA N. 07
CICLOS ADAPTATIVOS



Fonte: MILES, Raymond E., SNOW, Charles C., MEYER, Alan D. e COLEMAN JR., Henry J. Organizational Strategy, Structure and Process. Academy of Management Review, p. 546-562, July 1978.

O problema de engenharia envolve a criação de um sistema que operacionalize as soluções administrativas para o problema do empreendimento. Consiste em selecionar uma tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e/ou serviços escolhidos e formar ligações de novas informações, comunicação e controles, para assegurar operação própria da tecnologia escolhida. A configuração inicial da organização permanecerá a mesma enquanto o problema de engenharia está sendo resolvido. Geralmente, na

fase administrativa que ora inicia, é determinada outra configuração que solidifica relações com o ambiente e estabelece processos internos de coordenação e controle interno.

No problema administrativo busca-se reduzir a incerteza com o sistema organizacional, ou seja, racionalizar e estabelecer aquelas atividades que sucessivamente resolveram os problemas da organização nas fases empreendedora e de engenharia. Envolve, ainda, a formulação e a implementação dos processos de empreendimento e de engenharia, capacitando a organização para continuar e evoluir (inovação).

A administração deveria resolver duas funções conflitantes: ser capaz de ser um sistema administrativo (estrutura e processo) que poderia suavemente dirigir e monitorar as atividades correntes da organização e, ao mesmo tempo, não permitir ao sistema tornar-se tão arraigado que, no futuro, atividades inovativas possam ser consideradas como arriscadas demais. O sistema administrativo deve funcionar como variável de ajustamento e avanço no processo de adaptação. Como variável de ajustamento, deve racionalizar as decisões estratégicas formando um sistema com estruturas e processos adequados. Como variável de avanço deve facilitar a adaptação a futuras mudanças necessárias.

Tipologias Estratégicas

Para resolver os problemas de empreendimento, de engenharia e administrativo da organização, Miles et alii (1978) propõe três tipos estratégicos de organizações: "defenders", "analyzers" e "prospectors". Cada uma deles tem uma estratégia única para se relacionar aos mercados escolhidos e uma configuração específica de tecnologia, estrutura e processo, consistente com sua estratégia de mercado. Existe um quarto tipo estratégico falho ou disfuncional, pois possui uma inconsistência entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo, denominado "reactor" ou passivo. A seguir descreve-se as formas puras dos quatro tipos estratégicos mencionados.

"Defenders"

Os defenders definem seu problema de empreendimento como: "Como garantir uma porção do mercado total de maneira a criar um domínio estável". Tendem a produzir um limitado número de produtos dirigidos a um segmento estreito do potencial mercadológico. Portam-se agressivamente para evitar a entrada de competidores no seu campo, mas tendem a ignorar desenvolvimentos e tendências fora de seus domínios. Estabelecem um nicho que é difícil para os competidores penetrarem.

Investem grande quantidade de recursos para resolver seu problema de engenharia. Este problema consiste em "como produzir

e distribuir produtos e serviços tão eficientemente quanto possível". Geralmente desenvolve um núcleo de tecnologia altamente eficiente em custos. Alguns "defenders" realizam um processo de integração vertical, dentro do mesmo comportamento organizacional.

O problema administrativo consiste em "como encontrar estrito controle da organização de maneira a assegurar eficiência". Isto é resolvido pela combinação de mecanismos de estrutura e processo mecanicistas (Burns e Stalker, 1961). A alta administração é dominada pelos especialistas de produção e controle de custos. Fazem pouco ou nenhuma sondagem ambiental para novas áreas de oportunidade, planejamento intensivo orientado pelo custo e outros tópicos de eficiência, estruturas funcionais caracterizadas por divisão extensiva de trabalho, controle centralizado, comunicação através de canais hierárquicos formais, etc.

Os defenders adaptam-se melhor em indústrias mais estáveis, como exemplo: a relativa falta de mudança tecnológica na indústria de processamento de alimentos. O risco primário dos defenders é a ineficácia em responder a trocas importantes em seu ambiente mercadológico. Tem pouca capacidade para localizar e explorar novas áreas de oportunidades.

"Prospectors"

Apesar de ter um alto grau de consistência entre as soluções de seus três problemas de adaptação organizacional, os "prospectors" comportam-se quanto aos ambientes escolhidos de uma maneira quase que oposta aos defenders.

Geralmente o "prospector" procura na indústria um ambiente mais dinâmico do que os outros tipos de organizações. Usa sua capacidade para descobrir e explorar oportunidades de produtos e de mercados. Manter a reputação de inovador pode ser mais importante do que alta lucratividade. Comparativamente falando, dificilmente um "prospector" obtém os mesmos níveis de lucros do que um "defender" mais eficiente.

O "prospector" define seu problema de empreendimento desta maneira: "como localizar e desenvolver oportunidades de produto e mercado". O domínio é geralmente amplo e num contínuo estado de desenvolvimento. A sistemática adição de novos produtos e mercados, freqüentemente é combinada com diminuição em outras partes do domínio, tornando-o fluido, o que não acontece com o defender. Deve desenvolver e manter a capacidade de analisar uma ampla faixa de condições, tendências e eventos ambientais. Investe pesadamente em indivíduos ou grupos que monitoram o ambiente para oportunidades potenciais. Prospectors são geralmente criadores de mudanças nas suas indústrias. Mudança é a maior ferramenta sobre os competidores.

Requer um alto grau de flexibilidade na sua tecnologia e sistema administrativo. A tecnologia dos "prospectors" é contingente sobre o "mix" de produtos corrente e futuro. Atividades empreendedoras sempre têm primazia e apropriadas tecnologias são selecionadas e desenvolvidas precocemente. Seu problema de engenharia consiste em "como evitar comprometimentos a longo prazo para um único tipo de processo tecnológico" e a criação de múltiplas tecnologias prototipadas.

O problema administrativo é "como facilitar mais do que controlar as operações organizacionais". O sistema administrativo deve ser capaz de empregar e coordenar recursos entre numerosas unidades descentralizadas e, projetos de planejar e controlar as operações de toda a organização centralizada. Os mecanismos estrutura-processo devem ser orgânicos (Burns e Stalker, 1961). A alta administração é dominada por especialistas em marketing e pesquisa e desenvolvimento. O planejamento é mais amplo do que intensivo, orientado em direção a resultados e não por métodos, estrutura de produtos ou projetos com baixo grau de formalização, controle descentralizado, comunicações laterais e verticais, etc. Existe flexibilidade dos três problemas.

Seu risco primário é a baixa lucratividade e a sobreposição de recursos. Não obtém eficiência completa pela existência de

múltiplas tecnologias. O sistema administrativo procura a flexibilidade, mas ele pode, no mínimo e temporariamente, subtilizar ou não os recursos físicos, financeiros e humanos.

"Analyzers"

Os "analyzers" estão situados entre os "prospectors" e os "defenders". O "analyzer" é uma única combinação dos tipos prospectors e defenders, tenta minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade para o lucro, combinando as forças dos "prospectors" e "defenders". Esta estratégia é difícil de perseguir, principalmente nas indústrias com rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, por isso o "analyzer" procura a abordagem adaptativa do equilíbrio.

O problema empreendedor é "como localizar e explorar oportunidades em novos produtos e mercados, enquanto mantém-se simultaneamente um núcleo central da firma de produtos e clientes tradicionais". O "analyzer" move-se em direção a novos produtos e mercados somente após ter sua viabilidade demonstrada. Tende a imitar, adotando os novos produtos e mercados de maior sucesso dos "prospectors". A maioria das receitas de um "analyzer" é gerada por determinada série de produtos e clientes ou grupos de clientes (característica "defender"). Deve, portanto, responder rapidamente (característica "prospector") mas, ao mesmo tempo,

mantendo eficiência (característica "defender") em produtos e mercados estáveis. Pode crescer através de penetração em mercados, tão bem como desenvolver produtos e mercados.

O problema de engenharia consiste em "como encontrar e proteger um equilíbrio entre a demandas conflitantes para flexibilidade tecnológica e estabilidade tecnológica". Para buscar este equilíbrio a atividade de produção é partida, formando um núcleo tecnológico central. É funcionalmente organizada, com altos níveis de padronização, rotinização e eficiência na mecanização ("defenders"). Em organizações de produção, ele frequentemente inclui grande grupo de aplicações de engenharia que são rotacionados entre equipes com a tarefa de adaptar rapidamente a novos designs ("prospector"). Forma primariamente um grupo de pesquisa aplicado, que posteriormente é capaz de desenvolver soluções para novos produtos e mercados, sem incorrer na pesquisa extensiva e caro desenvolvimento ("prospector").

O problema administrativo contém características de "defenders" e "prospectors": "como diferenciar os processos e a estrutura da organização para acomodar ambas as áreas de operações com estabilidade e dinamicidade". A solução é uma estrutura organizacional matricial. Formar uma coalisão dominante equilibrada: cabeças da engenharia/produção e administradores dos produtos/departamento de marketing. Geralmente a influência do

administrador de produtos é maior. A presença da engenharia e produção é para representar o domínio mais estável e tecnologias que são fundamentais para a operação global. Apoio intensivo, planejamento entre as divisões funcionais de marketing e produção, grupos de pesquisadores e administradores de produtos para desenvolver novos produtos, mecanismos de controle centralizado nas divisões funcionais e técnica de controle descentralizado nos grupos de produtos, etc. A organização deverá trabalhar diferentes planejamentos, controles e sistemas de pagamentos, simultaneamente.

Os riscos primários dos "analyzers" são ambos: ineficiência e ineficácia, se o necessário balanço entre estratégia-estrutura não for obtido.

"Reactors"

"Defenders", "prospectors" e "analyzers" podem ser proativos com o ambiente de diferentes maneiras, mas com padrões de resposta as condições ambientais de maneira consistente e estável.

Os "reactors" exibem um padrão de ajustamento ao ambiente inconsistente e instável. O ciclo adaptativo consiste em responder inapropriadamente a incertezas e mudanças ambientais,

com resultados financeiros pobres e sem atuação agressiva no futuro. O reactor é uma estratégia residual, existe quando as outras três estratégias são impropriamente perseguidas.

As razões para que as organizações tornem-se reactors, podem ser:

- A alta administração pode não ter articulado claramente as estratégias organizacionais. Como exemplo existe a companhia que foi encabeçada por um homem (prospector) de imensas habilidades pessoais. Como um arquiteto, ele conduziu sua firma através de um período com sucesso, obtendo rápido crescimento. Quando esse homem foi repentinamente morto num acidente de avião, a companhia foi jogada até um vácuo estratégico;

- A administração não modela totalmente o processo e estrutura organizacional para estabelecer uma estratégia escolhida;

- A tendência da administração em manter as relações de correntes de estrutura-estratégia da organização, apesar de mudanças nocivas nas condições ambientais.

A não ser em ambientes protegidos, monopolísticos ou indústrias altamente regulamentadas, uma organização pode permanecer indefinidamente como "reactor". Mais cedo ou mais tarde, tornar-se-á defender, analyzer ou prospector.

3.2.3. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO

As estratégias dos negócios estão num nível hierárquico ou de abrangência, imediatamente abaixo da estratégia corporativa.

Com base nas definições do que seja "nível do negócio" de Hofer (1975), pode-se caracterizar a abrangência da estratégia do negócio na organização da seguinte maneira: as estratégias a nível dos negócios referem-se àquele nível na organização que a responsabilidade para a formulação de uma estratégia multifuncional para uma indústria isolada ou para um determinado par mercado-produto. No caso de uma companhia multi-industrial, a estratégia a nível do negócio normalmente corresponderá a de uma divisão. Numa organização de um único produto, a estratégia do negócio e a corporativa podem ser a mesma. A Unidade Estratégica de Negócio (UEN) também pode ser denominada de Unidade de Planejamento Estratégico (UPE). Cada UEN deve satisfazer duas tarefas básicas: especificar o escopo ou limite de cada negócio, mantendo-o ligado à estratégia corporativa e estabelecer as bases sobre as quais a UEN encontrará e manterá uma vantagem competitiva. Para se tratar do escopo, geralmente especifica-se os subsegmentos de produto, mercado e serviços escolhidos para cada UEN (Wheelwright, 1984b).

Uma unidade estratégica do negócio pode ser definida como uma unidade operacional ou um foco de planejamento para vender um

específico grupo de produtos ou serviços para um grupo identificável de clientes em competição com uma bem definida faixa de competidores. A maioria dos esforços de planejamento estratégico é centrado a este nível (Hax e Majluf, 1984).

Rothschild (1980) considera o seguinte critério essencial para um componente organizacional ser classificado como uma UEN:

- Deve servir tanto para o mercado externo como interno, isto é, deve ter uma série de clientes externos e não simplesmente servir como um fornecedor interno ou um fornecedor externo oportunista;

- Deve ter uma clara série dos competidores externos que está tentando igualar ou superar;

- Deveria ter controle sobre seu próprio destino. Autonomia para decidir que produtos oferecer, como e quando ir ao mercado e onde adquirir seus fornecedores, componentes ou mesmo produtos. Isto não significa que não possa usar recursos conjuntos ou cooperativos. A chave é a escolha. Ele deve ser capaz de escolher e não simplesmente ser vítima da decisão de alguém. Ele deve ter opções das quais ele pode selecionar a alternativa que melhor satisfaça os objetivos corporativos e dos negócios;

- Seu desempenho deve ser mensurável em termos de lucros e perdas, deve ser um centro de lucros.

Para Rothschild (1980), nenhuma organização é uma pura UEN, mas a maioria das UENs deveriam respeitar a maioria daqueles

critérios, e todos deveriam satisfazer o terceiro (autonomia de decisão).

A maioria das companhias não pode quebrar seus negócios até unidades não relacionadas totalmente, exceto as firmas conglomeradas. Normalmente, negócios tem de partilhar recursos como: produção, distribuição, marketing ou P&D, de maneira a explorar economias de escala e obter eficiência na utilização dos recursos. Podem existir, ainda, clientes mútuos ou sobrejacência de cobertura geográfica, criando-se a necessidade de uma coordenação entre as UENs.

Para conseguir essa coordenação entre as UENs, Gluck et alii (1982) propõem um modelo estratégico, consistindo de cinco níveis hierárquicos (Hax e Majluf, 1984):

a. Planejamento a nível corporativo: para estabelecer a visão da firma, objetivos corporativos e imposições estratégicas, definir filosofia corporativa e valores, identificar o domínio no qual operará, reconhecer tecnologias a nível mundial e tendências de mercado, e alocação de recursos com um senso de prioridades corporativas;

b. Planejamento com preocupações partilhadas: para satisfazer as necessidades de grupos de clientes de certas indústrias ou localidades ou planejar para tecnologias usadas por um número de unidades do negócio;

c. Planejamento de recursos partilhados: para encontrar economias de escala ou evitar problemas de massas subcríticas (por exemplo, P & D). Sempre que um recurso reside sobre uma função centralizada a nível corporativo, o desenvolvimento de uma estratégia para aquela função poderia ser criticamente importante para determinar ou restringir uma UEN;

d. Planejamento da unidade do negócio: unidades do negócio são definidas com mercados externos e competidores na mente. A maioria dos esforços de planejamento estratégico é feito a nível de unidade do negócio, com o administrador da unidade do negócio procurando controlar a posição de mercado das unidades e a estrutura de custos;

e. Planejamento mercado-produto: planejamento estratégico a níveis mais baixos. Planeja-se sobre: produto, preço, vendas e serviços.

"Com este modelo a tarefa essencial é identificar que assuntos são para serem enfrentados por cada nível hierárquico e que papel jogam em formar as estratégias corporativa, do negócio e funcional". Deve-se considerar, ainda, a existência de dois tipos de organizações numa organização: a estrutura organizacional e a estrutura estratégica. A estrutura organizacional formal realiza tarefas operacionais (hierárquicas). A estrutura estratégica é a que foi referida nos cinco passos, comentados anteriormente.

3.2.3. ESTRATÉGIA FUNCIONAL E DE PRODUÇÃO

As estratégias funcionais devem procurar especificar como cada função (produção, marketing, vendas, compras, P&D, finanças, etc.) apoiará as estratégias do negócio e como poderá integrar e/ou complementar as outras estratégias funcionais, visando obter vantagem competitiva para a organização (Wheelwright, 1984a, 1984b). No presente estudo, a estratégia funcional de interesse é a de produção.

Histórico

Skinner (1969) foi um dos pioneiros em considerar a produção como elemento estratégico nas organizações industriais. Referente a isso, Kotha e Orne (1989) afirmam: "A fundamentação filosófica do conceito de estratégia de produção foi traçada por Wickam Skinner (1969, 1974).

Skinner (1969) referencia diferentes etapas das tendências tecnológicas dominantes ocorridas nos setores de produção das organizações industriais. De início, principalmente pela influência do taylorismo, a dominância era dos engenheiros industriais ("reis da fábrica"). Os altos executivos eram tecnicamente desqualificados e com pouco envolvimento nas decisões produtivas. Os especialistas em computadores, projetando sistemas e programando, passaram a dominar os ambientes

produtivos. Mas ainda torna-se necessário que alguém na alta administração dê a esses especialistas objetivos e diretrizes políticas. O especialista em computação não conseguia ver a corporação inteira como um sistema, pois sua visão de sistema restringia-se à área de produção.

Referenciando ainda Skinner, mencione-se que preocupou-se muito com a deficiente conexão entre a função de produção e a estratégia da empresa e, a desconsideração com os múltiplos "trade-offs" ocorridos nas diversas áreas da organização. Skinner propõe que nas tomadas de decisões da empresa seja incluída uma política de produção. Essa política de produção seria determinada através de um processo ordenado, ou seqüência de passos, como o seguinte:

- Análise da situação competitiva;
- Avaliação crítica das habilidades, recursos, instalações, abordagens, etc.;
- Formulação das estratégias;
- Efeito das estratégias organizacionais sobre as tarefas produtivas;
- Restrições impostas pela economia e tecnologia da indústria;
- Integração e síntese dos passos anteriores até ampla política de produção;
- Implementação de medidas de controle de desempenho e revisões.

Dessa maneira a organização daria o devido valor à produção e adicionaria mais uma arma ao seu arsenal para competir melhor.

Definição

A estratégia funcional de produção procura dar a consistência necessária entre as capacidades reais ou potenciais da área de produção e as políticas e vantagens competitivas dos negócios da organização. A função produção da organização possui forças e fraquezas, isto é, existem certas coisas que a organização faz muito bem e outras que tem sérias dificuldades para executar ou produzir. A estratégia funcional de produção consiste em um padrão de decisões tomadas ao longo do tempo na organização (Wheelwright, 1984). As decisões da produção abrangem oito categorias: capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical, força de trabalho, qualidade, planejamento da produção/controle de materiais e organização (Hayes e Wheelwright, 1983). É importante ressaltar que podem existir diversas estratégias de produção e o seu número dependerá de como são divididas as múltiplas atividades da organização.

Dimensões Competitivas de Produção

Wheelwright (1984a e b) procurou construir modelos nos quais fosse realçada a participação estratégica da produção nas

organizações industriais, dentro da busca permanente de vantagens competitivas para a organização. Assim, em 1983, Wheelwright e Hayes, propuseram oito categorias funcionais de decisões para a determinação da estratégia funcional de produção. Dessas oito categorias funcionais, quatro eram denominadas de estruturais, ou de natureza estratégica: capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical e, as quatro restantes eram chamadas de mais táticas, chamadas de infra-estruturais: força de trabalho, qualidade, planejamento de produção/controle de materiais e organização. Em 1984, Wheelwright estabelece quatro prioridades competitivas, denominadas de dimensões competitivas, que estabeleceriam a base para a ligação da estratégia de produção com a estratégia da organização. As dimensões competitivas de produção seriam as seguintes: custo (preço), qualidade, "dependability" e flexibilidade.

Entretanto, para o presente estudo utiliza-se o modelo proposto em 1988 por Wheelwright, conjuntamente com Hayes e Clark, que considera cinco dimensões competitivas, ao invés das quatro estabelecidas anteriormente por Wheelwright (1984). Este modelo das dimensões, constitui um aprimoramento do modelo anterior de Wheelwright (1984), especificando e destacando uma quinta dimensão competitiva, a "inovatividade", além das quatro já mencionadas.

Custo

O custo afeta diretamente tanto o preço dos produtos e/ou serviços a ser praticado pela organização, como a lucratividade da mesma. Desses dois aspectos citados, a nível externo ou de mercado, o preço pode ser muito importante na capacidade de competir da organização. A existência da organização está condicionada, de uma maneira geral, a possibilidade de obtenção de lucros. O estabelecimento do quantum de lucro que pode ser aceitável pela organização tende a ser uma decisão intra-organizacional. No funcionamento da organização o custo é o fator que media a atuação competitiva externa e o estabelecimento do retorno (lucro) aceitável para o desenvolvimento de suas atividades. O lucro é a variável que pode permitir baixos preços, mantendo a lucratividade da organização.

Schmenner (1983) Apud Buffa (1987), afirma que o custo é crucial para a sobrevivência da organização. Cita uma pesquisa onde o fechamento de plantas dos 500 empresas da lista da Fortune, durante a década de 70, apresentou o custo como a razão subjacente mais comum para explicar o acontecido.

Originalmente pensava-se que a melhoria de custo era simplesmente o resultado do efeito da aprendizagem entre trabalhadores. Hoje reconhece-se que o custo é determinado por uma ampla variedade de fatores, como a utilização de: métodos e

ferramentas de produção, design de produtos, padronização, materiais, redução dos sistemas de estoques, layout e fluxo, economias de escala e melhorias organizacionais. O efeito desses elementos para toda a organização pode ser chamado de aprendizagem organizacional (Buffa, 1987).

Qualidade

Juran (1951) Apud Garvin (1987:101) classificava os custos em evitáveis e não evitáveis. Os custos evitáveis relacionavam-se aos defeitos e falhas nos produtos, enquanto os não evitáveis associavam-se à atuação preventiva.

Segundo Garvin (1987), Feigenbaum Armand levou adiante as idéias de Juran e, trabalhando com equipes interfuncionais, criou o Controle Total de Qualidade. Nesta maneira de se ver qualidade, a mesma seria considerada o primeiro item da estratégia empresarial. Havia responsabilidade partilhada entre as equipes e as atividades desenvolviam-se em três estágios: o controle do design, o controle do material de entrada e o controle realizado a nível de chão dá fábrica.

Garvin (1987) cita como próximo movimento de qualidade a instituição do programa Defeitos Zero. Trata-se de um programa de qualidade realizado na Martin Company, quando da construção dos mísseis Pershing, em 1961. O programa focava principalmente a motivação para mudança de atitudes dos empregados.

No início da década de oitenta foi iniciado um novo movimento de qualidade nos Estados Unidos, visando combater os avanços da indústria japonesa no mercado mundial, alicerçada na qualidade. Segundo Garvin (1987), os administradores precisavam um novo modo de pensamento, estabelecer uma ponte conceitual para obter pontos de vantagens junto aos clientes. Portanto, era dada ênfase ao mercado. Este novo movimento de qualidade denominou-se de "Administração Estratégica de Qualidade".

Garvin (1987) propõe oito dimensões ou categorias de qualidade como um modelo para análise estratégica: desempenho, características complementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida. A seguir faz-se um breve comentário do que seja cada uma delas:

- Desempenho: refere-se às características operacionais primárias dos produtos, envolvendo atributos mensuráveis;

- Características complementares ou secundárias: consideradas como características que envolvem atributos objetivos e mensuráveis, visando suplementar o funcionamento básico de produtos e/ou serviços;

- Confiabilidade: reflete a probabilidade de mau funcionamento ou de falha de um produto num período de tempo especificado;

- Conformidade: trata-se do grau pelo qual um design de produto e suas características operacionais estão em conformidade com os padrões estabelecidos. São admitidas tolerâncias nos padrões de conformidade estabelecidos;

- Durabilidade: considera a vida do produto do ponto de vista técnico e econômico. Tecnicamente considera-se a durabilidade como a quantidade de uso conseguida antes da deterioração do produto. Economicamente a durabilidade é considerada como a quantidade de uso conseguida de um produto até sofrer reparo;

- Assistência Técnica: engloba, dentre outras habilidades, velocidade de atendimento, cortesia, competência e facilidade de reparo; tempo de restauração após o serviço; freqüência de falhas na correção dos problemas; etc.;

- Estética: como um produto parece, sente, soa, cheira ou é saboreado. Trata-se de uma dimensão de qualidade bastante subjetiva, altamente dependente de julgamentos pessoais;

- Qualidade Percebida: o produto e/ou serviço não basta ter qualidade, há a necessidade de que o cliente perceba esta qualidade. Os clientes nem sempre têm informação completa sobre todos os atributos dos produtos e/ou serviços, muitas vezes, utiliza medidas indiretas e viesadas como bases de comparação e aceitação do produto e/ou serviço.

A empresa não necessita perseguir todas as oito dimensões, simultaneamente. Geralmente, instalam-se "trade-offs" entre as

dimensões. Dificilmente a empresa conseguirá explorar, adequadamente, todas as oito dimensões simultaneamente, sem tornar o produto e/ou serviço com preços não competitivos (Garvin, 1987).

Segundo Buffa (1987), compradores e clientes freqüentemente concordam em pagar ou esperar mais pela entrega de produtos de qualidade superior.

"Dependability"

O termo "dependability" usado por Hayes, Wheelwright e Clark (1988), geralmente não é traduzido para a língua portuguesa. Essa "confiabilidade" estaria relacionada à "credibilidade" da organização como fornecedora (Buffa, 1987). Proença e Caulliriaux (1989:30) chegam a mencionar pelo menos uma vez, o termo "confiabilidade" como sinônimo de "dependability". "Dependability" significa o estabelecimento de uma relação objetiva entre o fabricante e o comprador, que visa a criação de um vínculo entre ambos (Proença e Caulliriaux, 1989). Os mesmos autores lembram que o termo "dependability" não deve ser vinculado à imagem de marca, ou talvez à imagem da organização como um todo. A relação de confiança a nível de estratégia de produção pode ser conseguida por características como: entrega no prazo acertado, assistência técnica eficaz, correção instantânea de possíveis falhas na produção.

"Dependability", mais do que "confiabilidade", pode significar "comprometimento", ou seja, a maneira como o cliente percebe no seu fornecedor a intenção real de lhe fornecer produtos e/ou serviços, como se o próprio fornecedor estivesse resolvendo seus problemas. É a certeza do cliente de que as ações do seu fornecedor serão sempre realizadas para beneficiá-lo. Esse comprometimento pode ocorrer, por exemplo, quando o cliente busca soluções para possíveis problemas do produto e/ou serviço fornecido, compra o produto por saber da sua qualidade e/ou da assistência técnica fornecida. Logo, no presente estudo utilizar-se-á o termo "comprometimento" como sinônimo de "dependability".

Flexibilidade

Num mercado onde cresce a complexidade da preferência ou o grau de exigência das pessoas, com a conseqüente pulverização de muitos mercados, cada vez mais a organização deve estar atenta às evoluções de determinados padrões globais ocorridas, sem esquecer a satisfação das especificidades dos nichos mercadológicos e suas mudanças.

Segundo Hayes, Wheelwright e Clark (1988), por flexibilidade entende-se a capacidade da empresa em adequar, de modo eficiente, os volumes de produção e o "mix" de produtos aos requisitos de mercado. Neste entendimento referencia-se, especificamente, a flexibilidade de volume e a flexibilidade de produto.

Segundo Buffa (1987) a habilidade de ser flexível depende em grande parte do design do sistema produtivo e da tecnologia do processo empregada.

Existem vários outros tipos de flexibilidade, mas, para se aplicar à área de produção das cooperativas, as três mais importantes são quanto ao mix, volume e produto. Na flexibilidade do produto importa a habilidade de manusear ordens não padronizadas, o que pode conduzir à introdução de novos produtos. A flexibilidade de volume consiste em acelerar ou desacelerar a produção muito rapidamente (Wheelwright, 1984a), adequando-se as oscilações de mercado. A flexibilidade de "mix" consiste na habilidade de se alterar rapidamente o seu "mix" de produção (dentre um conjunto conhecido de produtos) em função das oscilações das condições de mercado

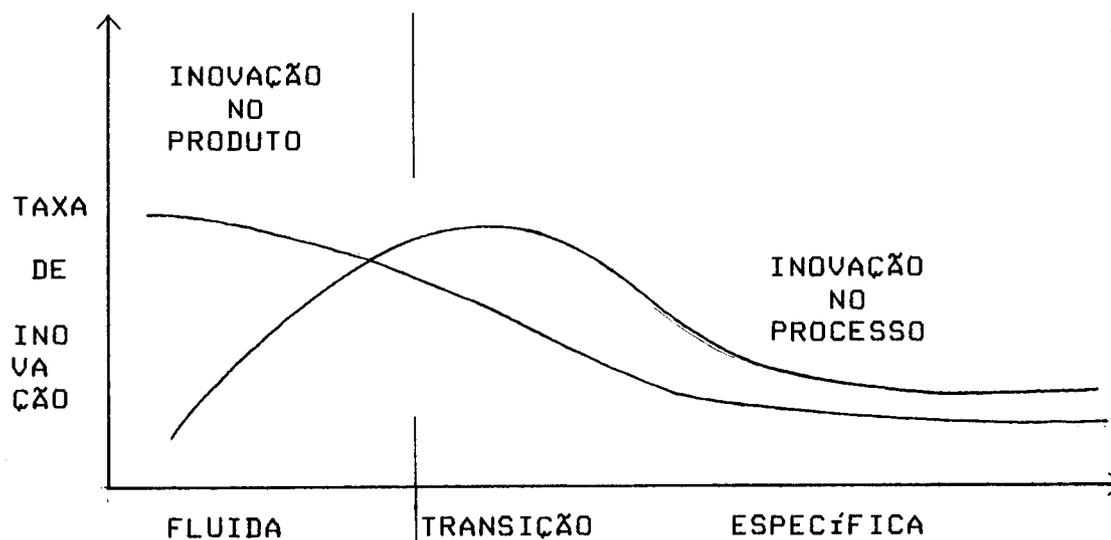
Inovatividade

Uma unidade produtiva é composta de linhas de produtos associados aos processos de produção necessários para obter esses produtos. O processo de produção é o sistema de processamento que envolve equipamentos, força de trabalho, especificações de tarefas, matéria prima, fluxo de trabalho/informações; empregados para produzir produtos e/ou serviços (Utterback, 1978). Tanto o processo como o produto alteram suas características ao longo do tempo.

Ao processo de mudanças ocorrido denomina-se de inovação ou inovatividade. Essas inovações no produto e/ou processo podem ocorrer a nível macro, quando se relacionam às mudanças tecnológicas ocorridas à nível das indústrias e, a nível micro, quando relacionada às organizações.

No processo evolucionário o processo de produção sempre está se direcionando para maiores níveis de produção e produtividade. Para melhorar seu desempenho, realiza um processo contínuo e previsível de mudanças concorrentes e/ou incrementais e, os efeitos cumulativos dessas mudanças vão alterando a natureza global do processo. Segundo Utterback (1978), a inovatividade no processo ocorre em três fases principais: fase fluida, de transição e específica (Figura 08).

FIGURA N. 08
UM PERÍODO DE MUDANÇA EVOLUCIONÁRIA NO PRODUTO E NO PROCESSO



Fonte: UTTERBACK, James M. Management of Technology. In: Studies in Operations Management. Amsterdam, The Netherlands, Ed. Arnaldo Hax, p. 138-159, 1978.

Para se tratar a respeito de inovatividade no produto necessita-se fazer algumas considerações do que seja um novo produto. Segundo Sobrinho e Rocha (1989), existem posições extremas em diversas conceituações de novos produtos contidas na literatura de marketing. Sobrinho e Rocha (1989) dizem que um novo produto, mais amplamente poderia ser qualquer tipo de inovação ou aprimoramento no composto de produtos da empresa; até, num sentido mais estrito e específico, apenas o produto inédito, totalmente novo e original. Entre esses dois extremos diversos autores fizeram classificações de novos produtos. Nessas taxonomias observa-se a análise de duas dimensões principais: a inovação quanto ao mercado e quanto à empresa. Dentre essas taxonomias os seguintes autores são citados por Rocha (1989:120): Kotler (1980), Stanton (1978), Leduc (1973), Levitt (1974), Hamburger e Arantes (1963) e Booz-Allen e Hamilton (1982). A seguir colocar-se-á suas classificações, com exceção de Hamburger e Arantes (1963) e Booz-Allen e Hamilton (1982), que serão objetos de análise posterior no transcorrer deste trabalho.

Segundo Kotler (1980) Apud Rocha (1989) os novos produtos podem se dividir em três categorias principais: inovação, nova marca e novo modelo ou estilo. Na inovação, o produto é fundamentalmente nova para a empresa e para o mercado. Na nova

marca, considera-se que o produto é novo para a empresa, mas já existente no mercado. No novo modelo ou estilo ou tamanho da embalagem, o produto é superficialmente novo para a empresa e para o mercado.

Stanton (1978) Apud Rocha (1989) também divide os novos produtos em três classes principais: o produto realmente inovador ou inédito; o substituto adaptável de produtos existentes, diferenciando significativamente do uso anterior e; imitações que são novidades para a empresa, mas não para o mercado.

Para Levitt (1974) Apud Rocha (1989) existem apenas dois tipos de novo produto, aquele que nunca foi feito antes ou totalmente novo e aquele que nunca foi feito antes por uma empresa, ou uma indústria.

Já Leduc (1973) Apud Rocha (1989) divide os novos produtos em 6 categorias principais: produtos que criam necessidades inexistentes; produtos novos para atender a uma necessidade já existente; aperfeiçoamento de produtos já existentes; nova variedade de um produto já existente; mudança no modo de usar o produto e melhor utilização de um produto antigo.

A inovação no produto é uma tecnologia ou combinação de tecnologias introduzidas comercialmente, para satisfazer as necessidades de um consumidor ou de um mercado. Assim como no

processo, o produto desenvolve-se todo o tempo de maneira previsível com ênfase inicial sobre o desempenho do produto, depois com foco sobre a variedade do produto e, mais tarde enfatizando os custos e padronização dos produtos (Utterback, 1978).

Assim como na inovação do processo de produção (Figura 09), a inovação dos produtos ocorre em três fases, que recebem a mesma denominação das do processo: fluida, transição e específica (Utterback, 1978).

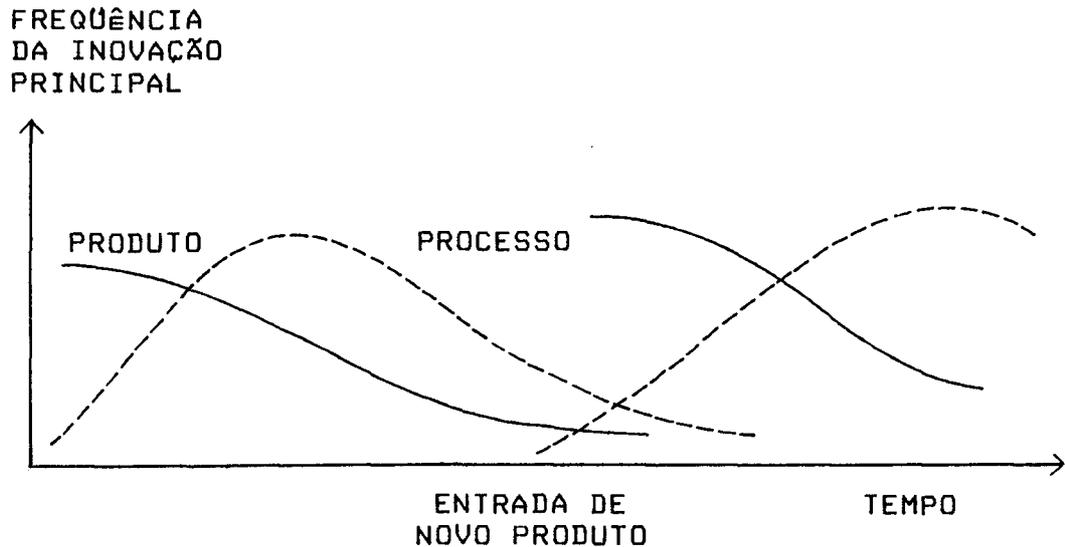
A ocorrência de descontinuidades no desenvolvimento normal das mudanças evolucionárias pode acarretar drásticas inversões, acabando na maioria dos casos, por ocorrer uma substituição de processos e/ou produtos antigos, de maneira mais abrupta. Essa descontinuidade nas mudanças passa a ser denominada de mudança revolucionária ou processo inovativo revolucionário (Utterback, 1981).

A inovação revolucionária passa a ser representada por uma nova curva S evolucionária, num patamar produtivo mais alto (Utterback, 1981).

Segundo Foster (1988), as mudanças tecnológicas tendem a formar, graficamente, uma linha sinuosa na forma de S, denominada

curva S. Essa curva S significa a relação entre o esforço monetário dispendido em melhorar um produto ou processo e, os resultados obtidos como retorno do investimento feito.

FIGURA N. 09
UM PERÍODO DE MUDANÇA REVOLUCIONÁRIA DO PRODUTO



Fonte: UTTERBACK, James M. The Innovative Process: Evolution vs. Revolution. In: Proceedings of a Symposium for Senior Executives, november 12 and 13, 1981.

Portanto, há uma semelhança entre os gráficos, do ponto de vista técnico (Figuras 08, 09), de Utterback (1978, 1981) e o de Foster (1988), de caráter econômico, quanto à representação gráfica das mudanças tecnológicas evolucionárias e revolucionárias. Da mesma maneira pode-se dizer que esses dois autores mencionam três fases de desenvolvimento do processo de

mudança: para Utterback (1978) as fases são fluida, transição e específica, correspondentes para Foster (1988) às fases de infância, explosão e maturação tecnológica, respectivamente.

Diferentes modelos inovativos podem ocorrer entre firmas de uma indústria ou numa mesma organização em diferentes períodos de tempo. A empresa tem, ainda, a opção de inovar primeiro ou entrar no mercado mais tarde com outras versões (Utterback, 1978).

CAPÍTULO 04

ADAPTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS INDUSTRIAIS PARA AS SOCIEDADES COOPERATIVAS

4.1. FORMAÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO

4.1.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será realizada a transposição ou adaptação das teorias estratégicas industriais às cooperativas. Inicia-se com a definição de sistema de produção, com breves comentários sobre os sistemas de produção agropecuário e funcionamento da cooperativa. Dispondo-se desses três elementos estabelece-se um sistema de produção agropecuário com a participação da cooperativa. Comenta-se sobre o funcionamento da assistência técnica. Para se caracterizar esse funcionamento engloba-se o processo de geração, difusão e adoção de tecnologias juntamente com o processo de tomada de decisão na agropecuária e, mais a participação do risco e da incerteza nas decisões agropecuárias. Após apresenta-se um modelo que procura explicar o comportamento do produtor rural na adoção de inovações tecnológicas.

Estabelecido o sistema de produção agropecuário cooperativo e o funcionamento da assistência técnica, chega-se à estratégia

de produção agropecuária cooperativa à luz das dimensões competitivas de produção industrial de Hayes, Wheelwright e Clark (1988). No final do capítulo comenta-se as estratégias da unidade de negócio e corporativa das cooperativas.

4.1.2. SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Dispõe-se de inúmeras definições de sistemas de produção para as indústrias. Para o presente trabalho procurou-se uma definição atualizada e abrangente, de maneira que servisse para abarcar as atividades de produção das cooperativas de produção. Adotar-se-á a definição de sistema de produção proposto por Buffa (1987).

Buffa (1987) define sistema de produção como os meios pelos quais recursos são transformados visando-se criar mercadorias ou serviços úteis. Os produtos finais ou da saída do sistema são obtidos através de pequenos passos ou atividades produtivas denominadas operações. O conjunto dessas atividades coordenadas formam um sistema de produção.

Verifica-se, portanto, a existência de alguns componentes básicos em um sistema de produção: uma entrada, uma transformação ou conversão e uma saída. Esses componentes básicos do processo produtivo são integrados por outros dois componentes: a coordenação e a retroalimentação, solidificando o funcionamento

do sistema de produção. Cada um dos componentes básicos podem assumir inúmeros papéis, dependendo do sistema de produção em que esteja participando. O quadro 03 mostra alguns exemplos de sistemas de produção.

QUADRO N. 03
EXEMPLOS DIVERSIFICADOS DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO

! Sistema	Entrada	Conversão	Saída	!
! Produtivo				!
! Hospital	Pacientes	Saúde	Pacientes curados	!
! Fábrica de automóvel	Linha de materiais	Fabricação/Montagem de autos	Automóveis	!
! Refinaria de óleo	óleo cru	Processos Químicos	Gasolina, óleo, plásticos, etc.	!
! Linha aérea	Aviões, pilotos, etc	Transporte aéreo	Clientes transportados até o destino	!
! Seguridade Social	Eligibilidade individual	Validação da elegibilidade e benefícios	Medida de securidade econômica para as pessoas	!

Fonte: BUFFA, Elwood Spencer, 1923. *Modern Production/Operations Management*. 8 ed. John Wiley & Sons, 1987. 834 p.

4.1.3. SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO

Sistema de Produção Agrícola

A semente e os insumos interagem com a estrutura física do solo (textura) e a umidade existente no mesmo, ocorrendo a transformação do embrião da semente em uma débil plântula. Essa estrutura vegetativa celulósica absorve os macronutrientes (N, P, K, Ca, Mg e S) e os micronutrientes (Mo, B, Zn, Cu, Fe, etc.)

disponíveis no solo ou fornecidos através da adubação e transforma-se numa planta adulta que será a responsável pela produção dos grãos in natura.

Sistema de Produção Pecuário

Basicamente os animais transformam os alimentos, principalmente a celulose neles contida, em proteínas: carne, leite, ovos, etc.

4.1.3. SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO (SPAC)

Caracterização do Sistema

O funcionamento de uma cooperativa de produção envolve, no mínimo, dois agentes principais: o produtor associado à cooperativa e a própria cooperativa. Simplificadamente, o processo consiste na produção de determinados produtos pelos associados e a posterior entrega desses produtos à cooperativa. O processo tem na seqüência a comercialização desses produtos pela cooperativa; muitas vezes esta comercialização ocorre depois de uma transformação industrial prévia. A comercialização poderá ser realizada para o próprio quadro social ou incluir não associados como compradores. Esse seria o processo básico do funcionamento de uma cooperativa de produção. As cooperativas de produção geralmente trabalham com produtos agrícolas, principalmente

grãos, e também, com produtos pecuários como carne, leite, lã, ovos. Também trabalham com os derivados tanto dos produtos agrícolas como dos produtos pecuários. O Departamento Técnico de uma cooperativa de produção é o responsável pela orientação, exercendo na maioria dos casos um papel proeminente na coordenação dos esforços de produção dos associados, realizando uma ponte de ligação entre o associado e a cooperativa.

Na realidade o sistema de produção de uma cooperativa de produção é um sistema pré-industrial, pois serão os seus produtos finais que servirão de matéria-prima para os setores industriais propriamente ditos.

Fazendo-se uma análise dos sistemas funcionais de produção de cooperativas de produção com base na definição de sistema de produção industrial adotado, pode-se chegar a um sistema de produção para estas cooperativas (Figura 10).

No sistema de produção o produtor associado necessita de insumos (sementes, fertilizantes, corretivos, defensivos, etc.) para exercer suas atividades e as busca na cooperativa. Esses insumos equivaleriam à matéria-prima utilizada nos sistemas industriais. Os insumos são transformados a nível da propriedade do associado em produto comercial in natura que será recebido pela cooperativa. Nesse caso o solo e os próprios animais

equivale-riam às máquinas utilizadas pelas indústrias. O produto comercial in natura do sistema cooperativo, por analogia, representa os produtos acabados do sistema fabril. A este processo de funcionamento do sistema de produção de uma cooperativa de produção denominar-se-á, no presente estudo, "SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO COOPERATIVO" ou "SPAC". Esse sistema de produção cooperativo pode ser dividido em dois subsistemas principais: o sistema de produção agropecuário cooperativo agrícola (SPACA) e o sistema de produção agropecuário cooperativo pecuário (SPACP).

FIGURA N. 10
ELEMENTOS DO SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIO DAS COOPERATIVAS

FASES	AGENTE	CONTRIBUIÇÃO PARA O SISTEMA
INPUT	COOPERATIVA	sementes, fertilizantes, corretivos, defensivos, maquinaria, armazéns (armazenamento e beneficiamento, animais (matrizes genéticas), sêmen, ração e concentrados, produtos veterinários, assistência técnica, etc.
	PRODUTOR	mão-de-obra, instalações, propriedade, solo, semente, maquinaria, animais, alimentos (silagem, feno, pastagens, grãos, resíduos de lavouras), etc.
TRANSFORMAÇÃO	PRODUTOR	solo (química), alimentos (biológica)
OUT-PUT	PRODUTOR	Entrega do produto comercial in natura: lã, grão, animal, leite, ovos, etc.
	COOPERATIVA	Recebimento de produto comercial in natura: grão, animal, leite, ovos, etc.

No sistema de produção cooperativo agrícola (SPACA) a cooperativa fornece semente, fertilizantes, corretivos, defensivos, maquinaria, armazéns e assistência técnica agrônômica aos associados. Esses associados adicionam ao processo a nível de

propriedade a mão-de-obra familiar ou contratada, as instalações da propriedade, a maquinaria e realizam o plantio da semente, manual ou mecânico, juntamente com os insumos no solo de sua propriedade. É a nível de solo que ocorre a transformação química-fisiológica do SPACA. O sistema é fechado com colheita e a entrega desse produto comercial in natura para a cooperativa.

O sistema de produção cooperativo pecuário (SPACP) geralmente engloba em alguma fase de seu desenvolvimento o SPACA, pois as plantas ou os grãos produzidos pelo sistema podem ser aproveitados no SPACP. Participam, portanto, os mesmos elementos que foram incluídos no SPACA. No SPACP a cooperativa fornece animais (matrizes genéticas), ração e concentrados, produtos veterinários, assistência técnica agrônômica e veterinária, frigoríficos, etc. aos associados. O produtor participa com a mão-de-obra, animais, instalações da propriedade e alimentos (silagem, feno, pastagens, grãos, resíduos da lavoura). A transformação do processo nesse caso é biológica e realizada pelos animais participantes do processo. Esses produtos seriam entregues à cooperativa que os comercializaria ou os transformaria em derivados para serem comercializados.

Existem elementos que estão incluídos tanto na participação da cooperativa como na do associado; isso ocorre pela existência de graus diferenciados de associados. Existem associados que estão em estágios mais evoluídos que outros. Por exemplo, pode-se

citar que alguns associados já possuem toda a maquinaria de que necessitam para as atividades agropecuárias outros não; alguns possuem armazéns próprios, outros utilizam semente produzida na propriedade; alguns utilizam fertilizantes orgânicos, outros fazem a correção dos solos sistematicamente e assim por diante. Na realidade forma-se uma plêiade de diferentes graus de relacionamento entre a cooperativa e o associado, havendo sempre um sentido de complementariedade entre a cooperativa e o associado. Logicamente, o fato dos associados possuírem diferentes condições de participar do processo determina uma maior ou menor dependência dos associados em relação à cooperativa.

Pode-se dizer que o sistema de produção cooperativo é um dos principais sistemas das atividades cooperativas, responsável direto, muitas vezes, pela manutenção e/ou crescimento econômico tanto da cooperativa como do associado. A importância do sistema de produção cooperativo nas atividades globais da cooperativa pode ser menor ou maior dependendo do grau ou do estágio de horizontalização e/ou verticalização das atividades da cooperativa e de como são conduzidos os processos de decisão da cooperativa.

Para que o sistema de produção cooperativo funcione com eficácia, há necessidade do estabelecimento de um canal entre a cooperativa e o quadro social. Esse canal de comunicação é o Departamento Técnico da cooperativa.

No funcionamento do sistema de produção cooperativo, o Departamento Técnico funciona como um setor de Planejamento e Controle da Produção(PCP) dos associados da cooperativa. Sua participação será de maior relevância quando possuir alternativas a oferecer para os associados, além daquelas comumente oferecidas pelo governo federal. Entretanto, diferente do funcionamento de um PCP de uma indústria, o Departamento Técnico de uma cooperativa não tem o poder de determinar o que o produtor deve plantar, apenas pode oferecer alternativas tecnológicas ao produtor e este pode ou não aceitá-las. Portanto, é fundamental, o conhecimento do funcionamento do departamento técnico e da assistência técnica rural, bem como procurar entender como ocorre a tomada de decisão para que o produtor adote determinadas tecnologias.

Funcionamento da Assistência Técnica no SPAC

Geração, Difusão e Adoção Tecnológica

Antes de se adentrar nas questões relativas à atuação do departamento técnico, deve ser comentado como ocorre o processo a jusante deste departamento, com relação à geração das informações a serem transmitidas aos produtores.

A maioria dos autores reconhecem o papel importante da mudança tecnológica. Gastal (1980:187), por exemplo, afirma: "Sem

perder a consciência da essencialidade das mudanças estruturais, reconhece-se que cabe ao avanço tecnológico um papel destacado no desenvolvimento agrícola”.

Para realizar a mudança tecnológica concorrem três componentes básicos: a geração, a difusão e a adoção da tecnologia. Na atividade agropecuária, a geração se dá através da pesquisa, a difusão pela atuação da extensão e assistência técnica e a adoção é realizada pelos produtores (Gastal, 1980). O mesmo autor diz que, em última instância, a mudança tecnológica é um fenômeno essencialmente social. Como tal, configura-se como um processo de comunicação amplo entre os sujeitos ou agentes oficiais (políticos, profissionais, técnicos) e os sujeitos diretamente envolvidos na realização da produção: os produtores. Gastal (1980) sugere que a transformação tecnológica seja entendida como um processo amplo de comunicação, ou seja, como um verdadeiro mecanismo de interação social, com vistas ao crescimento da economia e realização dos grupos humanos envolvidos.

Geração

Dentro da geração de tecnologia agropecuária existem dois termos usados freqüentemente como sinônimos, que merecem uma distinção: pesquisa e experimento. Para Gastal (1980:51), a pesquisa agropecuária visa a obtenção de conhecimentos que

permitam aumentar, continuamente, a eficiência econômica e social na realização do processo produtivo no meio rural. A pesquisa subdivide-se em pura, com fins puramente cognoscíveis, e aplicada, quando tem objetivos práticos. O experimento é um instrumento do qual a pesquisa pode se utilizar, para chegar a seus objetivos. Segundo Bunge (1872) Apud Gastal (1980:52), o experimento científico "agrega à observação o controle de certos fatores com base em suposições teóricas e, quando é necessário, supõe medição".

As cooperativas ou os departamentos técnicos das cooperativas podem participar da geração de tecnologias; entretanto, atuam com maior intensidade nas fases de difusão e adoção de tecnologias.

Difusão

A assistência técnica e a extensão rural funcionam como instrumentos de difusão de conhecimentos e promoção das potencialidades existentes no meio rural. Faz-se um esforço de capacitação com base na comunicação rural (Gastal, 1980). Entretanto, na difusão e na adoção dos conhecimentos gerados participam do processo de comunicação o emissor ou técnico e o receptor ou produtor com visões de mundo, conhecimentos e posturas diferentes. Sobre isso Gastal (1980:193) escreve: "Técnicos e produtores têm sua cultura; cada qual interpreta a

realidade com seu acervo cultural; em outras palavras, tanto o técnico como o produtor a analisa com esquemas de pensamento muitas vezes diferentes".

Schneider (1981) defende uma maior participação do produtor na definição dos rumos da pesquisa e da produção agropecuária, dentro de um modelo denominado reverso da comunicação. Schneider e Sturm (1987) fizeram um levantamento de campo entre agricultores e técnicos do Rio Grande do Sul a respeito dos métodos e técnicas do modelo reverso de comunicação. Nessa pesquisa os autores concluem que ouvir os técnicos rurais que atuam profissionalmente próximos a agricultores, através da aplicação de questionários, equivale a ouvir os próprios agricultores (Tabela 01). Apesar dessa conclusão, verificou-se também uma acentuada tendência de os técnicos indicarem os diferentes problemas como sendo mais freqüentes entre os agricultores do que o entendem os próprios agricultores. Essa constatação concorda com a afirmação de Gastal (1980) sobre as interpretações diferentes da mesma realidade entre técnicos e produtores.

Adoção

A adoção de tecnologia depende de uma tomada de decisão, e quem toma essa decisão é o agricultor. Contini et alii (1984) dizem: "O agente mais importante para a produção agropecuária,

porém, é o próprio agricultor". Contini et alii (1984) relatam que o processo de decisão pode ter dois sentidos: estrito e lato. No sentido lato pressupõe-se uma série de ações antes e depois de decidir, ou seja, uma decisão está interrelacionada a uma série de outros anteriores e a posteriori. A decisão pode ser estendida como um processo dialético, onde a todo instante aparecem novas informações, com novas premissas que confirmam ou não, a decisão.

TABELA N. 01
PRINCIPAIS PROBLEMAS AGRÍCOLAS IDENTIFICADOS PELOS AGRICULTORES E TÉCNICOS, EM NÚMEROS RELATIVOS

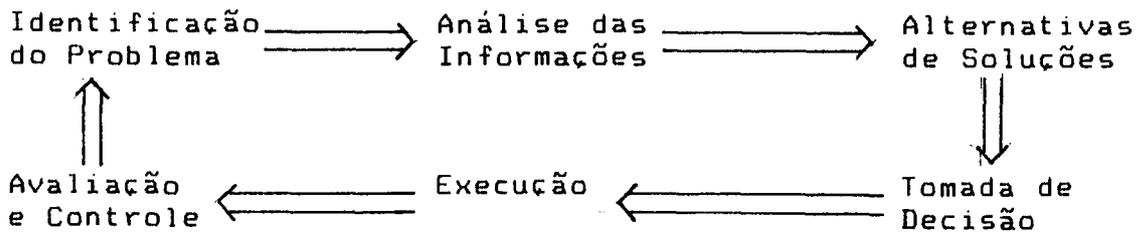
Problemas	AGRICULTORES E MUNICÍPIOS			TÉCNICOS DE TODO ESTADO
	SELBACH	TAQUARA	CAMAQUÃ	
Produção Agrícola/Animal	70	79	49	74
Tecnológicos ou Técnicos	53	44	54	78
Vendas ou Comercialização	65	63	68	88
Crédito Rural	59	39	40	85
Fitossanitários	89	72	62	49
Mão-de-obra	30	42	33	70

Fonte: SCHNEIDER, Ivo Alberto e STURM, Alzemiro Eduino. Participação do Agricultor em Decisões Agrícolas: Uma Alternativa Metodológica. Brasília, Revista de Economia Rural, v. 25, n. 3, p. 377-384, jul./set. 1987.

Processo de Tomada de Decisão Agropecuária

Com base no processo de decisão do agricultor proposto por Contini et alii (1984), o autor do presente estudo divide o processo de decisão nas seguintes fases: determinação do problema, coleta de informações, análise das informações, tomada de decisão e execução (Figura 11).

FIGURA N. 11
PROCESSO DE DECISÃO AGROPECUÁRIA



Fonte: Adaptado de Contini et alii(1984)

CONTINI, Elísio, ARAÚJO, José Diniz de, GARRIDO, Waldo Espinoza. Instrumental Econômico para a Decisão na Propriedade Agrícola. In: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Planejamento da Propriedade Agrícola: Modelos de Decisão**. Brasília, Embrapa - DDT, 1984. 300 p.(Série Embrapa-DEP Documentos, 7)

Identificação do Problema

Geralmente o produtor tem diversos problemas na sua propriedade. Ele deverá, então, fazer uma seleção dos problemas mais relevantes, priorizando a importância dos mesmos. Essa priorização depende dos objetivos e dos valores do produtor. A respeito disso, Klemmer et alii (1978) e Keeney e Raiffa (1976) Apud Embrapa (1984:10), afirmam: "O agricultor decide, buscando um equilíbrio entre os objetivos, por uma função de utilidade própria. Esta é exercida pelas preferências do indivíduo, as quais hierarquizam os próprios objetivos". Alguns dos problemas mais rotineiros para o produtor rural é: o que plantar, quando e como plantar?

Coleta de Informações

As informações que o agricultor tem acesso podem ser tanto escritas como verbais. Podem dizer respeito aos mais variados tópicos: preço de produtos/insumos, tecnologias disponíveis, experiências anteriores na região, disponibilidade e condições de financiamento, etc.

Análise das Informações

Nesta fase as informações devem ser organizadas, realizando a exclusão das menos importantes. As informações restantes serão armazenadas como subsídio para a análise, levando-se em conta, dentre outros, os seguintes aspectos: retorno a curto prazo e longo prazo, infra-estrutura disponível, probabilidades objetivas de sucesso (quantificável) e subjetivas (expectativas), ações ou eventos subsequentes à decisão, etc.

Como resultado da análise surgirão alternativas de decisão. Nas fases de análise e na decisão, o produtor pode ser prejudicado pelo desconhecimento de novas tecnologias existentes, pois as alternativas de decisão serão mais limitadas.

Tomada de Decisão

Nesta fase será realizada a escolha de uma ou mais alternativas de decisão disponíveis. São inúmeros os componentes

que podem influenciar a decisão do produtor rural, como: a tradição, a experiência do produtor, a infra-estrutura, os motivos psicológicos e sociais, os motivos econômicos, a discussão na família, o aprendizado com amigos, o ouvir falar, o desejo de experimentar, as lavouras demonstrativas, o "feeling" do produtor, o contacto com os técnicos, o contacto com entidades (bancos, cooperativas, empresas agropecuárias, etc.). A força ou influência de cada componente na decisão final é variável para cada produtor.

Execução, avaliação e controle

A execução se refere às atividades necessárias para implementar a decisão tomada. A fase de avaliação e controle é necessária para fechar o ciclo, possibilitando o necessário feedback no sistema. Aliás, a avaliação e o controle, não têm recebido a devida atenção por parte dos produtores rurais.

Sobre o processo de decisão, Schneider e Sturm (1987), acrescentam: "O agricultor, mesmo aquele com baixo grau de escolaridade e operando pequenas propriedades está apto a participar do processo de tomada de decisão sobre assuntos agrícolas, com informações relevantes tanto para a pesquisa agrícola como para a política agrícola e programas de ação".

Risco e Incerteza na Agropecuária

Segundo Cruz (1984), um outro componente presente na decisão do produtor são os riscos e as incertezas das atividades rurais. A situação de risco diz respeito às idéias subjetivas da probabilidade de ocorrência de determinado evento. Knight (1921) Apud Embrapa (1984:237) diz que "as situações de incerteza, estas seriam caracterizadas por uma absoluta ignorância por parte do tomador de decisões, quanto às probabilidades da ocorrência dos eventos". Entretanto, sobre a incerteza, Cruz (1984) afirma que todas as pessoas têm subjetivamente uma idéia de probabilidade de ocorrência de determinado evento, mas as pessoas podem ter probabilidades diferentes sobre o mesmo evento. Cruz (1984) diz, ainda, que no caso da agricultura, principalmente, "o conceito de incerteza coincide com o de risco com probabilidades subjetivas". Para o agricultor o que melhor caracteriza o risco é o desvio entre aquilo que ele pode ganhar e o que ele teme perder em situações desfavoráveis, muito embora dependendo da situação, este mesmo agricultor possa ter um comportamento completamente oposto. Contini et alii (1984) e Cruz (1984) citam alguns modelos de decisão agrícolas nos quais se incorpora o risco.

O modelo adaptado de Contini et alii (1984), mostrado anteriormente, refere-se à tomada de decisão por parte do produtor de uma maneira geral. Entretanto, quando se trata de decisões que dizem respeito a inovações tecnológicas, deve-se

fazer uma análise mais detalhada de como se dá o processo de tomada de decisão. Com esse fim, apresentar-se-á, em separado, um modelo especificamente destinado a melhor entender o processo de tomada de decisão por parte do agricultor, quando se trata de incorporar inovações tecnológicas.

Adoção de Inovações Tecnológicas Agropecuárias

Burke e Filho (1982) elaboraram um modelo conceitual compreensivo para análise do processo de adoção de novas tecnologias pelos produtores, identificando os principais subprocessos e os fatores que explicam a decisão de adotar ou rejeitar inovações tecnológicas, usando conceitos da teoria dos sistemas e elementos da psicologia e da psicologia social. Segundo Burke e Filho (1982), "esse modelo é construído com uma abordagem sistêmica e dá ênfase à percepção, às decisões racionais e não racionais, à explicitação de atitudes e à não-adoção por impotência". O referido modelo engloba: a percepção e o comportamento, baseando-se em Piaget (1973), Fromm (1975) e Byrnes (1968); a racionalidade na adoção, usando Campbell (1966); e a ignorância, impotência e não disposição, citados por Gaijart (1971).

Percepção

Dentro do campo de percepção e aprendizagem da psicologia, a adoção de uma inovação tecnológica implica sempre a percepção

dessa inovação e, em graus variáveis um processo de aprendizagem. Segundo Piaget (1973) Apud Burke e Filho (1982:60), a percepção é sempre um processo subjetivo e não um mero registro sensorial, ou seja, "o contacto cognoscitivo com o objeto percebido não consiste no puro registro ou na simples leitura ou experiência". Para Piaget (1973) Apud Burke e Filho (1982), o comportamento não é resultante direto de um estímulo. O segredo do comportamento reside no sujeito e não no objeto - no agricultor e não na inovação. Segundo Burke e Filho (1982), "o sujeito não reage diretamente ao meio físico e social, mas sim à percepção do meio". O agricultor adota ou rejeita uma inovação em função da maneira como percebe os eventuais obstáculos à adoção, o estímulo está no próprio agricultor e não na realidade objetiva externa.

Segundo Fromm (1975) Apud Burke e Filho (1982:60), na análise da relação entre o caráter e o comportamento, "a estrutura do caráter determina a ação, bem como os pensamentos e idéias". Diz, ainda: "Para que qualquer experiência chegue à consciência, deve ser compreensível segundo as categorias em que o pensamento consciente está organizado". A experiência só pode ser percebida, relacionada a um sistema conceitual e suas categorias resultantes da evolução da sociedade. Esse sistema, ou categorias, determinam as formas de percepção, ou de consciência, funcionando como um filtro socialmente condicionado: a experiência não pode atingir a consciência, se não se atravessar esse filtro.

Para Byrnes (1968) Apud Burke e Filho (1982:61), "o grande problema nos estudos de causalidade na difusão de inovações é justamente que a adoção ou rejeição tem suas causas imediatas predominantes nos estímulos internos, resultantes da percepção do indivíduo e, mediadamente, nos fatores externos. Portanto, deve-se "compreender que é no nível da percepção que devem ser buscados, na sua maior parte, as explicações causais para os comportamentos manifestos, de adoção ou de não-adoção" (Burke e Filho, 1982).

Racionalidade

Campbell (1966) Apud Burke e Filho (1982) sugere que "a maior parte das decisões de adoção incluiria elementos de racionalidade e de não racionalidade, sendo a adoção (ou rejeição) racional e a não racional tipos ideais". Dentre estas últimas se incluem as decisões impulsivas. Um problema sério é nas verificações ex post facto das razões do comportamento manifesto que podem ser viciados, devido à racionalização feita pelo indivíduo, quando inquerido sobre os motivos da adoção ou da rejeição, segundo Campbell (1966) denominada redução da dissonância cognitiva. O modelo proposto inclui, como um subprocesso, este comportamento não racional, em sua forma ideal. A sua constatação empírica exigiria o uso de técnicas de observação direta ou participante, visando eliminar a interferência dos fenômenos de racionalização (Burke e Filho, 1982).

Ignorância, Impotência e Não-Disposição

Gaijart (1971) Apud Burke e Filho (1982) sugere que os fatores sociológicos que impedem o desenvolvimento agrícola, poderiam ser classificados em três categorias:

a. Ignorância: o agricultor não sabe o que poderia fazer, além do que já vem fazendo;

b. Impotência: o agricultor sabe o que poderia fazer, mas é incapaz de fazê-lo;

c. Não-Disposição: o agricultor sabe o que deveria fazer e pode fazê-lo, mas não quer fazê-lo, pois certos valores e atitudes o impedem.

Modelo Conceitual Compreensivo de Inovações

A adoção de uma inovação dependeria de três variáveis básicas: saber, poder e querer. No modelo de Burke e Filho (1982:64) essas três categorias foram devidamente contempladas. "Os fatores específicos de cada categoria, porém, foram distribuídos através dos diferentes componentes do sistema, com conceituação mais ou menos modificada, face especialmente aos conceitos de percepção e de racionalidade introduzidos, bem como ao enfoque sistêmico dado ao modelo".

Para Burke e Filho (1982), impotência é conceituada como impotência percebida. A percepção de uma impotência é fundamental na explicação do comportamento, podendo ela corresponder ou não à realidade objetiva. No modelo de Burke e Filho (1982:64), a não-disposição (não querer), aparece como elemento interveniente em todas as fases do processo, uma vez que os valores do indivíduo estão sempre determinando suas atitudes que, por sua vez, manifestam-se nos comportamentos". O conceito de querer está intimamente ligado ao de perceber, na medida em que aquele é influenciado por este.

Considerando-se as referências anteriores, Burke e Filho (1982) elaboraram um processo de adoção de inovações, com as seguintes características principais:

- a. Uma abordagem sistêmica;
- b. Ênfase na percepção;
- c. Decisões racionais e não racionais;
- d. Explicitação de atitudes;
- e. Não-adoção por impotência.

Burke e Filho (1982) tomou como estrutura básica as fases do modelo de Rogers e Shoemaker (1971) Apud Burke e Filho (1982), expandindo a sua conceituação e apresentação de forma a incluir novos elementos.

O indivíduo no processo de tomada de decisão para inovar constitui-se num sistema aberto auto-adaptativo (Churchman, 1972 Apud Burke e Filho, 1982), incluindo-se nesse sistema os atos (comportamentos e atitudes) do indivíduo. Interagem com o sistema auto-adaptativo, outros sistemas (econômico, sociais, infra-estruturais) que compõem a situação do indivíduo (Burke e Filho, 1982).

Os inputs do sistema preconizado são a inovação, os incentivos e os obstáculos, e os outputs são os comportamentos manifestos de adotar ou rejeitar a inovação. Os incentivos e obstáculos servem como componentes da situação objetiva, que é percebida pelo indivíduo (Burke e Filho, 1982). Se o obstáculo é apenas imaginário, nem por isso é menos real para o agricultor na sua decisão. O obstáculo e o incentivo serão reais, apenas se forem percebidos pelo agricultor.

Os sistemas externos (econômicos, sociais, infra-estruturais e circunstanciais) que compõem a situação do agricultor, são trazidos para dentro do sistema, via percepção, formando seu campo situacional. O campo situacional é definido como aquela parte do ambiente que é percebida por um ator como significativa para ele (Rogers, 1962).

O modelo parte da premissa de uma situação ideal, em que a inovação é uma entidade discreta que é percebida pela primeira

vez pelo indivíduo. Na prática, essa novidade absoluta geralmente consiste na percepção inicial duma série de informações relacionadas com a inovação apresentada ao indivíduo durante um período de tempo determinado. A percepção inicial é mais um processo do que um ato (Burke e Filho, 1982:66).

A partir da percepção da inovação pode ocorrer idealmente três linhas básicas de eventos ou comportamentos:

1) Linha do comportamento racional: quando ocorre o desencadeamento de um processo racional, no qual poderão ou não serem buscados novas informações (conceituais e/ou instrumentais). Essencialmente, o indivíduo analisa criticamente as vantagens e conseqüências da adoção. O critério de racionalidade deve ser buscado nas razões ou na lógica do indivíduo e não em algum critério objetivo externo de racionalidade (Burke e Filho, 1982). Segundo Roling (1970) Apud Burke e Filho (1982), o comportamento é lógico ou racional de acordo à sua percepção da realidade. Muitas vezes a decisão que é lógica para um indivíduo não o é para outro. A avaliação alimentada pela percepção culmina na aceitação ou rejeição da inovação (Burke e Filho, 1982).

As atividades ou fases básicas da linha do comportamento, racional geralmente são as seguintes:

- a. Percepção inicial;
- b. Busca de novas informações;
- c. Análise crítica: análise conceitual ou simbolicamente a racionalidade, as vantagens relativas e aplicabilidade;
- d. Habilidade: busca conhecimentos instrumentais;
- e. Avaliação empírica: teste ou experimento da inovação.

No final do processo racional encontram-se os seguintes tipos de comportamento manifesto (Burke e Filho, 1982):

- Adoção racional: quando os obstáculos eventualmente percebidos puderem ser superados;
- Não-adoção racional: no caso da avaliação ser negativa;
- Não-adoção por impotência: quando existir o desejo de adotar, mas os obstáculos não podem ser superados.

2) Linha do comportamento não racional: inicia-se pela percepção inicial, segue por uma atitude impulsiva aceitando ou rejeitando a inovação. Quando houve aceitação, segue-se a percepção de obstáculos, que poderá frustrar ou não a adoção efetiva da inovação.

Os comportamentos finais manifestos na linha da atitude impulsiva podem ser:

- Adoção impulsiva: quando os eventuais obstáculos puderam ser superados;

- Não-adoção impulsiva: quando impulsivamente o indivíduo rejeita a inovação;

- Não-adoção por impotência: quando por impulsividade deseja adotar a inovação, mas não consegue superar os eventuais obstáculos.

3) Linha do desinteresse perceptivo: quando a percepção da inovação não foi suficientemente significativa para o indivíduo. Há indiferença pela inovação. Resulta na não-adoção denominada primária. Na não adoção primária não há nenhuma atitude, nem a favor nem contra a inovação.

Em qualquer momento, o indivíduo poderá passar de uma linha para outra, na dependência de diversos fatores que agem sobre a percepção da inovação e/ou da situação (Burke e Filho, 1982:68).

4.2. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA COOPERATIVA (EPAC) E AS DIMENSÕES COMPETITIVAS DA PRODUÇÃO

Com o estabelecimento de um Sistema de Produção Agropecuário Cooperativo (SPAC) pode-se analisá-lo à luz do modelo de estratégia de produção de Hayes, Wheelwright e Clark (1988), utilizando suas cinco dimensões competitivas de produção: custo, qualidade, comprometimento, flexibilidade e inovatividade.

A cooperativa possui um departamento técnico, inclusive por uma questão legal, que geralmente dispõe de um centro de

pesquisas agropecuárias para desenvolver pesquisas próprias. Geralmente o centro de pesquisas vincula-se ao departamento técnico, enquanto este relaciona-se com as demais estruturas organizacionais da sociedade cooperativa: associados, direção e a estrutura administrativa.

Faz-se a seguir alguns comentários relacionando cada uma das dimensões competitivas de produção com a estratégia de produção agropecuária cooperativa (SPAC), que é geralmente elaborada pelo departamento técnico da cooperativa, conjuntamente com o quadro social, a direção e a estrutura administrativa da cooperativa.

Custo

Quando se refere a custos num SPAC, quer-se abordar os custos do produtor associado para obter uma determinada produção que será comercializada pela cooperativa.

Nas atividades agropecuárias o fato mais comum é se trabalhar com a variável produtividade, e não diretamente com o custo. A produtividade na agricultura e pecuária é a quantidade de produção obtida, respectivamente, de culturas (grãos, celulose, amido, etc.) e de animais (carne, leite, ovos, etc.) por unidade de área. Na maioria das pesquisas e da produção agropecuária o item produtividade é o mais avaliado pelos produtores. Nesse direcionamento está implícito a idéia de que os

custos irão se reduzir pelo aumento da produtividade agropecuária. Sabe-se, entretanto, que o custo e a produtividade na realidade devem ser analisados quanto à proporcionalidade do aumento de ambos. Isso significa que a busca de uma maior produtividade, na maioria dos casos acarreta um aumento dos custos, portanto a viabilidade de determinada prática dependerá de um aumento mais do que proporcional da produtividade em relação ao aumento nos custos. As culturas e/ou atividades são avaliadas individualmente pela quantificação dos ganhos/aumentos e perdas/reduções de produtividade/custos de acordo com a tecnologia empregada. Praticamente todos os órgãos de pesquisa e as organizações de produção agropecuárias preocupam-se em analisar a questão da produtividade/custos em suas atividades.

Qualidade

Depois da produtividade, a qualidade é a característica mais explorada por pesquisadores e produtores agropecuários. Levando-se em consideração as dimensões de qualidade de Garvin (1987), as que recebem mais ênfase na pesquisa e produção agropecuária são: desempenho, confiabilidade e assistência técnica.

Flexibilidade

Tradicionalmente as organizações que trabalham com pesquisa e produção agropecuária não consideram a flexibilidade como fator

importante na estratégia de produção agropecuária. Talvez se possa creditar esse comportamento pela falta de atividades opcionais técnico-econômicas para a maioria dos produtores rurais. É comum nas propriedades gaúchas, por exemplo, o produtor plantar com fins comerciais uma cultura no verão e uma no inverno, sendo a do inverno apenas em uma parte da área disponível de lavoura.

Uma das características principais do mercado agropecuário é a sazonalidade dos produtos (Mendes, 1989; Hoffmann et alii, 1987). Na época de maior produção (safra) dos produtos agropecuários os preços são relativamente baixos, aumentando depois até a época em que o suprimento destes produtos agropecuários sejam mínimos (Hoffmann et alii, 1987). Além da sazonalidade, os produtos agropecuários podem apresentar variações cíclicas, decorrentes dos ciclos econômicos gerais. Existe, ainda, o ciclo causado pela defasagem entre o estímulo do preço e o nível da produção agrícola. Por exemplo, pode-se citar o caso de uma cultura anual que tem uma safra pequena num determinado ano, recebendo um alto valor pelos produtos. Este preço alto acarreta um incremento no seu cultivo, que no próximo ano quando for realizada a colheita, determinará um aumento na produção e uma diminuição de preços. Muitos produtores desestimulados pelos preços, não plantam esta cultura e o preço pode subir novamente na próxima colheita, iniciando-se novamente o ciclo. O ciclo se torna mais complexo quando há interação entre dois produtos como milho e suínos (Hoffmann et alii, 1987).

Essas variações mercadológicas nos produtos agropecuários exigem uma flexibilidade do produtor rural. Essa flexibilidade no SPC pode ser, e normalmente é, coordenada pelo departamento técnico da cooperativa. Na indústria fala-se em programação da produção, onde se determina o que se vai produzir e os funcionários apenas cumprem essa programação. Na EPAC o técnico da cooperativa apenas sugere que o produtor desenvolva determinada atividade, pois, a decisão final sobre o que plantar cabe ao produtor. Na realidade a decisão do produtor estará, também, contingenciada pelo que o técnico venha a lhe oferecer como alternativa de plantio ou criação. Portanto, a determinação do "mix" de atividade na região de atuação da cooperativa dependerá da intensidade com que os técnicos ofereçam alternativas aos produtores e no percentual de aceitação de suas alternativas pelos produtores. Logicamente o técnico oferecerá produtos que interessem o produtor e a cooperativa. Portanto, o departamento técnico da cooperativa até poderia programar a produção dos associados se a aceitação de suas sugestões fosse integral, o que não ocorre na prática. Dentro desse contexto, a palavra mais próxima para identificar a atuação do departamento técnico é de administração ou coordenação das intenções do produtor.

A cooperativa pode facilitar a flexibilização do produtor através das pesquisas levadas a efeito no seu centro de pesquisas

e facilitando ou até criando estruturas mercadológicas para os produtos incentivados pela cooperativa.

A flexibilidade no sistema de produção agropecuário pode ser desenvolvida de três formas principais:

- Proporcionar a possibilidade de desenvolver atividades econômicas diferentes, mas conhecidas, na mesma propriedade e, se possível na mesma área (flexibilidade de "mix" de produtos);

- Possibilitar o desenvolvimento de atividades econômicas diferentes e, onde uma ou algumas delas não são conhecidas pelo produtor (flexibilidade de produto).

- Oferecer a possibilidade de se poder alterar os volumes de produção utilizando os mesmos produtos (flexibilidade de volume);

Um fato importante é que na propriedade do produtor pode se executar diversas atividades econômicas. A decisão de quais atividades serão desenvolvidas é tomada pelo produtor. Nessa decisão o produtor escolhe a atividade a ser desenvolvida, agrícola e/ou pecuária, quais os tipos de culturas ou de animais que vai produzir e em que proporções ou magnitudes serão executadas. Portanto, a flexibilidade de produto, de volume e de "mix" de produtos adapta-se perfeitamente na determinação do seu sistema de produção. Numa indústria propriamente dita, a flexibilidade consiste na alteração da velocidade de produção (Wheelwright, 1984). Para o produtor, entretanto, essa escolha

consiste na análise de outras variáveis como: número de pessoas capazes de trabalhar na família ou capacidade de contratar mão de obra, maquinaria e terras disponíveis, possibilidade de financiamento, conhecimento técnico ou assistência técnica disponível, etc.

Comprometimento

Transportando-se o significado do comprometimento, como vínculo estabelecido entre o fabricante e o comprador (Proença e Caulliriaux, 1989), para o ambiente cooperativo, supõe-se que ele deva ser mais forte que nas outras organizações. Justifica-se tal suposição pelo fato do associado na cooperativa ser ao mesmo tempo proprietário e cliente/consumidor. Portanto, o comprometimento deve ser total.

O comprometimento com o associado na cooperativa se dá em múltiplos níveis, partindo-se da direção eleita, que é composta pelos próprios clientes/consumidores. A nível do sistema de produção (SPC) esse comprometimento ocorre entre o técnico e o associado, e administrativamente, entre o departamento técnico e o associado ou grupos de associados.

São inúmeras as formas pelas quais esse comprometimento pode ocorrer no SPC, algumas bem específicas da área de produção e

outras que se confundem, de certa maneira, com as características corporativas:

- Fornecimento de assistência técnica;
- Buscar o uso de sistemas de produção que ofereçam mais segurança ou estabilidade de produção ao associado;
- Acelerar o processo de difusão tecnológica;
- Procurar apoiar, até economicamente, o início de uma nova atividade do associado: fornecimento de insumos, matrizes, sistemas de trocas, etc.;
- Estimular o uso de tecnologias menos dependentes de insumos modernos;
- Estimular o uso de tecnologias mais naturais;
- Aumentar a consciência ecológica do associado;
- Buscar ou criar canais de comercialização para novos produtos;
- Incentivar alternativas que primordialmente melhorem a qualidade de vida do associado: melhor alimentação, vestuário, habitação, etc.;
- Incentivar programas que visem melhorar cultura e educação;
- Incentivar tecnologias para uso em mini e pequenas propriedades diferenciadas daquelas destinadas aos maiores produtores;
- Busca de novas opções para aumentar a renda do associado;

A primeira vista verifica-se uma tendência de se dedicar a busca de melhores alternativas ao produtor rural e não para a cooperativa. Neste caso, pelas peculiaridades da cooperativa, quando se beneficia o associado considera-se que as benesses auferidas a ele transferem-se, osmoticamente, para a cooperativa.

Inovatividade

Com base em Hamburger e Arantes (1963) e Booz-Allen e Hamilton (1982) Apud Rocha (1989:121), o autor do presente trabalho busca-se uma classificação para novos produtos adaptada às cooperativas de produção agropecuárias. Segue-se a mesma linha de Sobrinho e Rocha (1989), considerando-se duas dimensões principais da inovação: quanto ao mercado e quanto à organização. Nessa reclassificação para as sociedades cooperativas divide-se a inovação dos produtos em 7 tipos de novos produtos (Figura 12), em relação à sociedade cooperativa e à área geográfica de atuação da cooperativa (mercado). Na realidade a classificação proposta é a reunião entre as classificações de Hamburger/Arantes e de Booz-Allen/Hamilton.

A inovação evolucionária no processo e no produto é o tipo mais comum na pesquisa e produção agropecuária. Isso é decorrência da existência de poucos produtos comercialmente explorados nas regiões de atuação das cooperativas. Como os mercados estão estruturados em torno de poucos produtos,

direcionam-se os esforços de busca de maiores níveis de produção e produtividade em cima desses produtos, através de contínuas mudanças incrementais e cumulativas. Isso ocorre na soja e no trigo, por exemplo.

É importantíssimo diferenciar aquilo que é inovação evolucionária de simples adaptações experimentais. As adaptações não criam nada novo, apenas observa-se uma maneira mais eficiente de funcionamento de determinado produto já conhecidos no mercado. Exemplos clássicos de adaptação são os ensaios ou experimentos conduzidos para a determinação da melhor dose de calcário, fertilizante ou defensivo para determinada cultura. Mas, por exemplo, a descoberta de uma nova variedade, dependendo de suas novas características, podem determinar mudanças significativas no processo produtivo, como no caso de resistências a doenças ou à seca, que poderiam eliminar aplicações de defensivos ou o plantio em épocas diferenciadas. Outro exemplo de uma inovação no processo é o plantio direto, que acarreta diminuição em algumas atividades na propriedade como arações e gradagens, mas, por outro lado, pode aumentar o número de aplicações de herbicidas. As adaptações são mais comuns do que as inovações tecnológicas no processo, repetindo-se todos os anos experimentos dessa natureza na maioria das cooperativas agropecuárias brasileiras.

Os ensaios ou experimentos adaptativos são comuns para quaisquer produtos e em qualquer fase de sua existência. Mas

existem produtos, como a soja e o trigo, para os quais já se atingiu um excelente desempenho nas adaptações e se procura fazer inovações mais substanciais como a criação de novas variedades, a preocupação com os custos/produtividade e a padronização dos dois produtos, que podem caracterizar inovações tecnológicas evolucionárias. Poder-se-ia dizer que, de acordo com as fases de Utterback (1978), a soja e o trigo estariam nas fase específica quanto ao processo e/ou ao produto.

No processo inovativo revolucionário cria-se novos processos ou produtos, que visam substituir a tecnologia usada tradicionalmente. O processo inovativo revolucionário ocorre com pouca freqüência na área rural.

No processo de inovação na área rural, geralmente as pesquisas ficam a cargo de instituições públicas e as empresas particulares entram na fase de difusão e adoção das pesquisas.

Fensterseifer (1989) aborda alternativamente a inovação tecnológica sob a ótica da flexibilidade. A partir de dois ambientes, estático e dinâmico, e das incertezas ambientais, Fensterseifer (1989) estabelece dois tipos de flexibilidade: flexibilidade estática e flexibilidade dinâmica. No ambiente estático não existe progresso tecnológico e, no ambiente dinâmico, ocorrem inovações tecnológicas no processo e no produto. A flexibilidade dinâmica consiste na habilidade de

enfrentar as incertezas ambientais de um ambientais dinâmico, estando associada dessa maneira às inovações tecnológicas no processo e/ou no produto.

FIGURA N. 12
CLASSIFICAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS ADAPTADA PARA COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO

HAMBURGER E ARANTES		BOOZ-ALLEN E HAMILTON		AUTOR
Produtos que constituem realmente novidades no mercado		Produtos novos para o mercado, que criam um mercado totalmente novo		Produtos novos para o mercado, que criam um mercado totalmente novo
		Novas linhas de produto: novos produtos que permitem a uma empresa, pela primeira vez, penetrar no mercado		Produtos novos para mercado já conhecido
Produtos conhecidos no mercado, mas novos para a empresa				Produtos conhecidos no mercado, mas novos para a empresa
Novos modelos de produtos já fabricados pela firma	Novos tamanhos e embalagens	Adições a linha de produtos já existentes	Melhorias e revisões dos produtos existentes	Adições a linha de produtos já existentes
				Melhorias e revisões dos produtos existentes
		Reposicionamento: produtos já existentes para novos mercados ou segmentos	Reduções de custos: desempenho similar ao mesmo custo	Reposicionamento: produtos já existentes, para novos mercados ou segmentos
				Reduções de custos: desempenho similar ao mesmo custo

Fonte: Parte do quadro elaborado pelo autor e outra parte baseada em Rocha(1989).

ROCHA, Ângela da, et alii. **Marketing de Tecnologia: Textos e Casos.** São Paulo, Rio de Janeiro, Ed. da UFRJ, 1989. 367 p. (Coleção COPPEAD de Administração 3)

4.3. ESTRATÊGIA DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COOPERATIVA

As cooperativas de produção agropecuárias freqüentemente participam de uma gama de negócios bastante diversificados pela sua natureza. Poderia se determinar diversas maneiras de se dividir as unidades do negócio de uma cooperativa de produção pelas suas peculiaridades. Podemos citar como possíveis parâmetros de divisões de unidades de negócios:

a. Divisão por nível de atividade econômica: poderia se dividir três níveis principais: setor primário, correspondendo à produção agrícola e pecuária; setor secundário, às agroindústrias e, setor terciário, relacionado aos supermercados, lojas, etc.;

b. Divisão geográfica: poderia ser dividida a área de atuação da cooperativa de acordo com as características das suas microregiões ou regiões principais;

c. Divisão por produtos individuais: como trigo, soja, milho, aveia, arroz, suínos, ovinos, aves, etc.

d. Divisão por tipo de atividade agropecuária: poderia ser divididos e agrupados os produtos em agrícolas e pecuários.

Para o presente trabalho, julgou-se importante separar dois grupos principais de unidades de negócio: uma composta pelo binômio trigo/soja e a outra pelos demais produtos da cooperativa. Justifica-se tal procedimento por uma questão histórica e econômica. Sabe-se que as cooperativas de produção

atuais, na sua maioria, nasceram e se desenvolveram à sombra do trigo, inicialmente, e posteriormente da soja. Uma das bandeiras levantadas pelo cooperativismo nos dias de hoje é a luta pela diversificação de atividades. Portanto, torna-se relevante a possibilidade de que se possa avaliar o quanto a cooperativa pode tornar real da sua pregação em prol da diversificação, fugindo do padrão estabelecido pela ação governamental, que nem sempre coincide com as necessidades do produtor rural.

Diante disso procurar-se-á, no presente trabalho, captar se a cooperativa conseguiu transferir mudanças de comportamento no seu funcionamento ou na sua estrutura, a partir das suas pesquisas e da estratégia de produção cooperativa, afetando ou modificando suas estratégias da unidade do negócio.

4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA COOPERATIVA (ECC)

Na estratégia corporativa poder-se-á caracterizar as características principais da estratégia de atuação cooperativa. Com base em Mintzberg (1988), busca-se caracterizar sobre a intencionalidade e a efetividade de se estabelecer a estratégia global da cooperativa. Utilizando-se o modelo de Miles et alii (1978), pode-se fazer um exame mais minucioso da estratégia corporativa analisando-se os problemas de adaptação organizacional e procurando-se caracterizar o tipo estratégico predominante na atuação cooperativa.

No final pode-se fazer uma análise comparativa dos desempenhos gerais de cada um dos dois casos estudados, considerando-se os resultados obtidos nas análises anteriores, conjugado com os resultados econômicos obtidos pelas cooperativas em estudo.

CAPÍTULO 05

CASO COTRIJUI

5.1. HISTÓRICO DA COTRIJUI

A Cotrijuí enfrentou diferentes fases durante a sua existência. Ocorreram períodos de fortalecimento e expansão, e períodos de crise.

Para discorrer sobre o histórico da cooperativa, utilizar-se-á neste estudo, quase que integralmente, a obra "Cooperativismo Empresarial e Desenvolvimento Agrícola" de autoria de Telmo Rudi Frantz, que foi publicado em 1982. Optou-se pelo uso da obra de Frantz (1982) por ser uma das mais completas, ou a mais completa, publicação histórica sobre a Cotrijuí. Quando forem incluídas informações de outros autores, que não seja Frantz, serão devidamente destacados. As informações referentes ao período entre 1983 e 1989 foram obtidas internamente à Cotrijuí, pois a obra de Frantz cobre até o ano de 1982.

Segundo Frantz (1982:10), a Cotrijuí desenvolveu-se em diferentes períodos de tempo. O primeiro período abrange os anos de 1957 a 1962, abrangendo sua constituição e a busca de confiança e reconhecimento da instituição pelo corpo social e

pela comunidade regional. De 1962 a 1966, a cooperativa enfrenta uma séria crise financeira que acaba por desembocar numa forte crise institucional. Isso exigirá uma grande mobilização do quadro social implicando em alteração da estrutura do poder da cooperativa. No período de 1966 a 1973 houve a primeira fase de expansão geográfica e comercial da cooperativa, firmando-se a nível nacional e internacional. Destaca-se a construção do Terminal Marítimo de Rio Grande. Alteram-se as características clássicas das propriedades dos colonos com base no trigo, para o binômio trigo/soja. Entre 1973 e 1978 ocorreu novo período de expansão. A cooperativa expande-se para Dom Pedrito (RS), Mato Grosso do Sul e, chega a ensaiar vôo até a Amazônia para colonizá-la. Intensifica-se o processo de verticalização de seus negócios. Utiliza fortemente créditos oficiais subsidiados. De 1978 a 1982 enfrenta nova crise econômica, evidenciando-se sua grande dependência financeira dos créditos subsidiados que tornavam-se escassos neste momento.

A seguir procura-se desenvolver cada uma dos momentos já referidos.

5.1.1 CONSTITUIÇÃO DA COTRIJUÍ

A Assembléia de constituição da Cooperativa Tritícola Serrana Limitada (COTRIJUÍ) ocorreu no dia 20 de julho de 1957, na cidade de Ijuí (RS). No período de sua fundação associaram-se

à cooperativa produtores de trigo, denominados de granjeiros, dos seguintes municípios: Ijuí, Três Passos, Tenente Portela e Crissiumal (Frantz, 1982).

Segundo Frantz (1982:47) as principais preocupações da cooperativa estão ressaltados numa das primeiras correspondências expedidas pela cooperativa ao jornal Correio Serrano, publicada em 24.07.57, onde constavam os seguintes dizeres:

"A Cooperativa Tritícola Serrana Ltda. constituiu-se com o objetivo de congregar os plantadores de trigo da região, para promover a defesa de seus interesses econômicos, com a finalidade precípua de superar as dificuldades de comercialização da safra de trigo que vem avolumando de ano para ano.

Como as entidades cooperativas, para a consecução de seus objetivos, necessitam de apoio e colaboração de todas aquelas que se dedicam à atividade de trabalho da cooperativa, necessário se faz uma divulgação ampla, ou mesmo digamos, quase uma doutrinação sobre as vantagens que pode oferecer o sistema cooperativo, a fim de que a cooperativa ora constituída venha representar e defender os interesses da totalidade dos plantadores de trigo desta região."

Apesar da preocupação principal dizer respeito à comercialização do trigo, de acordo com a ata de fundação e os estatutos, os objetivos propostos pela cooperativa eram mais

amplos. Cite-se dentre esses objetivos os seguintes: melhoria das condições técnicas de produção e fortalecimento da classe rural, ser interlocutora de seus associados com o poder público (Frantz, 1982).

Na prática a cooperativa atuaria em diversas frentes: colocando insumos (fertilizantes, defensivos químicos, máquinas e implementos); prestando assistência técnica direta ao produtor e transporte, recebimento, limpeza, secagem, armazenamento e venda da produção do quadro social (Frantz, 1982).

O recebimento da produção dependia das produtividades das safras que oscilavam muito conforme o período (Anexo A - Tabela 10).

Nos seis primeiros anos houveram muitas dificuldades. Foram sessenta associados que inicialmente constituíram a cooperativa. Esses sessenta associados representavam a maioria dos granjeiros existentes em Ijuí e arredores. Para complementar o quadro social a Cotrijuí buscou a produção dos pequenos produtores visando aumentar a escala de recebimento. Para os pequenos produtores o trigo tinha importância secundária. Os triticultores tentaram criar um Departamento do Trigo sob o seu controle, mas enfrentaram resistência dos associados da Cooperativa Mista dos Agropecuaristas Ltda., que era uma das cooperativas já em funcionamento em Ijuí.

Para contornar a situação, os triticultores pregaram uma nova tipologia denominada produtor de trigo, independentemente de sua titulação: triticultor ou colono, grande ou pequeno, o triticultor podia e devia promover a produção de outros produtos agrícolas. Além disso, facultou-se a associação das outras cooperativas existentes à Cotrijuí, facilitando o pagamento do capital de Cr\$ 1.000,00. Devido ao valor do capital ser considerado elevado possibilitou-se sua integralização parceladamente podendo haver retenção sobre os produtos entregues.

Em 30 de abril de 1958 a cooperativa possuía 86 sócios diretos e 37995 indiretos, através de 5 cooperativas de menor porte que se associavam à Cotrijuí: Cooperativa Mista dos Agropecuaristas de Ijuí Ltda., Cooperativa Mista Mauá Ltda., Cooperativa Mista Tuiuti Ltda., Cooperativa Ramada Ltda. e Cooperativa Mista Miraguaí Ltda. de Tenente Portela.

Um dos aspectos que diferencia o comportamento da Cotrijuí em relação a outras cooperativas de produção é a necessidade dela negociar com os colonos. A cooperativa precisava obter o apoio dos colonos e, em contrapartida, necessitava dar uma resposta econômica ou pelo menos ideológica às necessidades e aspirações dos colonos frente à cooperativa ao qual estavam se incorporando.

A associação das outras cooperativas da região à Cotrijuí permitiu que a mesma pudesse trabalhar com dois produtos que lhe

interessavam: o trigo e a soja. Além disso, essas pequenas cooperativas já parcialmente organizadas, proporcionava uma diminuição do trabalho de adesão caso a Cotrijuí optasse por buscar esses associados pulverizadamente.

No início essas cooperativas mantinham sua autonomia, mas aos poucos foram incorporadas. Essa incorporação deveu-se basicamente devido a mudança nas atividades dos colonos, que passaram da policultura básica para a exploração de culturas comerciais: o trigo e a soja. Gradualmente as cooperativas foram se transformando em postos de recebimento avançados da Cotrijuí.

A campanha para associação de novos triticultores à cooperativa era intensa, dirigidas especialmente aos colonos. Muitos colonos eram levados a se associar a cooperativa mais por necessidade do que por convicção. Ao colono interessava mais a soja do que o trigo. Entretanto, para recuperar suas exaustas terras necessitava de recursos financeiros que só seriam possíveis com o cultivo do trigo. Dessa maneira os colonos iniciavam ou aumentavam a cultura do trigo, introduziam melhores técnicas e aumentavam a produção tanto de trigo como de soja.

A soja poderia ser comercializada com o comerciante privado, o trigo, entretanto, era quase que exclusivamente com a cooperativa. O governo formou um monopólio cooperativo na intermediação entre os agricultores e os moinhos que, em 1962,

passou a ser entre os agricultores e o Banco do Brasil. Assim, facilitou à Cotrijuí conseguir a associação de muitos pequenos agricultores.

O Estado queria influenciar mais eficazmente sobre o sistema de produção, para alterar o perfil técnico. Para isso a Cotrijuí chegou a possuir 20 máquinas automotrizes marca "EMAG" para auxiliar na colheita, principalmente dos pequenos produtores.

A cooperativa teve apenas 90 dias para formar sua estrutura, inclusive armazém, para recebimento de sua primeira safra. A integralização de capital obtida era insuficiente para as necessidades. A construção e a estruturação para o recebimento da primeira safra em tempo reduzidíssimo, teve efeito positivo no sentido de despertar a confiança de outros produtores, ainda não associados. Não foi possível conseguir financiamentos oficiais imediatos nessa ocasião.

Posteriormente, a Cotrijuí recebeu dinheiro do governo, para liquidar o financiamento do armazém construído. Além disso, o governo vendeu um armazém que tinha construído em Ijuí para a Cotrijuí. A cooperativa deveria pagar em dez módicas prestações e sem juros. A entrega do armazém foi em 1958. No Estado foram 20 armazens do governo, com capacidade de estocagem de 120000 toneladas, que foram entregues às cooperativas gaúchas em novembro de 1958.

Nesse período delineava-se a compra estatal do trigo via cooperativas que, ainda, faziam a fiscalização da produção.

Já na primeira safra de recebimento de trigo a cooperativa obteve um bom desempenho, reforçando sua imagem junto ao associado. A cooperativa não exerceu práticas dos comerciantes privados como o ágio, o longo prazo para pagamento dos agricultores e reduziram-se as possibilidades de fraudes. A Cotrijuí foi a primeira organização a efetuar os pagamentos de trigo em Ijuí e a primeira a liquidar integralmente a safra de trigo recebida. A articulação dos granjeiros que fundaram a cooperativa, que se estendia a nível estadual, foram vitoriosos com os bons resultados econômicos obtidos.

Além da produção, armazenamento e da comercialização do trigo, as cooperativas organizavam os agricultores, reivindicando e lutando em favor de seus interesses. O preço pago pelo produtor era a crescente dependência frente ao Estado.

Os triticultores organizavam-se através das Associações de Triticultores (FEATRIGO) e da Federação das Cooperativas do Rio Grande do Sul (FECOTRIGO). É importante caracterizar que as cooperativas, apesar de receber amplo incentivo do Estado, não foram formadas exclusivamente pela intervenção do Estado de cima para baixo.

Efetivamente, a Cotrijuí recebeu o monopólio da coleta do trigo na sua região em 1960, visando principalmente desencorajar as fraudes com o trigo papel, que persistiam.

Desde que foi fundada a cooperativa os triticultores não colhiam uma boa safra de trigo. Somente, em 1962, os produtores obtiveram uma boa safra e a cooperativa recebeu 12682 toneladas de trigo, contra 5536 toneladas recebidas no ano anterior.

A ligação das cooperativas com o governo era tão estreita, que foi repassada a elas, o ônus da construção dos silos e armazens necessários ao recebimento das safras gaúchas.

Gradativa Entrada da Cotrijuí no Mercado da Soja

A soja era a segunda cultura de interesse da cooperativa. O cultivo da soja representava uma forma de quebrar a excessiva dependência econômica do trigo. Essa dependência era tanto da cooperativa como dos produtores. Para o colono a soja era economicamente mais importante. A cooperativa para poder receber o trigo dos colonos tinha de receber a soja e outras culturas por ele produzidas. Havia, ainda, o fato da soja ser uma leguminosa e isso ajudaria a evitar o excessivo desgaste das terras por ser uma fixadora de nitrogênio ao solo. Finalmente, a presença de grandes grupos econômicos, como a Bung Y Born e Anderson Clayton,

direta ou indiretamente presentes na região através de comerciantes, induziram a Cotrijuí a realizar um projeto de industrialização de soja.

A cultura de soja iniciou no Rio Grande do Sul em 1954, e no Paraná, em 1968, com o pioneirismo da Sanbra e da Samrig. Essas duas empresas tornaram-se as maiores competidoras das cooperativas gaúchas e paranaenses. As duas empresas multinacionais forneciam crédito, semente de soja, assistência técnica e a comercialização do produto final aos agricultores.

A Cotrijuí entra mais firmemente no mercado comercial de soja, exportando ou industrializando, no momento em que se travava, no Rio Grande do Sul, um grande debate sobre a questão da livre comercialização da soja.

Para superar as dificuldades de entrar no clube dos exportadores, foi necessário a ação conjunta de várias cooperativas e por intermédio da Fecotrigo. Essas cooperativas eram as de Ijuí, Passo Fundo, Cruz Alta, Santo Ângelo, São Luiz Gonzaga e Palmeira das Missões. Após luta intensa com o poderio de influência das multinacionais, as cooperativas conseguiram exportar soja para o Japão.

Apesar de serem cooperativas tritícolas, as circunstâncias levaram a um maior investimento na industrialização da soja e da

linhaça, visando a fabricação de óleos e torta de soja. Essas culturas de soja e linhaça chegaram a ultrapassar o próprio trigo em movimentação. Um dos motivos que levaram a instalação da indústria era a falta de secadores. Isso acarretava o "preteamento" dos sacos, que eram separados, por que pareciam secos e só serviam para a indústria.

As cooperativas não investiram em trigo devido ao baixo preço do produto controlado pelo Estado e, pelo Decreto 47491 de 24.12.1959, que suspendera a instalação de novos moinhos, até que o consumo anual não ultrapassasse o volume de 3.000.000 toneladas.

Inicialmente foi feito um projeto conjunto com a Cooperativa Tritícola Regional de Santo Ângelo Ltda. (COTRISA). Em Ijuí, seria instalada uma refinaria de óleos comestíveis e, em Santo Ângelo, uma de óleos industriais a partir da linhaça e, ainda, de óleo combustível. Posteriormente, cada cooperativa seguiu seu próprio projeto individualmente.

O projeto da fábrica de óleos vegetais de Ijuí foi aprovado na Assembléia Geral de 13 de janeiro de 1961. A capacidade diária inicial de esmagamento de soja era de 60 toneladas. Em 1969, foi ampliada para 120 toneladas diárias e, em 1971, para 300 toneladas diárias. O óleo comestível recebeu a denominação de "Mucama". A cooperativa adquiriu um financiamento de Cr\$

80.000.000,00(oitenta milhões de cruzeiros) junto ao Banco do Brasil S. A. Entretanto, por diversos problemas, as obras prolongaram-se além do período esperado e seu custo chegou a Cr\$ 125.000.000,00 (Cento e vinte e cinco milhões de cruzeiros).

Em 1962, houve alteração do estatuto da cooperativa. O direcionamento para o "fornecimento aos associados de todos os produtos de consumo na lavoura" passou a ter o seguinte conteúdo: "fornecimento aos associados de gêneros de alimentação, vestuário e outros artigos de uso e consumo pessoal da família ou do lar." Igualmente, introduz-se uma seção de compras em comum, tendo por finalidade o fornecimento "de todos os produtos, máquinas, implementos agrícolas, adubos e quaisquer outras matérias primas ou fabricadas, úteis à lavoura e à criação."

A seção de compras em comum, mais tarde será incorporada pela seção de consumo, que terá uma grande importância futura na expansão da Cotrijuí.

A Cotrijuí contava com infraestrutura para se expandir. Entretanto, os elevados investimentos industriais e a demora da conclusão da fábrica de óleos originariam dificuldades financeiras em anos posteriores. Estava se iniciando um período de crise da cooperativa.

5.1.2. CRISE FINANCEIRA

Apesar de se esperar uma rápida expansão da cooperativa, verificou-se no período de 1962 a 1966 um crescimento lento. O crescimento ocorreu pelo aumento do número de sócios e pela elevação dos rendimentos físicos dos produtos. A questão da diversificação foi prejudicada pela ação do Estado, que concedia créditos, basicamente, para a cultura do trigo e da soja.

Havia dificuldades de conseguir créditos oficiais, devido a uma crise geral da economia. Ocorreu, ainda, uma sucessão de algumas safras medíocres e baixa retenção de capital. Mesmo assim, o projeto industrial da cooperativa foi ampliado, em 1965, com a instalação da fábrica de rações. Esse projeto exauriu as possibilidades da cooperativa fazer outros investimentos.

Os colonos no início da década de 60 organizaram-se e mobilizaram-se, inclusive dentro de um quadro geral de mobilização da sociedade civil, adotando a cooperativa como canal para a solução de seus problemas. Essa mobilização levou a mudanças significativas na composição da diretoria nos primeiros meses de 1966.

Houve uma diminuição da produtividade de trigo de 1210 kg/ha em 1962 (mesmo que excepcionalmente), para 371 kg/ha em 1963, mantendo-se até 1968 abaixo de 900 kg/ha.

Os preços do trigo melhoraram com o advento da compra estatal, a partir de 1962. Por outro lado, os subsídios embutidos nos financiamentos caem de 29,8% em 1961 para 6,4% em 1964. Já em 1965, estes subsídios sobem para 42,9%. Mas existem problemas nos preços de importação dos bens de capital destinados à agricultura que aumentou a uma taxa de 80,5% ao ano, de 1961 a 1965. Essa situação acarretou volumosas dívidas junto ao Banco do Brasil S. A., principalmente por parte dos granjeiros.

O valor dos investimentos industriais foi muito alto para o porte da cooperativa à época. Além disso, houve atraso nos resultados econômicos esperados, exigindo recursos para investimentos que a cooperativa não tinha condições de fornecer através de recursos próprios.

Para superar a crise financeira, a Cotrijuí tomou algumas medidas como as descritas a seguir:

- Elevação do número de associados: foram feitas campanhas diretas para aumentar o número de associados. Além disso, foram criados Grupos de Produtores associados à cooperativa, o que teve efeitos indiretos no sentido de uma maior difusão do recebimento da produção da Cotrijuí em localidades interioranas;

- Aumento do capital subscrito pelos associados e aumento no ritmo de integralização do capital. É interessante o mecanismo de estabelecer um limite mínimo de quotas partes por cada

associado. Os associados de menor porte (com menos de 15 has de lavoura) necessitam aumentar esta área ou a subscrever um número maior de quotas partes por ha. Esta última alternativa, certamente, conduz ao associado a uma utilização mais intensiva da propriedade, seja através do número de atividades desenvolvidas e/ou, pelo aumento da produtividade nas atividades da propriedade;

- Empréstimo interno compulsório;

- Aumento da produtividade (rendimentos físicos): a base para o aumento da produtividade foi a maior atenção ao solo, desgastado pelo uso sucessivo e intensivo do binômio trigo/soja. Conseguiu-se proteger melhor o solo pela criação da Associação Conservacionista de Ijuí. Essa entidade foi formada pela ação conjunta da Cotrijuí, da Secretaria da Agricultura do Estado e da Prefeitura Municipal de Ijuí. Como pano de fundo existia o incentivo e a experiência da United States Agency for International Development (USAID) dos Estados Unidos. A atuação "comunitária" do Movimento Comunitário de Bases de Ijuí (MCBI) deve ter influenciado ideologicamente a formação da Associação Conservacionista de Ijuí. Os dois projetos básicos da Associação Conservacionista foi o de conservação do solo e o de melhoramento da fertilidade do solo.

O uso extrativo do solo, a pulverização das propriedades, o domínio do sistema de comércio e a redução das fronteiras

agrícolas, deixaram os colonos numa delicada situação econômica. A capacidade econômica dos colonos tornava-se limitada por esse conjunto de condições.

A Cotrijuí tentou contornar a situação dos colonos. Primeiro com a tentativa de comercializar a cachaça de 200 alambiques coloniais existentes na região. Posteriormente, chegou a ser pensada a criação de usinas de álcool. Mais uma vez a cooperativa usou do expediente de constituir Grupos Independentes de Produtores. Tal idéia não se firmou devido ao primitivo sistema de produção dos alambiques coloniais e as condições climáticas não apropriadas para a produção de cana de açúcar. A segunda idéia foi o Projeto de Produção Animal induzido pelo programa americano Aliança para o Progresso, que procurava desenvolver a bovinocultura e a suinocultura. Os principais objetivos do projeto era reduzir o déficit de consumo dos produtos de origem animal, elevar a rentabilidade do produtor pelo aumento da produtividade dos rebanhos através da eficiente assistência técnica e creditícia. A terceira medida eram os Projetos de Assistência Social, como a assistência médica e a dentária. Em 1974, a Cotrijuí adquire o Hospital Santa Teresinha de Santo Augusto.

A Cotrijuí controla, atualmente, sob a forma de empresas subsidiárias mais quatro hospitais: dois em Ijuí (na sede e no distrito de Coronel Barros), um em Chiapeta e um em Jóia.

A grave situação econômico-financeira da cooperativa, em 1966, chegava ao ápice. A Cotrijuí teria problemas para atender compromissos assumidos e os associados retraíam-se nas entregas à cooperativa. Devido a uma denúncia do Banco do Brasil S. A., de que havia diferença de 25000 sacos entre o faturamento de trigo e as quantidades efetivamente entregues, a Diretoria Executiva renunciou. Entretanto, a antiga direção que renunciara voltaria a concorrer nas eleições marcadas para o dia 2 de junho. Para resgatar a confiança dos associados, foi eleita uma nova diretoria que havia recebido o apoio do Banco do Brasil S. A. e do MCBI.

A diretoria eleita era constituída: para Presidente, o Sr. Luiz Fogliatto; para Vice-Presidente, o Engenheiro Agrônomo Rubens Ilgenfritz da Silva e para Diretor Superintendente, o Sr. Geraldo Uhde, que era Presidente do Sindicato dos Pequenos Produtores Rurais de Ijuí. Pela aliança formada, a nova diretoria eleita viu seu espaço de "autonomia relativa" crescer. As condições criadas possibilitava à nova direção propor projetos de alcance mais longos e abrangentes do que a mera ultrapassagem da difícil situação financeira momentânea. Os fatos ocorridos foram extremamente importantes para o crescimento que ocorreu na cooperativa nos anos 70.

5.1.3. FASE DE EXPANSÃO

Em 1966, a Cotrijuí estava descapitalizada, inclusive com o patrimônio a descoberto se considerarmos os números absolutos de sua situação econômico-financeira. A Cotrijuí deveria: pagar as dívidas herdadas, aumentar o volume de produção recebida e criar condições infraestruturais para comercializar os crescentes volumes de produção.

Nesse período, o Estado passava a apoiar de forma sistemática os projetos de modernização da agricultura. Para essa modernização o crédito agrícola subsidiado teve papel fundamental. Em 1965, foi criado o Sistema Nacional de Crédito Rural, estabelecendo que os bancos privados deveriam aplicar recursos na agricultura. O crédito subsidiado distribuía-se entre custeio, comercialização e investimento. Essa facilidade de uso do crédito gerou uma dependência excessiva e uma indução à especialização de atividades, como se verificou através do trigo e da soja.

No dia 16 de dezembro de 1971, a legislação cooperativista foi modernizada através da Lei 5.764 (Oliveira, 1984). Dentre as novidades contidas na nova lei que beneficiavam as cooperativas destacam-se: a possibilidade de criação de novos fundos (Capítulo VII), maior facilidade para registrarem seus armazéns como

"armazéns gerais" (Artigo 82), abertura à recepção de produtos de terceiros (Artigo 86) e a possibilidade de participarem de sociedades não cooperativas (Artigo 88).

O binômio trigo/soja passou a dominar a economia agropecuária. Enquanto o Brasil importava um milhão de toneladas de trigo em grão e farinha de trigo em 1965, passou a importar de 20.000 a 40.000 toneladas a partir de 1972. A área cultivada de soja de 1941 era de 702 hectares e chega a 552.857 em 1968 e, mais adiante, em 1979/80 chegou a 4 milhões de hectares.

A partir de 1967, o mercado internacional da soja deu um grande impulso ao cultivo da soja brasileira. Mas, além desse motivo, podemos citar outros acontecimentos internos que contribuíram para a "explosão" do cultivo da soja:

- Preços mínimos garantidos pela Comissão de Financiamento da Produção (CFP), a partir de 1967 e financiamento à produção assegurado pelo Banco do Brasil;

- Condições favoráveis para a exportação dos excedentes, uma vez que a época da colheita brasileira não coincide com a dos americanos;

- Progressivo aumento da capacidade de industrialização do produto, particularmente, no sul do país;

- Possibilidade de utilizar a estrutura cooperativa construída inicialmente para o trigo;

- Adoção da rotação trigo/soja sobre as mesmas terras, permitindo uma dupla sucessão de cultura a cada ano;

- Mecanização facilitada pelo emprego dos mesmos equipamentos, da mesma terra e mão-de-obra utilizada na cultura do trigo.

A Cotrijuí seguiu o ritmo e a direção tomada pela economia agropecuária calcada no binômio trigo/soja. A cooperativa repassava os créditos da rede bancária ao produtor e criava condições de infraestrutura necessárias para o recebimento da produção. Essa estruturação levou a cooperativa à construção do Terminal Marítimo de Rio Grande.

A nova diretoria eleita tratou de cumprir com os compromissos pendentes e tomou medidas saneadoras visando, particularmente, à redução dos custos operacionais da cooperativa. Além disso, para melhorar o desempenho da cooperativa, foram propostas outras medidas como:

- Atribuir maior autonomia aos postos de recebimento interioranos, transformando-os em Grupos de Produtores Independentes (diminuindo as despesas de administração dos postos sem perder o recebimento da produção);

- Eliminar ordens de pagamento a favor de terceiros, emitidas pelos associados (devido aos riscos de desvio da produção);

- Liquidação da soja ao "preço do dia", em 1967. O sistema anterior "preço médio", era determinado apenas no final da safra;

- Não seria fixado preço mínimo para a soja;

- Fornecimento de adiantamentos aos associados só seria concedido mediante assinatura de documento, no qual o associado se comprometia a entregar toda a sua safra para a cooperativa. A cooperativa poderia executar a quantidade que o associado deixasse de pagar;

- Mudança na estrutura administrativa: foi contratada a empresa Installation Efficiency Engineering do Brasil S. A. objetivando a implantação de sistema de controle de gestão, organização funcional e estruturas de vendas. Apesar das propostas do estudo parecerem impraticáveis para a Cotrijuí, revela-se neste momento, a necessidade da cooperativa se estruturar em moldes empresariais modernos.

Na primeira comercialização de trigo a nova diretoria conseguiu reforçar a confiança dos produtores na cooperativa. A direção foi favorecida pela decisão do governo estadual de isentar do ICM as compras de trigo efetuadas por órgãos oficiais. A direção da Cotrijuí soube em tempo hábil das medidas tomadas e evitou esse custo, que ocorria normalmente na comercialização.

A Cotrijuí, como membro da Fecotriga, antecipou-se à ação do governo quando foi criado o "Seguro contra o Granizo", de amplitude estadual. Na verdade, este seguro era um fundo mútuo

constituído pelas cooperativas, com o objetivo de cobrir prejuízos decorrentes das chuvas de pedra ou granizo. A partir de 1975, este seguro foi incorporado pelo Proagro.

Na medida em que os problemas mais imediatos da Cotrijuí iam sendo resolvidos, sentia-se a necessidade de novos investimentos. Assim, voltou-se a discutir a questão da capitalização e da captação de recursos de modo generalizado.

Novamente a cooperativa chegara à conclusão que havia necessidade de mudanças nas modalidades de subscrição e de integralização do capital. Vincularam, então, o valor do capital subscrito ao do salário mínimo regional e a retenção permanente sobre o valor dos produtos entregues. Adicionalmente, na safra de 1968/69, haveria uma retenção de 5% sobre a produção de trigo para integralização de capital por parte dos associados.

O tamanho da cooperativa levava a necessidade de burocratizar suas atividades, ou seja, montar uma nova estrutura administrativa. A idéia de despensalizar a administração iniciou em 1968, mas as primeiras medidas ocorreram em inícios da década de 70. A despensalização adquiriu maior importância a partir de 1973.

Foi proposta a criação de uma caderneta de crédito operacional da safra. Para isso, inicialmente pregou-se a

introdução do Cartão de Aptidão. Esse cartão identificava o produtor que entregava no mínimo 80% de sua produção na safra anterior. O Cartão de Aptidão evoluiu para o Cartão de Crédito. Esse último cartão condicionava a concessão de crédito ao montante do capital integralizado pelo associado. No início, o sistema valia apenas para o trigo, posteriormente, foi estendido para outros produtos com os quais a cooperativa trabalhava.

Os canais de comunicação com o campo social, dependiam muito da atuação dos núcleos de base do MCBI. Aos poucos a cooperativa foi assumindo diretamente o trabalho de comunicação e educação dos associados. Foi criado um corpo próprio de técnicos profissionais para executar tal tarefa.

Já em meados de 1967, a Cotrijuí planejava grandes investimentos visando a construção de silos graneleiros. Até então, a cooperativa recebia o produto ensacado. Isso gerava um trabalho excessivo para o produtor, que fazia o ensacamento do produto e, também, para a cooperativa que deveria desfazer o serviço após ter recebido o produto. Ainda existia o problema do manuseio e da perda de sacaria.

A idéia dos armazéns graneleiros foi feita através de uma cópia de outro armazém de uma empresa concorrente. Mesmo com problemas de discordância interna para que se autorizasse o

financiamento, o Banco do Brasil S. A. liberou recursos para a construção de dois graneleiros com capacidade de 40 mil toneladas cada. Podiam receber 120 toneladas de produto por hora.

A Cotrijuí soube que no Paraná havia um secador doado pela Aliança para o Progresso e, que não estava sendo utilizado. Após diversas gestões, o secador foi doado para a Cotrijuí. A partir desse modelo foram construídos mais 14 unidades, adaptadas às condições locais. Criou-se um quadro de profissionais e tecnologia própria. A estrutura criada propiciou a própria construção dos dois primeiros armazéns, para os quais a cooperativa comprou poucas partes componentes (roletes, fitas transportadoras, etc.).

Em 1970, Tenente Portela inicia recebimento com um novo armazém com capacidade de 10.800 toneladas. Posteriormente, foi ampliado para 60.800 toneladas, com a construção de um novo silo. Em 1973, foram construídos os armazéns de Coronel Bicaco, Vila Jóia e Chiapetta. Em 1975, foram construídos os armazéns de Ajuricaba e Augusto Pestana e, em 1979, mais um silo em esquina Umbú para 50.000 toneladas.

É importante salientar que este crescimento da cooperativa, teve como maior contribuidora a cultura do trigo, pois o valor do trigo era bastante superior ao da soja.

A localização dos armazéns era muito importante pois visavam garantir o controle da produção de uma determinada área. Entretanto, muitos armazéns foram contruídos pelo pedido e pressão das comunidades interioranas, como o caso de Ajuricaba.

Cada armazém constituía-se numa nova unidade da Cotrijuí. Além de prestar os serviços de recebimento da produção, gradativamente, instalava-se outros serviços, como assistência técnica, assistência social e seção de consumo.

Novamente a Cotrijuí foi pioneira na questão do transporte dos produtos agrícolas. Os trens só carregavam produtos ensacados. A Cotrijuí resolveu construir com financiamento do BNCC, 71 caixas graneleiras metálicas sobre plataformas para serem transportadas pelos trens. A rede ferroviária concedia descontos substanciais no frete. Isso auxiliava, sobremaneira, a amortização do financiamento. É claro, que isso não seria uma solução definitiva para o problema de transporte da produção.

O gargalo do escoamento da produção, entretanto, encontrava-se no próprio sistema portuário, tanto em Porto Alegre como em Rio Grande. A soja, que estava ficando em alta no mercado, começava a acarretar superposição de safras nos armazéns. O escoamento rápido para aproveitar os bons preços externos das entressafras americanas era fundamental. Coincidentemente, a entressafra americana coincidia com a colheita da safra brasileira.

Após muitas discussões a diretoria concluiu que poderiam construir um terminal de exportação próprio na Quarta Seção da Barragem de Rio Grande, que atendia a uma produção superior à da Cotrijuí. Tentou envolver o Estado e outros organismos para a execução de um trabalho conjunto, mas apesar de todos mostrarem interesse, não conseguiu aliados efetivos. Em 27 de dezembro de 1969, após receberem a autorização do governo e, após um intenso trabalho de mobilização, os agricultores aprovaram o projeto e aceitaram descontar, compulsoriamente, 3% da safra de trigo para tal finalidade. A cooperativa não sabia se poderia devolver ou não o empréstimo compulsório, mas precisava iniciar a obra. Os bancos se negavam a conceder o empréstimo por não acreditarem na iniciativa.

Após perceber a disposição dos produtores, o Banco do Brasil S. A., aprovou um empréstimo de 8 milhões de cruzeiros. Mas, este valor orçado inicialmente foi insuficiente, sendo reforçado por mais 10 milhões de cruzeiros. Dezoito milhões de cruzeiros era o maior financiamento concedido a um único empreendimento no setor rural no país. Apesar de uma série de dificuldades na construção do terminal, em 1971 foi efetivado o primeiro carregamento de trigo. Tinha apenas metade da capacidade de armazenamento em funcionamento.

O terminal foi inaugurado oficialmente a 22 de julho de 1975, com a presença de inúmeras autoridades. Deve-se ressaltar,

que quatro dos oito armazens previstos, foram bancados pela própria Cotrijuí, apenas com os resultados do funcionamento do próprio terminal no período de 1971 a 1975.

A construção do terminal da Cotrijuí, foi importantíssimo para garantir a continuidade do ritmo de expansão das lavouras de trigo e de soja na região do Planalto, que ocorreu até fins da década de 70.

5.1.4. INDUSTRIALIZAÇÃO

Até o período 1971/72, o trigo continuava sendo o produto de maior interesse dos médios e grandes produtores e, por extensão, da própria Cotrijuí. Mas, a partir de 1973, a soja passou a ser o centro dos interesses dos produtores e da cooperativa. A mudança de atitude deve-se a alta de preços ocorrida no período 71/72. Outro fator importante foi o estabelecimento de garantia de preços mínimos por parte do governo. Segundo Coradini (1981) Apud Frantz (1982), de 1970 a 1977 a produção brasileira de soja cresceu 800%. Inclusive os pequenos produtores da Cotrijuí, que não haviam se especializado na produção de trigo, foram induzidos a fazê-lo com a cultura da soja.

Neste período de 1973 a 1977, a agricultura expandiu-se e modernizou-se na região. O policultivo clássico era substituído pela mecanização e especialização da lavoura no binômio

trigo/soja. Existia, ainda, crédito para fazer a destoca da terra visando incorporar novas áreas de cultivo e, para o programa Procal, que se destinava a correção da acidez e da deficiente fertilidade dos solos. Em pouco tempo as áreas disponíveis para o plantio estavam ocupadas pela soja. A preocupação passou a ser o aumento da produtividade e/ou expansão em outras regiões do Estado ou do país.

O crescimento da produção e exportação de soja levou a Cotrijuí a criar uma empresa especializada em exportação: a Cotriexport. Também, construiu mais uma fábrica moderna de trituração de soja em Rio Grande, com uma capacidade de 1000 toneladas por dia.

Na área administrativa a Cotrijuí criou diversos serviços de apoio, dentre os quais cita-se o processamento de dados por computação eletrônica. Na área de consumo criou-se uma rede de supermercados. Procurou-se, ainda, intervir na área de insumos agrícolas, na tentativa de reduzir os custos de produção das lavouras. A tentativa era de cobrir todos os segmentos econômicos, desde a produção até o consumo.

Os financiamentos oficiais e privados a juros subsidiados eram fáceis de serem obtidos. A autonomia da direção nas decisões, levaram a cooperativa a tentar enfrentar o problema

minifundiário da Região Pioneira. Condicionada pela política do governo federal, a Cotrijuí assumiu um projeto de colonização na Amazônia.

Dentre os inúmeros incentivos e subsídios governamentais, que contribuíram para a explosão da área plantada de soja, principalmente, e de trigo, cita-se:

- Fixação de um subsídio de 40% sobre os custos de fertilizantes;

- Recursos para a formação de estoque de soja através dos Empréstimos do Governo Federal (EGFs);

- Criação do Proagro em 24 de maio de 1975. O Proagro é um seguro ao produto agropecuário que cobre o período compreendido entre o plantio e a colheita;

- Criação do Programa Nacional de Fertilizantes e Calcário Agrícola (PNFCA) em 1974/75. O PNFCA pretendia obter autosuficiência quanto a produção de fertilizantes e expansão na produção de calcário até 1981.

Neste período foi realizado a incorporação de Dom Pedrito à Cotrijuí, diversificando bastante a gama de produtos industrializados pela cooperativa.

A questão da comercialização de produtos foi amplamente incrementada nessa época, chegando-se a formação da Cotriexport.

A Cotriexport possui duas subsidiárias: uma corretora de câmbio e uma corretora de seguros.

Inicialmente, a Cotrijuí possuía uma cantina que fornecia alimentos aos seus funcionários. A cantina foi transformada num minimercado de 20 metros quadrados em 1970, sendo ampliado posteriormente. O próximo passo na área de consumo foi entrar na área de supermercados, sendo o primeiro inaugurado em 1974, em Tenente Portela, a 170 km de Ijuí, com área de 300 metros quadrados e 1500 itens. Em 1982, a Cotrijuí possuía uma rede de 28 supermercados e 6 unidades abastecedoras (mercados simples com atendimento personalizado). Montou-se duas centrais para abastecimento dos supermercados: uma em Ijuí e outra em Dourados, no Mato Grosso do Sul.

Com o fornecimento de subsídios de 40% aos fertilizantes, a Cotrijuí decidiu entrar no mercado de insumos agrícolas. Além do subsídio, a cooperativa possuía, praticamente, o monopólio de fornecimento deste insumo aos associados financiados pelo repasse. Foi criado, em 1975, o Departamento de Insumos. Os associados que usavam o repasse da cooperativa (com até 140 hectares) eram obrigados a comprar os insumos na cooperativa.

O objetivo da cooperativa de verticalização e/ou diversificação das atividades é plenamente alcançado em 1979. A Cotrijuí consegue criar condições de consumo dos produtos de seu corpo social.

Em julho de 1975, foi liberado pelo BNCC, um pedido de 61 milhões de cruzeiros, acelerando as obras da fábrica de soja de Rio Grande, que já haviam sido iniciadas. A inauguração da moderna fábrica de óleo de Rio Grande ocorreu em 25 de novembro de 1977. Foi construída com tecnologia nacional. Chegou a ser prevista a instalação de uma refinaria no Rio de Janeiro, mas isso não passou de um projeto.

A Cotrijuí buscava a formação de uma corrente que vai da produção, passando pelo transporte, armazenamento, industrialização e chegando ao consumo.

Foram diversos os motivos que levaram a Cotrijuí a expandir-se para regiões de fora do Estado. A seguir relaciona-se algumas delas:

- A imagem formada e a infraestrutura disponível de armazenagem, industrialização e serviços. Teve, ainda, o reforço da Cotriexport e do Terminal Marítimo de Rio Grande;

- Facilidade de acesso aos financiamentos para investimentos;

- As pressões oriundas dos limites de viabilização dos pequenos produtores dentro do contexto moderno soja/trigo;

- A pulverização da estrutura fundiária já estava ficando limitante, inclusive para os granjeiros;

- O aumento das expectativas do quadro social alimentados pelas tantas conquistas obtidas pela cooperativa;
- A inexistência de outras áreas na região de atuação para explorar.

Com essas influências a cooperativa, a partir da segunda década de 70, executou um segundo movimento de expansão territorial. Essa foi uma das duas opções existentes que de certa forma eram complementares. Uma seria a de mudar a estrutura fundiária e, a outra, de expandir a área de atuação direta da cooperativa.

O Incra convidou a Cotrijuí para que se associasse ao esforço colonizador do governo federal, ao longo da rodovia transamazônica. A expansão regional propiciava o deslocamento dos serviços e facilitaria, também, o deslocamento dos produtores para as novas áreas. Dessa maneira, foram canalizados recursos financeiros da Região Pioneira da Cotrijuí e estimulados fluxos migratórios de médios e grandes agricultores para o Mato Grosso do Sul. A Cooperativa Pedritense de Carnes foi incorporada à Cotrijuí, com vistas a estimular o fluxo migratório de agricultores para aquela região, passando a ocupar as terras de campo com o cultivo de soja. A cooperativa tinha interesse no frigorífico da Cooperativa Pedritense, pois já desenvolvia atividades visando reintroduzir a pecuária na Região Pioneira. A

Cotrijuí já preocupada com o avanço da monocultura, mesmo que estivesse se vivendo o auge da cultura da soja, pensava em atividades alternativas do ponto de vista técnico.

A colonização da Amazônia, iniciada em 1977, abrangia uma área de 400 mil hectares, próxima a Altamira. A previsão era o deslocamento de 2000 famílias vindas da Região Pioneira, num prazo de 10 anos. Cada família receberia 200 hectares para cultivo e 200 hectares para exploração de madeira. O lote recebido possuía estrada construída, uma casa e parte da área já estaria desmatada. A cooperativa continuaria a dar crédito, assistência técnica, transporte, distribuição de insumos, etc. Passados oito anos do início das gestões, nenhum agricultor foi transferido e a área está interditada pela FUNAI. Atualmente, a Cotrijuí já desistiu da colonização amazônica.

A incorporação da Cooperativa Pedritense de Produtos Agro-Pastoris Ltda., em 1977, marcou uma fase para a Cotrijuí do ponto de vista técnico, político e econômico. Tecnicamente, a Cotrijuí teve de aprender novas técnicas para trabalhar com novos produtos, como o arroz, a carne e a lã. As próprias características sócio-culturais dos novos associados eram distintas das dos agricultores da Região Pioneira. Politicamente, aumentou o grau de heterogeneidade do corpo social. Os 2000 novos associados alteravam a estrutura do poder e a condução do processo administrativo. Do ponto de vista econômico, foi

ampliado o leque de produtos da Cotrijuí. O processo de integração econômica horizontal e vertical foi acelerado, transformando a Cotrijuí, numa "multicooperativa", segundo denominação de Benetti (1982).

No Mato Grosso do Sul foi incorporado a Coopemara (Cooperativa Agrícola de Maracajú), com sede em Maracajú (MS) e, duas unidades nos municípios de Sidrolândia e Rio Brilhante. A Cotrijuí ampliou a capacidade de recebimento de produtos com novos armazéns, principalmente de soja e de arroz, e criou uma estrutura de comunicação e de administração. Atualmente a capacidade de armazenamento é de 455.000 toneladas, assim distribuídos: Dourados, 82.000 toneladas; Maracajú, 65.000 toneladas; 52.000 toneladas em Sidrolândia; 42.500 toneladas em Posto Guaíba; 29.000 toneladas em Rio Brilhante; 25.000 toneladas em Itahum; 24.000 toneladas em Ponta Porã e 17.000 em diversas localidades, como: Douradina, Vista Alegre, Indápolis, Montese, Carapó, Tagi, Bonto e Anhanduí. Foi criada uma diretoria regional em Campo Grande, onde funcionava uma filial da Cotriexport e outra da Cotridata. Aumentou a diversificação mercadológica da cooperativa.

O volume dos negócios da Região Pioneira mantinha-se constante, mas a cooperativa na globalidade dobrava o agregado. Este processo de expansão horizontal e vertical implicou na necessidade de implantação de novos serviços para auxiliar na

administração da cooperativa. Mudanças profundas na estrutura organizacional foram inevitáveis. Uma das grandes mudanças administrativas foi a instalação do Centro de Processamento de Dados, que ocorreu em 1976. A partir de 1974, a cooperativa passou a integrar o sistema de rádio da Fecotrigo, com amplitude estadual. As quatro regionais da cooperativa foram interligadas por telex.

No início da década de 70, o Conselho Executivo era formado pelos membros do Conselho de Administração: um Presidente, seu Vice e um Diretor Superintendente. As atividades políticas e executivas concentravam-se no Conselho Executivo. No final dos anos 70, a estrutura era muito mais complexa, dividindo-se as tarefas políticas e executivas. Um passo a mais foi a contratação de um Diretor Adjunto, que não era necessariamente associado da cooperativa, para fazer parte do Conselho Executivo. O Diretor Adjunto supervisionava as diretorias funcionais e, estes supervisionavam as diretorias regionais. Esses cargos foram ocupados por técnicos, engenheiros agrônomos, administradores de empresas, advogados e, numa proporção menor, por associados.

As seis subsidiárias da Cotrijuí estavam diretamente vinculadas ao Conselho Executivo da seguinte forma: um (ou mais) de seus membros faz (em) parte do Conselho Executivo de cada uma das subsidiárias.

5.1.5. DIVERSIFICAÇÃO

No período de 1978 a 1982, a Cotrijuí recebe trigo e soja, mas o crescimento no recebimento de arroz, milho e sorgo também ocorre. Mas, o aspecto mais importante é o aumento do peso da pecuária e de seus subprodutos, como: leite, bovinos, suínos, ovinos, lã e forrageiras. Há um crescimento da entrega de produtos oriundos do trabalho pela diversificação, proposta pela cooperativa, com base na integração da agricultura com a pecuária.

Apesar dos dados expostos, a soja e o trigo continuaram sendo os produtos que de forma isolada, representavam os maiores volumes físicos e financeiros e uma massa maior de pessoas.

Apesar de, em 1978 e 1979, a Cotrijuí apresentar problemas de recebimento de soja (quebras na safra de 40 a 60%), pode-se dizer que o "período auge da produção de soja parece ter sido a década de 1970, particularmente na Região Pioneira" (Frantz, 1982:203). Foi nessa época que o produtor obteve seus melhores resultados econômicos. E foi nessa época que a Cotrijuí fez seus maiores investimentos.

No final da década de 1970, ocorreram diversos problemas que indicavam um decréscimo na euforia do binômio trigo/soja. A safra de trigo de 1977, quebrou na ordem de de 70%, logo em seguida

aconteciam quebras de 40 a 60% nas safras de verão (soja) de 1978 e de 1979. Além disso, houve extraordinário aumento dos preços dos insumos agrícolas, talvez reflexo da crise de energia no país, neste momento. O governo passa a reduzir gradativamente os subsídios, particularmente, no tocante ao crédito agrícola. Finalmente, os acessos a financiamentos bancários para investimentos tornam-se mais difíceis e os custos financeiros mais elevados. Então, além das diversas frustrações agrícolas conjugavam com uma crise econômica geral da economia brasileira e mundial.

A partir de 1979, o sistema cooperativista percebeu que a sua dependência financeira, bem como as despesas dela resultantes, eram excessivamente altas.

A excessiva dependência do sistema financeiro leva ao sistema cooperativo a pensar na formação de um Banco Cooperativo, para se autofinanciar. Os problemas tenderão a serem considerados a nível do conjunto das cooperativas, não mais individualizadamente. Como exemplo, podem ser os investimentos conjuntos para a formação das centrais, nos finais dos anos 70. Rediscute-se a participação dos associados nas decisões da cooperativa. A discussão da estrutura do poder, ou da gestão democrática, impõe-se no interior das cooperativas visando enfrentar questões como: capitalização, autofinanciamento e prioridades de investimentos.

Considerando-se que o surto expansionista da Cotrijuí deveu-se à conjunção de dois fatores: a participação dos recursos públicos subsidiados na capitalização e o crescimento da taxa interna de lucro (Benetti, 1982:214), prevê-se uma diminuição na taxa interna de lucro a partir do final da década de 70, em virtude das frustrações de safras e das dificuldades econômicas de toda a economia. Para discutir o tema, em 1978, promoveram-se 11 seminários regionais com representantes de núcleos (560 associados) e um seminário central com representantes de todos os municípios. Foram abordados quatro assuntos: a capitalização, a expansão da cooperativa, estrutura do poder e a diversificação de culturas.

Todos os problemas que se acumularam no final da década de 70 acabaram explodindo na década de 80. Na realidade foram diversas cooperativas no Rio Grande do Sul que tiveram problemas financeiros na primeira metade da década de 80, como as cooperativas de Santo Ângelo, Passo Fundo, Giruá, etc. A Cotrijuí dentre outras medidas, teve de vender o terminal marítimo de Rio Grande assim como desistir do projeto de colonização da Amazônia. A Cotrijuí começou a se recuperar da crise na qual se encontrava a partir do ano de 1987. Nos anos de 1988 a Cotrijuí assumiu a unidade de Dois Irmãos, no distrito de Herval Seco e, em 1989, passou a contar com mais uma unidade no município de Roque Gonzales. Mais recentemente, no ano de 1990, já extrapolando o período de análise deste estudo, houve a separação entre as unidades gaúchas e as matogrossenses.

Esforços para Diversificar a Produção Primária

No início da década de 1970, a Cotrijuí já se preocupava com os problemas técnicos e sócio-econômicos oriundos da monocultura. Mas havia grande dificuldade em contrapor-se, isoladamente, e com sucesso econômico-financeiro, à tendência, então dominante, de expansão da soja.

Apesar da cooperativa não operar na área de produção e reprodução animal, a Cotrijuí desenvolvia o setor de forrageiras e a inseminação artificial. Experimentavam outros produtos agrícolas como a colza e o sorgo, mas o mercado interno era muito fraco. A Cotrijuí tinha de incentivar outras atividades, mas precisava oferecer um preço competitivo e rentável ao produtor associado.

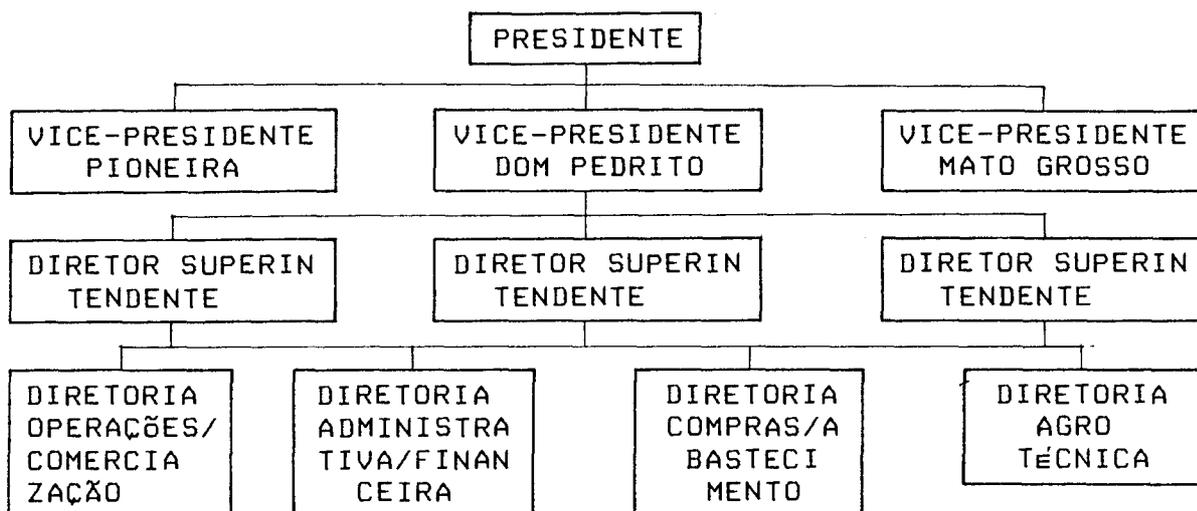
Em 1975, a Cotrijuí decide entrar no desenvolvimento da pecuária leiteira na região, juntamente com a ASCAR (Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural). O projeto garantia a assistência técnica constante ao produtor, além de um financiamento sem correção monetária, com prazo de 12 anos para pagar e 4 anos de carência. Em 21 de janeiro de 1976 criou-se a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) com importante participação da Cotrijuí na sua formação. A Cotrijuí participou, futuramente, da formação da Cooperativa Central Gaúcha de Carnes

(CCGC) e da Cooperativa Central Gaúcha de Hortigranjeiros (CCGH). A Cotrijuí foi uma constante motivadora da formação de centrais de diferentes produtos.

5.2. ORGANOGRAMA DA COTRIJUI

A Cotrijuí conta atualmente com o seguinte organograma: um presidente, três vice-presidentes e três diretores superintendentes, um para cada regional da cooperativa (Figura 07). Num nível abaixo existem quatro diretorias: a diretoria de operações e comercialização; a administrativa e financeira; a de compras e abastecimento; e a diretoria técnica. Participa ainda o Conselho Fiscal, com suas atribuições normais.

FIGURA 07
ORGANOGRAMA DA COTRIJUI



Está se discutindo a idéia de funcionamento com apenas um presidente, um vice-presidente e um diretor superintendente. Das

diretorias restaria apenas a diretoria agrotécnica. As quatro diretorias existentes anteriormente passariam a serem gerências. Teria, ainda, assessoria de recursos humanos, comunicação e educação aos três eleitos (Conselho de Administração).

5.3. DEPARTAMENTO AGROTÉCNICO

5.3.1. CRIAÇÃO

O surgimento do Departamento Agrotécnico da cooperativa teve como motivador o funcionamento do repasse (créditos de custeios agrícolas), iniciado em 1965, através de convênio com o Banco do Brasil S. A. e com a Caixa Econômica Estadual (Frantz, 1982:140).

Segundo o convênio celebrado, as instituições bancárias destinavam os recursos de financiamentos de custeio à Cotrijuí e, a cooperativa repassava os recursos recebidos aos seus associados (Frantz, 1982:140). O crédito rural pode ser um canal privilegiado para se determinar sistemas de cultivos e incentivar produtos específicos, podendo alterar os comportamentos econômicos e sociais dos agricultores (Frantz, 1982:139).

O Banco do Brasil S. A. não cobrava da cooperativa uma taxa de 2% sobre o valor dos contratos realizados, mas a cooperativa deveria criar um departamento próprio para triagem dos pedidos e

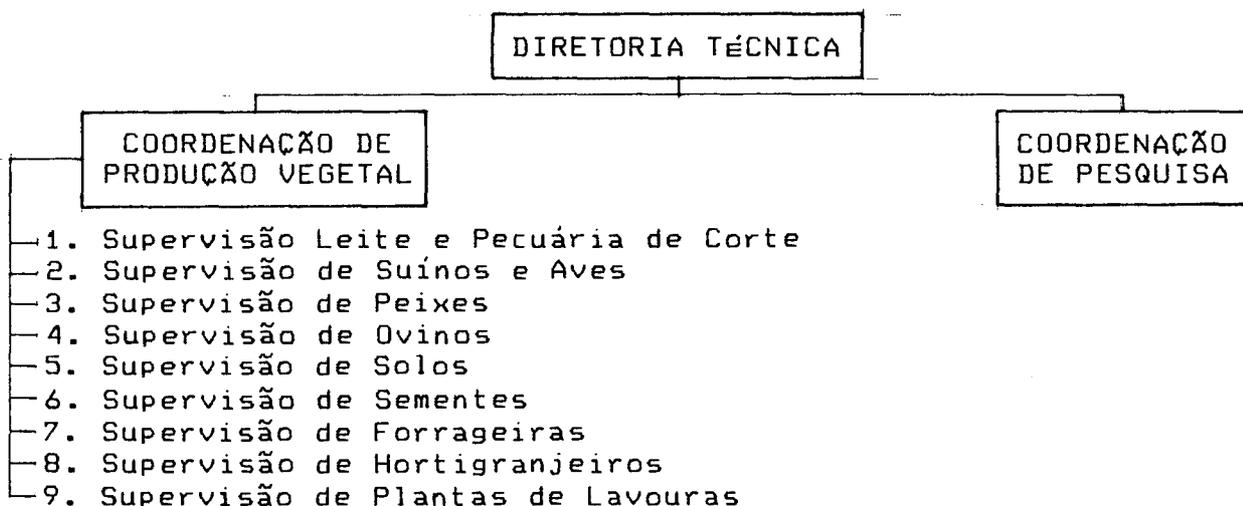
fiscalização das lavouras. Criou-se com isso o Departamento de Crédito, para repassar crédito aos associados (Frantz, 1982:141).

Em 18 de março de 1968, O Conselho de Administração aprovou um projeto no sentido de se criar uma estrutura própria para a assistência técnica, através da criação de um departamento, denominado atualmente de Departamento Agrotécnico (Frantz, 1982:144).

Durante muitos anos o Departamento Agrotécnico da Cotrijuí, por força de convênio que originou a Associação Conservacionista de Ijuí. Inicialmente dava cobertura às transformações técnicas (utilização mais intensiva de insumos), que estavam ocorrendo no sistema de cultivo, transformações essas, aceleradas pela utilização do crédito agrícola orientado.

5.3.2. ORGANOGRAMA DA DIRETORIA TÉCNICA

FIGURA N. 14
ORGANOGRAMA DA DIRETORIA TÉCNICA



5.3.3. RELATÓRIO DAS ATIVIDADES DE 1989

Área Vegetal**Produção e recebimento de sementes fiscalizadas:**

A produção e o recebimento de sementes fiscalizadas é uma das atividades mais importantes da área vegetal.

TABELA N. 02
PRODUÇÃO E RECEBIMENTO DE SEMENTES FISCALIZADAS - EM TONELADAS

Cultura	Recebimento
Soja.....	37.473,1
Trigo.....	9.621,6
Feijão.....	27,5
Milho.....	55,8
Colza.....	10,8
Aveia Branca.....	1.185,0
Aveia Preta.....	1.522,0
Azevém.....	227,8
Milheto.....	105,0
Ervilhaca.....	174,6
Sincho.....	25,3
Ervilha forrageira.....	25,0
Cevada forrageira.....	31,5
Setária.....	0,5
Pânico.....	1,0
Teossinto.....	37,9
Trevo Yucchi.....	2,5
Centeio.....	79,2
Fava.....	6,9
Pensacola.....	15,4
Tremoço.....	15,6

Fonte: Relatório de Atividades do Departamento Agrotécnico (1989).

A Cotrijuí produziu ou recebeu sementes fiscalizadas de 21 espécies agrícolas, totalizando 50.644.000 quilos. Não estão

consideradas nestes dados a parte relativa a semente de hortigrangeiros.

Contratos Mútuos

No contrato mútuo a cooperativa fornece algum tipo de insumo ao associado e recebe como pagamento, geralmente, a produção na qual estes insumos serão utilizados. Existem contratos mútuos para diversos tipos de produtos ou atividades: hortigranjeiros, alho, forrageiras, trigo, soja, suínos e para a correção do solo.

A seguir expõe-se um resumo do número de contratos mútuos efetuados pela Cotrijuí no ano de 1989.

TABELA N. 03
CONTRATOS MÚTUOS EFETUADOS EM 1989

Hortigranjeiros(1)	118	25,93	Hectares
Alho	178	66,10	Hectares
Forrageiras(2)	468	1.295,00	Hectares
Trigo	1.429	*	
Suínos	527	4.206	Animais
Soja	1.189	7.693,40	Toneladas
Correção Solos	533	9.792,00	Hectares

Fonte: Relatório de Atividades do Departamento Agrotécnico (1989).

* Não se conseguiu as áreas contratadas.

(1) Abóbora, repolho, lentilha, moranga, pepino, beterraba, cenoura

(2) Feijão guandú, milheto, teossinto, aveia, ervilhaca

Produção e Importação de Sementes de Hortaliças

A produção de sementes de hortaliças está sendo feita conjuntamente com a regional de Dom Pedrito. A importação de sementes de hortaliças deverá ser apenas para complementar as necessidades desse tipo de sementes que a Cotrijuí possa produzir. Foram produzidas 1200 quilos de sementes de hortaliças e importadas 3451 quilos.

Fruticultura

Está previsto a colocação de 150.000 mudas de frutíferas para o ano de 1990. No momento, a cooperativa está trabalhando na parte de fomento e divulgação do projeto de fruticultura. As atividades desenvolvidas com o fim de preparação para a implementação do projeto foram as seguintes:

TABELA N. 04
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM FRUTICULTURA EM 1989

Visita a produtores	1.355
Reunião da Comissão de Fruticultura	6
Reuniões Grupais	6
Palestra(Presidente da CEASA)	1
Excursão à CEASA	1
Excursão à EMPASC	1

Fonte: Relatório de Atividades do Departamento Agrotécnico (1989)

Conservação do Solo e do Meio Ambiente

Relativamente a conservação do solo e do meio ambiente a Cotrijuí atua em três frentes principais: plantio direto,

florestamento e microbacias hidrográficas, além das orientações técnicas diárias no atendimento a nível de escritório ou da propriedade do associado.

O plantio direto é o cultivo onde se faz um mínimo de revolvimento do solo, de maneira que se evite a ocorrência da erosão. Foram atendidos 146 produtores na prática do plantio direto. Segundo o relatório de 1989, a Cotrijuí estima que o plantio direto seja praticado em 25% da área da região Pioneira.

Com relação ao florestamento, além do incentivo de atividades ecológicas, a Cotrijuí atua na divulgação e na distribuição de mudas aos associados. Foram comercializados no ano de 1989, 32.120 mudas de erva-mate e 176.540 mudas de eucalipto.

Foram iniciadas em 1989 os trabalhos em 8 microbacias (estrada/lavoura) no ano de 1989. Essa técnica de conservação de solos visa uma ação sobre as lavouras e as próprias estradas municipais e das propriedades. Necessita uma ação comunitária para a sua implementação, pois geralmente, os trabalhos devem ser feitos conjuntamente em diversas propriedades contíguas. Normalmente, também é executada conjuntamente por diversos agentes ou instituições tanto do serviço público como particular.

Área Animal

São desenvolvidas atividades com relação a pecuária de leite, pecuária de corte, suinocultura, avicultura, piscicultura e avicultura.

Pecuária Leiteira

Tomando-se como base a média mensal, a Cotrijuí trabalhou em 1989 com 4950 produtores de leite. Recebeu durante todo o ano 39.702 litros, que significa 9,92% a mais do que no ano de 1988. Cada produtor de leite produziu em média 22,28 litros de leite por dia. Na questão de melhoramento do rebanho leiteiro foram distribuídos 84 vacas e 143 novilhas aos associados. No período de março a novembro foram realizadas 5088 inseminações no rebanho bovino. Ainda, foram formados 11 grupos de ensiladeiras e a construção de 170 silos para tentar uma maior uniformização na produção de leite

Suinocultura

De janeiro a novembro de 1989, na região Pioneira da Cotrijuí, foram recebidos 42.433 suínos, representando uma média de 3857 suínos por mês. Além disso, foram distribuídos 1868 reprodutores durante o ano. No período de março a novembro foram executadas 2052 inseminações.

Ovinocultura

Durante o ano foram recebidos 130.000 quilos de lã, distribuídos 31 carneiros e esquilados 19038 animais.

Piscicultura

A Cotrijuí opera dois convênios de apoio à piscicultura: um com a Legião Brasileira de Assistência (LBA)/ Universidade de Ijuí (UNIJUÍ) e outro com a Secretaria da Agricultura e Abastecimento/ Tedespi. No convênio com a LBA/Unijuí foram construídos 143 açudes com a lâmina d'água totalizando 442.470 metros quadrados. No convênio com a Secretaria da Agricultura e Abastecimento/Tedespi foram reformados 25 açudes com 100.800 metros quadrados de lâmina d'água, além da construção de outros 59 açudes e mais 178.500 metros quadrados de lâmina d'água.

Além da construção de açudes foram realizados trabalhos de fechamento de vossorocas e drenagem de banhados para 276 associados. Utilizaram-se tratores esteiras e retro-escavadeiras para estes serviços.

Através do CTC, a Cotrijuí distribuiu 288.851 alevinos de peixes e 60.000 larvas de carpa espelho como material genético piscícola. A cooperativa recebeu no ano de 1989, 20.934 quilos de peixes de açudes, como resultado do incentivo a piscicultura na região.

Pecuária de Corte

No período de abril a junho de 1989, a região Pioneira abrigou nas pastagens de um grupo de seus associados, 1672 animais oriundos de Uruguaiana e Dom Pedrito. Isso foi possível pela participação da cooperativa e os produtores dispõem de áreas de aveia preta na região pioneira, que poderiam ser utilizadas para a terminação dos bovinos da campanha no período do inverno. Geralmente a terminação ocorre num período de 100 a 120 dias considerando-se que os animais cheguem com um peso médio de 360 quilos vivos.

Extensão Rural

Foram realizadas pelos técnicos da cooperativa 27.362 visitas aos associados e 578 reuniões na Região Pioneira. Essas visitas e reuniões foram feitas tanto para as atividades tradicionais da cooperativas como para os produtos e/ou atividades propostas: trigo, soja, culturas alternativas de inverno, culturas alternativas de verão, forrageiras, semente, alho, hortigranjeiros, fruticultura, conservação do solo, suinocultura, avicultura, pecuária de leite, pecuária de corte, ovinocultura, piscicultura e apicultura. Os produtos e/ou atividades que foram os maiores responsáveis pelo número total foram, respectivamente: pecuária de leite, semente, suinocultura, soja e conservação do solo.

5.3.4. RECURSOS HUMANOS

No ano de sua fundação, em 1968, a cooperativa possuía, inicialmente, apenas um agrônomo. No mesmo ano, foi contratado um segundo funcionário para o departamento. Hoje a Cotrijuí dispõe de um quadro técnico altamente capacitado para desenvolver os trabalhos de pesquisa e difusão das mesmas ao quadro associativo da cooperativa.

Atualmente a Cotrijuí realiza concursos para admissão de técnicos. Após a contratação recebem um treinamento interno em dois níveis: um nivelamento geral e treinamento em áreas ou atividades específicas. Posteriormente, amplia-se o treinamento externamente através de viagens no Brasil e no exterior para participar de: convenções, reuniões, congressos, simpósios, etc. Existe ainda a possibilidade da cooperativa investir na formação acadêmica de seus técnicos, quando necessário, através de convênios com outras instituições ou o próprio financiamento pela cooperativa de cursos de especialização, mestrado e doutorado. No momento quatro engenheiros agrônomos tem mestrado, tem um agrônomo fazendo mestrado em Pelotas, um veterinário fazendo mestrado em Porto Alegre e um agrônomo fazendo especialização na Itália.

O quadro técnico da cooperativa atual é de 83 técnicos, sendo 28 técnicos agrícolas, 17 veterinários e 38 engenheiros agrônomos.

A alta capacitação de seus técnicos e o seu conhecimento dos problemas da cooperativa bem como o conhecimento da realidade do associado, dentre outros motivos, fazem com que seguidamente esses profissionais sejam aproveitados em outras áreas e/ou em postos de relevância dentro da estrutura organizacional cooperativa. Temos como exemplos proeminentes, o do Engenheiro Agrônomo Rubens Ilgenfritz da Silva, que foi um dos presidentes que mais contribuiu para o engrandecimento da cooperativa, e o Engenheiro Agrônomo Nedi Borges, que foi vice-presidente da cooperativa. Inúmeros técnicos ocuparam e ocupam cargos de diretorias, chefias de unidades, chefias de departamentos, setores e/ou fábricas.

5.3.5. ORIGEM DA PROPOSTA DE DIVERSIFICAÇÃO

Dentre as contratações efetuadas pela Cotrijuí, uma merece consideração especial, pela contribuição que acabou dando à cooperativa futuramente. Em maio de 1973, a Cotrijuí contratou um engenheiro agrônomo, natural de Santo Antônio da Patrulha (RS) para seu quadro de funcionários. O engenheiro agrônomo era Renato Borges de Medeiros, que havia terminado seu mestrado em fitotecnia na Faculdade de Agronomia da Universidade Federal do

Rio Grande do Sul desenvolvendo a dissertação na área de forrageiras sob o título: "Efeito do nitrogênio e da população de plantas sobre o rendimento de matéria seca e produção de proteína bruta de sorgo e milho forrageiros". Para a Cotrijuí, essa poderia ser mais uma contratação como milhares de outras efetuadas durante a sua existência. Entretanto, Renato Borges de Medeiros teve importância fundamental na condução dos rumos que a cooperativa passou a adotar a partir da década de 70. Renato Borges de Medeiros foi contratado para trabalhar na parte de assistência técnica no setor de produção de forrageiras do departamento agrotécnico. Essa área coincidia com aquela na qual realizou sua dissertação de mestrado.

É importante contextualizar o momento em que ocorreu a contratação do engenheiro agrônomo Renato Borges de Medeiros. Nesse período, início da década de 70, particularmente na safra 72/73, a soja estava no apogeu de seu cultivo. Pode-se constatar a euforia pelo cultivo da soja, através da leitura dos jornais gaúchos. No Jornal da Manhã de Ijuí datado de 09.06.1973, se extraiu o seguinte texto: "Atualmente, esta região está vivendo momentos bastante promissores. A cada dia que passa, mais se observa o reflexo positivo desta última safra (soja)". Poderia se dizer que Renato Borges de Medeiros foi contratado num momento totalmente inoportuno pois sua função seria a de incentivar a produção de forrageiras.

Foi num ambiente adverso à sua atividade que Renato Borges de Medeiros iniciou o seu trabalho de fomento da produção de forrageiras e da criação animal. Logo nos primeiros meses de trabalho Renato Borges de Medeiros iniciou o trabalho de fomento ao uso de forrageiras na área de atuação da cooperativa. A seguir, colocar-se-á algumas pequenas partes de textos escritos por Renato Borges de Medeiros nos meses de junho, julho e agosto de 1973, portanto logo após a sua contratação pela Cotrijuí.

No jornal da Manhã de 09.06.1973 à página 5 sob o título: Diversificação (Agricultura e Pecuária):

"No rádio, em duas oportunidades, falei das possibilidades de associarmos o cultivo de pastagens à agricultura aqui existente";

"Segundo levantamento do Incra, 56% das terras são utilizadas em nossa região e 39% são mal utilizadas e o restante (5%), praticamente não são aproveitadas. Nas propriedades maiores, o capital existente (máquinas e benfeitorias) é relativamente grande (o maior do estado). Assim, as possibilidades de estabelecimento de pastagens, utilizando os recursos já existentes, representará uma maior produtividade por unidade de área. Isto traz como resultado positivo, a diminuição de riscos do setor primário e o aumento do capital fixo das empresas agrícolas";

"Este artigo encerra uma idéia, um objetivo, qual seja, sugerir uma agricultura também baseada na produção forrageira";

"É necessário associar a agricultura à pecuária e, aumentar a capacidade produtiva das mesmas. É neste sentido que estamos propondo a criação animal para esta região";

"A situação desta região, se considerarmos que os agricultores adotem um sistema de trabalho altamente técnico, permitirá produzir carne de alta qualidade. Considerando que se conduza e utilize os cultivos forrageiros corretamente, será possível criar e engordar animais que alcançarão a idade de abate aos dois anos";

"Dentre as possibilidades de criação animal, vemos com muita confiança a invernada de terneiros e novilhos para o abate";

"Sentimos a necessidade de iniciar aqui, um processo de invernada de terneiros. A Primeira Feira do Terneiro Riograndense, realizada em Carazinho teve como objetivo principal, promover o engorde de terneiros na região. Com este esquema, haverá o deslocamento dos terneiros da Região da Campanha para cá".

O Jornal Correio Serrano de Ijuí de 21.06.1973, na sua página 11 sob o título: Avaliação preliminar de espécies forrageiras de clima quente em Ijuí:

"Essa nova alternativa (criação animal) só alcançará resultados positivos se for acompanhada de uma orientação científica e honesta. Por isso, a Cotrijuí pensando em dedicar um trabalho assistencial, ao nível dos associados vai iniciar estudos de avaliação preliminares do comportamento produtivo das

principais espécies perenes subtropicais (primavera), aqui na região. Para a efetivação desses estudos serão estabelecidos trabalhos experimentais na Fazenda do Imerab, em colaboração com os professores deste estabelecimento e os professores do Departamento de Fitotecnia (Plantas Forrageiras) da Faculdade de Agronomia de Porto Alegre”;

“É crescente, também, a necessidade de regionalizar os estudos experimentais”;

“Paralelamente, nos propomos conduzir a nível das propriedades trabalhos semelhantes. Nos anos seguintes aos do estabelecimento, em função dos resultados obtidos se conduzirá estudos de avaliações mais detalhados”.

No Cotrijornal de Ijuí, edição de julho de 1973, na página 14 com o seguinte título: Pecuária: outra perspectiva para a região:

“A associação da pecuária à agricultura deve ocorrer sem prejudicar as lavouras de trigo e de soja”;

“Este capital (animais) pode ser transformado em dinheiro pela simples vontade do produtor uma vez que o mercado de abate opera durante todo o ano”;

“Existe uma série de possibilidades, como: produzir terneiros para vender após o desmame; engordar terneiros e novilhos para o abate; produzir leite; criar novilhas leiteiras para a venda; produzir sementes forrageiras”;

"De nada adianta um animal re raça pura, se para este animal não é fornecida um bom alimento durante o ano";

"Será possível criar e engordar animais que alcançarão o peso de abate em apenas dois anos".

O Jornal da Manhã de 04.08.1973 na página 10, continha no artigo: Produção de Sementes de Forrageiras:

"Modificar o quadro que ilustra a pecuária gaúcha, buscando maior produtividade, através de uma intensificação no uso de tecnologia da criação animal";

"O custo de estabelecimento de um ha de forrageira é o fator que mais compromete a expansão da área do cultivo de pastagens. Por isso se torna necessário dirigir um trabalho nesse sentido. Aqui, sem dúvida, a produção de sementes deve constituir-se numa atividade fácil e lucrativa".

Coloca-se estas propostas iniciais de Renato Borges de Medeiros, pois foram de fundamental importância como fonte de inspiração para a proposta de produção agropecuária da Cotrijuí elaborada posteriormente.

5.3.6. CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA PROPOSTA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DA COTRIJUI

- A propriedade é considerada globalmente (visão sistêmica);
- Integração da lavoura com a pecuária;

- Aproveitamento de resíduos culturais e/ou da agroindústria;

- Produzir a matéria prima para a atividade agropecuária na própria propriedade do associado (menor dependência da matéria prima dos monopólios);

- Diversificação de produtos para minimizar os efeitos da sazonalidade (diminuição de riscos);

- Análise da produtividade de toda a propriedade (antes era por área ou rebanho, com muitas implicações para o rendimento econômico);

- Formação de mix de produtos de acordo com o tamanho da propriedade, com as características da propriedade (mão-de-obra disponível, tipo de solo, recursos, relevo, etc.) e com as exigências de mercado, acompanhando as mudanças ocorridas;

- Criar a possibilidade de comercialização do grão in natura ou transformá-los em produtos pecuários como carne, leite e ovos. A decisão ficaria a cargo do produtor;

- A experimentação, principalmente de novos produtos, teria caráter científico. Para isso são estimulados a formação de convênios com universidades (UFRGS) e outras instituições científicas;

- Enfatizar a aplicação rápida da pesquisa. A Cotrijuí preocupa-se em acelerar o processo de difusão de tecnologia aos usuários (associados), tentando reduzir o tempo de chegada e utilização das novidades tecnológicas ao quadro social;

- Utilizar complementariedades regionais usando as diferentes capacidades técnico-econômicas de cada região onde a

- Utilizar complementariedades regionais usando as diferentes capacidades técnico-econômicas de cada região onde a cooperativa atuasse: Pioneira de Ijuí (Planalto), Dom Pedrito (Campanha) e Mato Grosso (Centro-Oeste);

- Direcionamento dos trabalhos para a busca de novas tecnologias para a criação animal ou pecuária auge da soja;

- Tentar o uso de novas tecnologias para a viabilização do pequeno produtor (caráter ecológico e econômico associado/cooperativa);

- Adaptabilidade dos recursos já disponíveis pelo produtor como: uso da ociosidade da maquinaria disponível para a agricultura na atividade pecuária através da preparação das pastagens;

- Estimular discussões sobre o grau de tecnificação da propriedade;

Observando-se o conteúdo de algumas das matérias publicadas por Renato Borges de Medeiros, incluídas neste estudo, e comparando estes conteúdos com as características da proposta de produção agropecuária da Cotrijuí e, ainda, os programas de pesquisas do CTC, verifica-se uma grande identidade de seus conteúdos, permitindo-se dizer, que Renato Borges de Medeiros conseguiu implantar ou tornar realidade as suas idéias na Cotrijuí.

5.3.7. CENTRO DE TREINAMENTO COTRIJUI

Criação do CTC

A Secretaria da Agricultura possuía, no município de Ijuí, uma área de terras denominada de Posto Agropecuário. Foi neste local, que se iniciou a combater a erosão do ano de 1949, quando foram construídos terraços em algumas dezenas de hectares do posto (Filho e Dhein, 1990:16). Posteriormente, em 1965, foi fundada a Associação Conservacionista de Ijuí (ACI) com a participação da Cotrijuí, da Secretaria da Agricultura do Estado e de outras entidades.

No final da década de 60, a Cotrijuí apercebera-se dos problemas que adviriam da monocultura, pois sentia o predomínio do interesse dos agricultores no trigo e na soja. Por isso, tentou sem sucesso o "Projeto Alambique", além da construção de uma fábrica de rações balanceadas para alimentação de suínos, aves e gado leiteiro, em 1968. Para a instalação dessa fábrica teve auxílio da Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Sul e do Programa Alimentos para a Paz, organismo vinculado à Aliança para o Progresso (Filho e Dhein, 1990:7).

Mas, foi a partir de 1973 que a Cotrijuí começou a implantar trabalho de introdução de forrageiras em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Filho e Dhein, 1990).

Pode-se dizer que os primeiros passos do CTC, foram dados com a instalação do primeiro plantio de forrageiras (primeira coleção), no Colégio Imerab de Ijuí. Inclusive, muitos alunos desta instituição de ensino, integraram o quadro de funcionários da Cotrijuí em tempos futuros.

A preocupação com a diversificação e o estrito relacionamento com a Secretaria da Agricultura, levaram à cooperativa a assumir através de comodato o Posto Agropecuário da Secretaria da Agricultura, situado na divisa dos municípios de Ijuí e Augusto Pestana, junto ao Rio Conceição. Estavam incluídos no comodato a área de terras, as benfeitorias e parte das máquinas e equipamentos pertencentes ao Posto Agropecuário (Filho e Dhein, 1990:49).

O convênio com o Ministério da Agricultura foi assinado em 13 de março de 1976. Segundo o convênio, a cooperativa usaria as terras para a multiplicação de sementes de soja, trigo, feijão e outras que julgar racional e conveniente. Promoveria, ainda, treinamento de pessoal, principalmente para os filhos de agricultores associados, em assuntos ligados à agropecuária. O Departamento Agrotécnico sempre atuou conjuntamente com a Secretaria da Agricultura, através de convênios gerais e específicos.

Caracterização do CTC

O CTC está localizado no município de Augusto Pestana, às margens do Rio Conceição e a 15 km da sede da Cotrijuí. O CTC ocupa uma área total de 236,6 hectares. Dessa área total, cerca de 170 hectares são utilizados em trabalhos de pesquisa, experimentação e lavouras demonstrativas. O restante da área permanece com mata nativa, às margens do Rio Conceição, sob a forma de reserva ecológica.

As benfeitorias existentes são, basicamente, as mesmas que recebidas em 1976, quando a Cotrijuí assumiu (casas, galpões, oficinas, estábulos, etc.). A cooperativa recuperou e manteve as instalações adequadas ao seu uso. Hoje, o CTC possui residências do administrador do CTC, de alguns funcionários e escritório de administração e da equipe técnica. Contém, ainda, uma sala de aula, cozinha, refeitório, alojamentos, laboratório para multiplicação de Baculovirus anticarsia, uma sala de sementes, uma estação de piscicultura (35 tanques e um laboratório), instalações de avicultura (com incubadora), suinocultura, bovinocultura de leite, almoxarifado, oficina mecânica, galpão para abrigo de máquinas, silo trincheira, três açudes, uma estação meteorológica, diversos poteiros, etc.

Os pesquisadores do Centro de Treinamento pertencem ao Departamento Agrotécnico da cooperativa.

5.4. DISCUSSÃO DO CASO COTRIJUI

5.4.1. INTRODUÇÃO

A Cotrijuí iniciou no ano de 1973 uma tentativa de mudança real do meio em que atuava. Ao contrário da maioria das organizações não cooperativas, a fonte geradora da mudança foi o seu quadro social, que também são os clientes, no caso da cooperativa. As empresas não cooperativas também pensam e agem em favor de seus clientes, mas o comprometimento não é na mesma intensidade. O caso da Cotrijuí talvez possa ser caracterizado como um caso típico deste comprometimento total com o associado, pois determinou-se a fazer mudanças sem dispor de um projeto de investimentos para verificar o retorno para a cooperativa. A análise realizada foi a de que o modelo de exploração da terra usado pelos associados tenderia a deixá-los dependentes financeiramente e esgotados técnica e economicamente num determinado período de tempo.

A Cotrijuí tentou alterar o sistema produtivo monocultor vigente, através da área de produção da cooperativa, com papel de realce para o trabalho de assistência técnica ou do Departamento Agrotécnico. Como é tradicional na atuação da assistência técnica das cooperativas agropecuárias, buscou-se a evolução tecnológica como instrumento de mudança da realidade vivida. Entretanto, a Cotrijuí procurou reunir as fases de geração, difusão e adoção

tecnológica (Gastal, 1980), entendendo ser esta a melhor maneira de tornar a proposta de mudança cientificamente aceita, rapidamente aplicada e com resultados efetivos para o produtor e para a cooperativa.

A cooperativa aproveitaria os resultados de pesquisa de outras instituições, mas principalmente, dos resultados de pesquisa obtidos pelo seu centro de pesquisas, o CTC. As atividades do CTC estão sob a responsabilidade do Departamento Agrotécnico. Através da assistência técnica leva-se as tecnologias ao associado, que adotará ou não essas tecnologias (Burke e Filho, 1982 e Contini et alii, 1984) e, quando adotada poderá reverter em produção recebida pela cooperativa. Logo, a viabilização da cooperativa passaria a depender do recebimento dos produtos tradicionais e dos novos produtos com os quais passaria a operar.

Através da análise da evolução do "mix" de produtos e/ou atividades desenvolvidas pela cooperativa, poder-se-ia verificar a efetividade da transferência das atividades do P & D (CTC) para a estrutura operacional administrativa da cooperativa. Para se tentar analisar os resultados obtidos pela Cotrijuí seguir-se-á os seguintes passos:

- Análise da Estratégia de Produção Agropecuária Cooperativa (EPAC): comentar as características gerais da propostas de

produção agropecuária, análise dos programas de pesquisas do CTC e da proposta de produção da Cotrijuí à luz das dimensões competitivas de produção;

- Análise da Estratégia das Unidades Estratégicas de Negócio Cooperativas (UENC);

- Análise da Estratégia Corporativa (ECC).

5.4.2. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA COOPERATIVA (EPAC)

Comentários Gerais sobre a Proposta de Produção Agropecuária da Cotrijuí

As características da proposta de produção agropecuária da Cotrijuí poderiam ser sintetizadas em alguns tópicos principais: inserção da pecuária na propriedade rural como opção comercial, maior estabilidade de produção para a propriedade, menor dano ao meio ambiente, geração de conhecimentos científicos agropecuários, rápida difusão das novas tecnologias ao quadro social e a busca de alternativas sócio-econômicas para o pequeno produtor rural.

Até 1973, as atividades rurais eram analisadas através do resultado individual de determinadas culturas/criações, ou seja, analisava-se o desempenho da soja, do trigo, do leite, do gado de corte, da linhaça e assim por diante. Geralmente as propriedades dependiam de uma única cultura ou atividade. Nessa época, o

produtor praticamente não tinha escolha, era plantar trigo no inverno e soja no verão. Isso decorre da avidez mercado comprador, de toda uma infraestrutura de recebimento, beneficiamento e transformação e, do incentivo financeiro governamental que privilegiam o binômio trigo/soja. A pecuária já era praticada nas propriedades da região de atuação da cooperativa, entretanto, servia mais para a alimentação familiar sendo os excedentes, quando existentes, vendidos para amigos, vizinhos, pequenos armazéns e/ou açougues. A comercialização de suínos chegou a ser importante na região de atuação da Cotrijuí até a década de sessenta.

Com a proposta de produção agropecuária, a Cotrijuí propõe então incentivar dois conjuntos de atividades rurais, a agricultura e a pecuária, para buscar melhores resultados sócio-econômicos para o produtor e a sua propriedade. Na realidade o resultado da propriedade decorreria desses dois grupos de atividades e, ainda, do efeito interativo ou sinérgico da integração agropecuária. A propriedade passaria a ser analisada técnica e economicamente como um todo, resultante da interação entre as atividades agrícolas e pecuárias, possibilitando-se a formação de diferentes "mix" de produtos tanto agrícola como pecuários e, ainda, "mix" de produtos agrícolas e pecuários, simultaneamente. Abre-se dessa maneira, a possibilidade de se diminuir a sazonalidade de produção agrícola e a entrada de recursos na propriedade do associado.

Com relação às atividades agrícolas, procurou-se ampliar o número de produtos a serem potencialmente cultivados pelos associados. Pode-se citar, dentre essas novas alternativas de se produzir grãos: a aveia, a colza, o linho, o girassol, o guar, a crotalaria, a lentilha, o grão de bico, a cevada, o gergelim, o tremoço e o melilotus. A cooperativa procurou estimular principalmente as culturas hibernais. Dentro da agricultura se incluem, ainda, as atividades olerícolas, as frutíferas e as plantas medicinais, dispondo cada uma dessas atividades inúmeras alternativas. Deve-se considerar que muitos desses produtos vão ter sucesso e outros não, como alternativas reais ao associado.

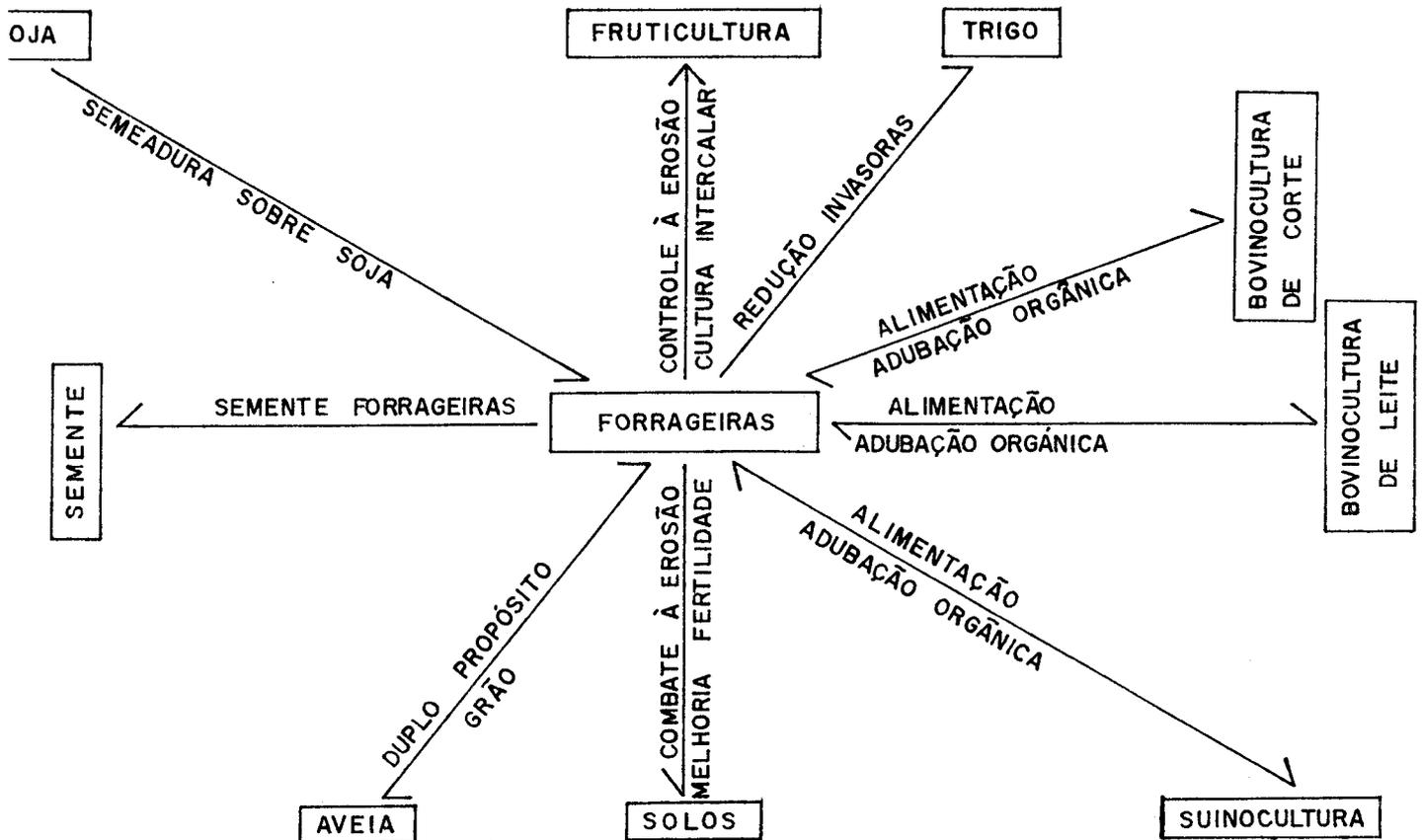
O milho deve ter uma consideração particular dentro das espécies agrícolas. Trata-se de um dos cereais mais cultivados em todo o mundo. O milho, além de ser mais uma alternativa agrícola, é o grão mais utilizado para a alimentação animal. Além da alimentação animal, também é usado na alimentação humana. Juntamente com as forrageiras, o milho será um dos principais responsáveis pela ligação entre a atividade agrícola e a pecuária.

O cultivo de forrageiras é uma atividade básica ou de apoio para o desenvolvimento da atividade pecuária. Mas, apesar de ser uma atividade meio, eventualmente fim como para os produtores de sementes, é uma das áreas mais importantes da proposta de produção agropecuária da Cotrijuí. As propostas de aplicações e o

nível com que a Cotrijuí conduz essa atividade torna-a ímpar na sua região de atuação. As atividades forrageiras interligam-se praticamente com todos os programas de pesquisa pecuários, e com menor intensidade aos programas agrícolas (Figura 15), funcionando como se fôsse uma marca registrada da cooperativa da diversificação que ela busca.

Na figura 15, verifica-se como as forrageiras transformam-se no ponto mais forte de diversificação. O programa de forrageiras estabelece ligações com quase todos os outros programas de pesquisa da Cotrijuí. O programa que é indicado pela orientação da seta é o beneficiário na relação entre esse programa e o de forrageiras. Pode haver benefício apenas de uma das duas partes ou de ambas. Como exemplo, verifica-se que na relação entre forrageiras e os programas pecuários as forrageiras servem como alimento para o gado e recebe o esterco possibilitando que se melhore as condições do solo e por decorrência o crescimento das forrageiras. As forrageiras podem ser utilizadas como cultura intercalar na fruticultura, ou reduzir a incidência de invasoras de trigo. Tanto na fruticultura como em solos, as forrageiras auxiliam no controle da erosão. As forrageiras beneficiam-se da soja utilizando o final dessa cultura para a semeadura de algumas pastagens.

FIGURA N. 15
 RELAÇÃO ENTRE FORRAGEIRAS E OUTROS PROGRAMAS/PROJETOS



A atividade pecuária agregará a possibilidade de se envolver comercial as seguintes atividades, àquelas atividades agrícolas disponíveis ou existentes para a propriedade: suinocultura, bovinocultura de corte, bovinocultura de leite, ovino cultura, avicultura de corte e/ou postura, piscicultura e apicultura (Quadro 04). Preconiza-se o cultivo de forrageiras subjacentemente a estas atividades pecuárias.

Provavelmente, ocorrerá uma mudança significativa na tomada de decisão dos associados. De uma situação em que praticamente não tinha escolha das atividades a desenvolver, passaria para uma

situação de decisão muito mais complexa com inúmeras opções potenciais de escolha. Tentar-se-á a seguir formar um quadro das opções potenciais do associado:

QUADRO N. 04
ALTERNATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DEVIDO AOS
PROGRAMAS/PROJETOS DE DIVERSIFICAÇÃO

Atividades Agrícolas	Atividades Pecuárias
01. Soja	01. Bovinocultura de corte (cria, recria e engorda)
02. Trigo	02. Bovinocultura de Leite
03. Milho	03. Ovinocultura
04. Aveia	04. Suinocultura
05. Colza	05. Avicultura de corte
06. Linho	06. Avicultura de postura
07. Girassol	07. Piscicultura
08. Batata	08. Apicultura
09. Batata Inglesa	09. Forrageiras (várias opções)
10. Plantas Medicinais	10. Silagem (diversos espécies)
11. Sorgo	11. Feno (diversas espécies)
12. Painço	
13. Cevada	
14. Centeio	
15. Mandioca	
16. Hortaliças (diversas)	
17. Frutíferas (diversas)	
18. Alho	
19. etc.	

O produtor ainda tem a possibilidade de comercializar produtos coloniais derivados das diversas atividades, como compotas, queijos, linguiça, etc.

Cada atividade tem suas peculiaridades técnicas, pode requerer diferentes estruturas físicas na propriedade, pode ter mercados com ou sem restrições de volumes, etc. A escolha poderia

ser somente de produtos agrícolas ou de pecuários ou mista. Existe ainda a decisão sobre os volumes a serem produzidos daqueles escolhidos para serem executados na propriedade.

Assim como as forrageiras e o milho, outros produtos podem ser utilizados intermediariamente nas atividades pecuárias. Alguns produtos agrícolas in natura podem servir diretamente de alimentos aos animais como a aveia, o sorgo e, eventualmente a mandioca, batata, algumas olerícolas e frutas. Existe, ainda, a possibilidade de se utilizar os derivados de alguns produtos agrícolas na alimentação dos animais como: o farelo de soja, a torta de soja, o farelo de trigo, a torta de girassol e outros produtos que podem entrar na elaboração de rações ou em misturas na propriedade. A possibilidade do sistema de produção agrícola poder ser considerado como uma das fases do sistema de produção pecuário, dá ao produtor a opção de comercializar a produção agrícola obtida ou transformá-la na propriedade em proteína animal, visando aproveitar melhor as condições de mercado para um ou outro produto. Essa capacidade de se poder transformar um produto em outro diminui a dependência do produtor dos insumos necessários à produção pecuária.

Também, na produção agrícola procura-se diminuir a dependência do produtor associado dos insumos modernos, inclusive pelo aproveitamento dos resíduos da propriedade. Isso pode ocorrer pela utilização da adubação orgânica com material de

origem animal e/ou vegetal; pela utilização de espécies de leguminosas que fixam o nitrogênio do ar ao solo através de suas raízes, melhorando a sua fertilidade; produção de semente na própria propriedade; controle de pragas com produtos que possam ser reproduzidos na propriedade e diminuição da incidência de ervas daninhas e doenças pela utilização de práticas culturais.

Uma das grandes preocupações da proposta de produção agropecuária é acelerar o processo de geração, difusão e adoção de tecnologias. A maioria das pesquisas visam, portanto, uma utilização rápida das informações criadas, diretamente pelos associados. Muitos experimentos são conduzidos diretamente na propriedade dos associados. Além disso, os técnicos pesquisadores da área técnica da cooperativa têm um contato estreito com os produtores associados, que serão os usuários das tecnologias, portanto, facilitando o processo de difusão e adoção das tecnologias e facilitando. Essa aproximação entre o pesquisador e o produtor beneficia a identificação das reais necessidades do produtor rural.

Outro tópico contemplado pela proposta de produção agropecuária é a complementariedade regional, ou seja, a integração das atividades desenvolvidas na região da campanha, predominantemente pecuária, com as atividades da Região Pioneira da cooperativa (Planalto), onde a agricultura tem maior

relevância. Propõe-se, inclusive, que as fases de cria e recria dos animais sejam na campanha e que a terminação de inverno seja realizada na Região Pioneira de Ijuí.

A proposta de produção agropecuária da cooperativa dirige-se, com especial atenção, para a melhoria das condições dos pequenos produtores rurais. Mesmo assim, a grande maioria das tecnologias podem ser utilizadas também pelos médios e grandes produtores rurais. Esse direcionamento ideológico enseja, também, uma discussão sobre o papel das tecnologias no meio rural e o grau de tecnificação que devem ter as culturas e as propriedades rurais no Brasil.

A questão mercadológica dos produtos não tradicionais é uma das questões mais delicadas da proposta de produção agropecuária. Problemas de mercado podem inibir qualquer boa alternativa técnica/econômica para o associado. Mesmo produtos que estão no mercado há mais tempo como a carne bovina e a suína, tem dificuldades de mercado, principalmente para os produtores que produzem pequenos volumes de produção. Para determinados produtos o mercado deve ser, praticamente criado, como ocorreu com a colza e alguns tipos de sementes de forrageiras. A cooperativa precisa criar uma infraestrutura comercial diversificada e especializada, simultaneamente. É essa estrutura comercial que irá fechar e viabilizar a proposta de produção agropecuária.

Dimensões Competitivas de Produção da EPAC

Analisando-se a estratégia de produção da Cotrijuí sob a ótica do modelo de Hayes, Wheelwright e Clark (1988), verifica-se que todas as cinco dimensões competitivas de produção são contempladas em maior ou menor grau. No "trade-off" estabelecido entre as cinco dimensões competitivas priorizam-se as dimensões : comprometimento, flexibilidade e inovatividade no produto. Antes de se dar esse passo no presente estudo foi feita uma análise individual dos programas de pesquisa do CTC da Cotrijuí, cujo detalhamento pode ser encontrado nos anexos C e D.

Qualidade

Com relação à qualidade, a Cotrijuí segue a linha de pesquisa e produção agropecuária tradicional das demais organizações agropecuárias. Uma das atividades que mais envolve a qualidade é a produção de sementes, pois sua qualidade é essencial na formação de qualquer lavoura. A semente depois que atinge o estágio de maturação fisiológica ou de colheita, inicia um processo negentrópico irreversível, sendo afetada por inúmeros problemas como: condições climáticas de temperatura e umidade relativa do ar, condições de armazenamento, ataque de pragas ou incidência de doenças em grãos armazenados, problemas de manuseio da semente, etc. Para a obtenção de sementes de alta qualidade, que devem ter um padrão mínimo legal de germinação, específico

para cada produto; geralmente este mínimo é de 80%. Para manter um alto padrão as cooperativas maiores dispõem de um laboratório próprio para análise de sementes, chefiados por um engenheiro agrônomo e com um número variável de laboratoristas, todos obrigatoriamente treinados em laboratórios oficiais do estado.

Custo

No caso da EPAC da Cotrijuí procura-se diminuir os custos de produção do associado, mas a preocupação maior reside na redução da dependência do uso de insumos modernos.

O uso de adubos orgânicos, diminuição no uso de agrotóxicos, diminuição dos custos, flexibilização no uso das instalações e outras medidas do SPAC, diminuem o custo de produção mas muitas vezes, acarretam a diminuição da produtividade. Portanto, estabelece-se uma interrelação entre custos e produtividade mais complexa do que nas condições agropecuárias tradicionais, para ser administrada na EPAC. Surge uma preocupação adicional na EPAC que é a interdependência entre muitas atividades, quando se faz uma análise individual de custos.

Mesmo quando se faz a análise do custo global da propriedade é importante saber quais são os produtos que se desenvolvem a um menor custo ou representam um menor custo para a propriedade como um todo, pois o produtor continuamente pode necessitar alterar os produtos e sistemas de produção utilizados.

Flexibilidade

A flexibilidade é enfatizada pela adição de novas opções técnicas e econômicas ao associado da cooperativa. Há uma mudança brusca na perspectiva agrícola que o produtor dispunha de explorar trigo e soja, para uma tomada de decisão entre inúmeras opções potenciais agrícolas e, ainda, as atividades pecuárias (Quadro 04). Além das opções isoladas de cada produto, abriu-se a possibilidade de se combinar atividades simbioticamente, ou seja, com benefícios mútuos entre as atividades simbióticas. O conjunto das opções já existentes e das novas opções propiciam o estabelecimento dos três tipos de flexibilidade, já mencionados neste trabalho: de "mix", de volume e de produto. A sazonalidade dos produtos agropecuários (Mendes, 1989; Hoffmann et alii, 1987), será reduzida pela maior flexibilidade proporcionada pela nova EPAC da Cotrijuí.

Inovatividade

Considerando-se a classificação proposta por este autor (Figura 12), pode-se especificar alguns produtos e/ou atividades desenvolvidas pela EPAC da Cotrijuí. A colza é um produto novo que criou um novo mercado. As atividades ligadas à pecuária eram conhecidas no mercado, mas eram produtos novos para a Cotrijuí. Pode-se dizer que a utilização da aveia e das forrageiras para a

produção de grãos, trata-se de uma adição à linha de produtos já existentes, pois as forrageiras e a aveia como forragem já eram usadas. A linhaça, a apicultura, as hortaliças e as frutíferas sofreram melhorias nesses produtos, que já existiam na região. Com o trigo e a soja já estão sendo conduzidos trabalhos visando reduções de custos, pelo amplo uso dessas culturas.

A Cotrijuí executa as atividades de pesquisas e de produção de inovação evolucionária no processo e no produto, rotineiramente realizados, também, pela maioria das organizações ligadas ao meio rural. Entretanto, trabalha, adicionalmente, na pesquisa aplicada e na produção de inovações revolucionárias no processo e no produto. Com esse intuito procura acelerar o processo tecnológico de geração, difusão e adoção. Inclusive, trabalha enfaticamente na pesquisa, atividade geralmente exercida pelo governo.

A definição da entrada na área de pesquisa, principalmente com o intuito de modificar o sistema de produção monocultor existente no início da década de setenta, foi fruto de uma discussão entre os associados da cooperativa. Tratava-se de uma área de interesse público, necessitava de grandes investimentos e o retorno não seria a curto prazo.

Na inovação revolucionária do processo incentivou-se o desenvolvimento da "agricultura alternativa", que é um movimento

agropecuário que prega a "concepção da agricultura em bases auto-sustentáveis para o aumento da produtividade do solo" (Dulley e Carmo, 1987:226). Segundo os mesmos autores a agricultura alternativa funciona com base nos sistemas agrícolas alternativos, orgânicos, biológicos, ou ainda, poupadores de insumos. As características principais dos sistemas alternativos de produção são: adubação orgânica, diminuição do revolvimento do solo, eliminação ou redução na utilização de agrotóxicos, integração das atividades agrícolas e pecuárias da propriedade, minimização do uso de energia fóssil e menor agressividade e poluição ao ecossistema, aos animais e aos homens (Dulley e Carmo, 1987). Pode-se dizer que a Cotrijuí tornou-se o canal para solidificar cientificamente a "agricultura alternativa", como se pode verificar pela declaração de Dulley e Carmo (1987) sobre esse movimento: "A pesquisa agrícola, dita alternativa, salvo raras exceções, permanece ainda desconhecida e desprestigiada na área da ciência oficial. Foi possível identificar a existência de diversas técnicas, quase sem respaldo científico".

O sistema de produção alternativo é de elevado conteúdo social, visando absorver grandes contingentes de mão de obra, possibilitando alternativas para os trabalhadores rurais e pequenos produtores rurais, marginalizados no processo produtivo existente no Brasil (Dulley e Carmo, 1987)

Para se realizar a mudança revolucionária no processo necessitava-se, também, executar uma inovação dos produtos e/ou

atividades desenvolvidas na agropecuária da área de atuação da cooperativa. Dessa maneira procurava-se recuperar comercialmente produtos e/ou atividades já desenvolvidas antigamente na região como: linhaça, suinocultura, etc.; tornar comercial produtos e/ou atividades consideradas marginais, como apicultura, piscicultura, avicultura, horticultura, fruticultura, plantas medicinais, etc.; trazer produtos e/ou atividades desenvolvidas em outras regiões ou países do mundo (diversos tipos de pastagens, diversas culturas alternativas); e aumentar o número de praticantes, ampliar a escala de produção e melhorar os produtos finais de atividades como bovinocultura de corte, bovinocultura de leite, ovinocultura, etc.

Comprometimento

Pode-se dizer que o comprometimento com o pequeno produtor rural foi a fonte ideológica da EPAC. A grande importância dessa dimensão competitiva no EPAC deveu-se às idéias e à ação do Engenheiro Agrônomo Renato Borges de Medeiros, que encontrou um meio receptivo às suas idéias no quadro social, na estrutura administrativa, na direção e na comunidade da Região Pioneira da Cotrijuí. Ijuí tem uma cultura receptiva às inovações ou mudanças, provavelmente resultado da ação da Fidene, atualmente Unijuí, que conseguiu formar uma mentalidade de valorização das atividades comunitárias. Um dos movimentos comunitários mais ativos de Ijuí foi o Movimento Comunitário de Bases de Ijuí (MCBI).

Uma pergunta se impõe dentro desse quadro: Como o Engenheiro Agrônomo Renato Borges de Medeiros, sem poder formal na estrutura organizacional, conseguiria implementar uma visão alternativa conseguindo a adesão do quadro social e do quadro administrativo da Cotrijuí?

Segundo Katz (1986), para que alguém execute eficazmente o processo administrativo, necessita de três habilitações básicas: a técnica, a humana e a conceitual. A habilidade técnica subentende a compreensão, proficiência e especialização num determinado tipo de atividade, envolvendo o conhecimento de métodos, processos e procedimentos e técnicas. A habilidade humana consiste na habilidade da pessoa em trabalhar, eficientemente, como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto para se chegar a bons resultados grupais. A habilidade conceitual consiste na capacidade de se compreender a complexidade de toda a organização e a interrelação entre as diversas partes que a compõe. Essas três habilidades estão interligadas entre si sem limites bem definidos e presentes em proporções diferentes em cada pessoa.

Doutra parte, a EPAC proposta pela Cotrijuí com base na "agricultura alternativa" representava uma inovação no processo e nos produtos a serem trabalhados na área de atuação da Cotrijuí. Portanto, os produtores rurais, que têm decisão soberana sobre os

destinos da cooperativa através das Assembléias Gerais e da direção, são aqueles que tomam a decisão final de adotar ou não as inovações tecnológicas propostas. Ressalte-se que os membros da direção também são associados eleitos para este cargo. Com essas afirmações, pode-se dizer que o modelo conceitual compreensivo de Burke e Filho (1982) pode ser usado para análise das tomadas de decisões nas sociedades cooperativas.

Dentro do modelo conceitual compreensivo de Burke e Filho (1982), vê-se três linhas básicas de condução do produtor frente a decisões sobre inovatividades: o comportamento racional, o não racional e o do desinteresse perceptivo. Também foi visto que a percepção do produtor é uma das principais determinantes da decisão, sendo afetada por um filtro socialmente condicionado (Fromm, 1975). Dentro do campo situacional do produtor (Rogers, 1962) incluem-se dentre outros elementos, o técnico, a assistência técnica e a cooperativa, que podem influenciar no condicionamento da percepção do associado.

Dentre as habilidades básicas de Renato Borges de Medeiros ressaltam-se a técnica e a humana. Segundo Katz (1986, :62) a aptidão humana "é demonstrada pela maneira como o indivíduo se apercebe (e reconhece a percepção) de seus superiores, companheiros e subalternos e no modo como se comporta posteriormente". Logo, Renato Borges de Medeiros usando de seus conhecimentos técnicos em pastagens e na criação de animais, usou

com extrema felicidade sua habilidade humana para implementar a EPAC proposta na Cotrijuí com sucesso. Sua habilidade humana esteve presente em diferentes grupos da sociedade cooperativa: associados, departamento técnico (colegas) e direção, como uma substância intersticial de ligação entre estes grupos. Posteriormente, essa postura difundiu-se para o restante da sociedade cooperativa, como é necessário para que os planos ou estratégias tenham sucesso.

A decisão final dos produtores pela adoção da nova EPAC da Cotrijuí ocorreu dentro da linha do comportamento não racional. Pois, no momento da proposta, não se tinha condições de oferecer uma análise dos volumes de investimentos necessários bem como do período e do montante do retorno dos valores que a cooperativa, diretamente, ou os associados, indiretamente, iriam investir. Não se tinha inicialmente a noção exata do número de produtos que seriam trabalhados, nem das dificuldades que enfrentariam para ampliar, estimular, mudar ou criar mercados. A nível do Rio grande do Sul e do Brasil, não se tinha informações globais científicas de pesquisas de tamanha magnitude, iniciadas numa época totalmente desfavorável à defesa de sua implementação. Atualmente, pode-se dizer que a proposta de diversificação seguida pela Cotrijuí converteu-se na melhor imagem institucional da cooperativa a nível estadual e nacional.

5.4.3. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COOPERATIVA

Quando a Cotrijuí foi fundada praticamente toda a sua receita advinha apenas de um produto, o trigo (Anexo A - Tabela 10), razão pela qual foi constituída. No final da década de sessenta e início da década de setenta, dois produtos passaram a ser a base de sustentação econômica da cooperativa, o trigo e a soja.

A partir do ano de 1973, a Cotrijuí buscou novos rumos para combater a excessiva dependência do binômio trigo/soja, iniciando pesquisas de diversificação agropecuária na sua área de atuação. Atualmente existem 14 programas de pesquisas (Dhein et alii, 1987) que foram sendo gradativamente implementados visando oferecer alternativas de diversificação técnica-econômica para o produtor e para a cooperativa. Após 14 anos de trabalhos de pesquisas e da atuação da assistência técnica (1987), a Cotrijuí criou 12 grandes projetos comerciais com base na diversificação de atividades. No quadro 05 observa-se a evolução das atividades da cooperativa, desde o monocultivo do trigo na década de cinquenta até os 12 projetos de diversificação de 1987.

Fazendo-se uma análise conjunta dos projetos de diversificação preconizados pela cooperativa com os programas de pesquisa desenvolvidos no CTC, pode-se verificar diversas

superposições ou interrelacionamentos entre os projetos e os programas (Figura 16). Pode-se dizer, portanto, que os 12 projetos comerciais cooperativos tiveram origem na execução dos programas de pesquisa no CTC e a sua difusão aos associados da cooperativa.

QUADRO N. 05
EVOLUÇÃO COTRIJUÍ: DA MONOCULTURA À DIVERSIFICAÇÃO

Ano	Atividades
=> 1957:	Culturas de Inverno (Trigo)
=> 1972:	Culturas de Inverno (Trigo) e Verão (Soja)
=> 1973:	Diversificação (proposta)
	- Culturas de Inverno
	- Culturas de Verão
	- Forrageiras
	- Pecuária de Corte
=> 1987 (12 projetos)	
	- Culturas de Inverno (grãos): trigo, aveia, etc.
	- Culturas de Verão (grãos): soja, milho, arroz, etc.
	- Forrageiras de Inverno: Aveia Preta, azevém, etc.
	- Forrageiras de Verão: milheto, siratro, etc.
	- Sementes
	- Hortigranjeiros
	- Reflorestamento (cooperado de eucalipto)
	- Pecuária de Corte
	- Ovinocultura
	- Pecuária de Leite
	- Avicultura (cooperado de aves)
	- Piscicultura (cooperado de peixe)
	- Suinocultura (cooperado de suínos)

Fonte: documentos internos da Cotrijuí.

Para avaliar se a EPAC tornou-se efetiva economicamente para a cooperativa procurou-se elaborar um conjunto de informações (Tabelas 05 e 06), usando-se os resultados de balanços agrupando-

se de diferentes maneiras os produtos e/ou atividades da cooperativa. Os dados para a confecção das tabelas foram retirados das tabelas do anexo A. Utilizou-se dados econômicos dos balanços de 1974/75, um ano e meio após o início das atividades do CTC, e de 1989, que é o ano final em que se baseia o presente estudo.

FIGURA N. 16
CORRELAÇÃO ENTRE OS PROGRAMAS DE PESQUISA DO CTC E OS PROJETOS
COMERCIAIS DA COTRIJUI

N. Projetos Comerciais	Programas de Pesquisa Envolvidos
01. Culturas de Inverno	Culturas Alternativas, Colza, Aveia
02. Culturas de Verão	Culturas Alternativas
03. Forrageiras I/V	Forrageiras, Aveia
04. Sementes	Culturas Alternativas, Forrageiras, Aveia, Colza
05. Hortigranjeiros	Hortigranjeiros
06. Reflorestamento	
07. Pecuária de Corte	Forrageiras
08. Pecuária de Leite	Forrageiras
09. Ovinocultura	Forrageiras
10. Suinocultura	Suinocultura, Forrageiras
11. Avicultura	Avicultura, Forrageiras
12. Piscicultura	Piscicultura, Suinocultura, Avicultura, Forrageiras

Procurou-se estabelecer diversos agrupamentos de diferentes produtos e/ou atividades, de maneira que se possa chegar no final a um resultado conclusivo sobre os reflexos econômico-financeiros decorrentes da ação da EPAC, para a Cotrijui

No figura 17 coloca-se os diversos agrupamentos julgados úteis para a análise e os respectivos produtos e/ou atividades componentes de cada agrupamento.

FIGURA N. 17
AGRUPAMENTOS DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES

- | | |
|-----|--|
| 01. | TRIGO-GRÃO = Trigo Indústria + Trigo Semente |
| 02. | SOJA-GRÃO = Soja Indústria + Soja Semente |
| 03. | GRÃOS DE TRIGO/SOJA = Trigo Grão + Soja Grão |
| 04. | PRODUTOS AGRÍCOLAS DE DIVERSIFICAÇÃO IN NATURA = Milho Indústria + Feijão Preto + Sorgo + Cevada + Linhaça + Colza + Hortigranjeiros + Aveia + Outros Grãos + Frutos do País + Erva Mate |
| 05. | PRODUTOS PECUÁRIOS DE DIVERSIFICAÇÃO IN NATURA = Lãs e Frutos do País + Lãs + Forrageiras + Bovinos de Corte + Suínos |
| 06. | PRODUTOS DE DIVERSIFICAÇÃO IN NATURA = Produtos Agrícolas de Diversificação in Natura + Produtos Pecuários de Diversificação In natura |
| 07. | UEN TRIGO = Trigo Indústria + Trigo Semente + Moinho + Insumos(parte) |
| 08. | UEN SOJA = Soja Indústria + Soja Semente + Fábrica de óleo + Terminal de Rio Grande + Insumos(parte) |
| 09. | UEN TRIGO/SOJA = UEN Trigo + UEN Soja |
| 10. | UEN DIVERSIFICAÇÃO AGRÍCOLAS = Arroz + Milho Indústria + Feijão Preto + Sorgo + Cevada + Linhaça + Colza + Hortigranjeiros + Aveia + Outros Grãos + Frutos do País + Lãs e Frutos do País + Erva Mate + Cerealista + Insumos (parte) |
| 11. | UEN PECUÁRIA = Forrageiras + Bovinocultura de Corte + Leite + Lãs + Suínos + Fábrica de Ração + Frigorífico + Sêmen |
| 12. | UEN DIVERSIFICAÇÃO AGROPECUÁRIA = UEN Produtos de Diversificação Agrícolas + UEN Pecuária |
| 13. | UEN LOJAS/MERCADOS = Lojas e Mercados |
| 14. | SETOR PRIMÁRIO = Trigo Indústria + Trigo Semente + Soja Indústria + Soja Semente + Arroz + Milho Indústria + Feijão Preto + Sorgo + Cevada + Linhaça + Colza + Forrageiras + Hortigranjeiros + Aveia + Outros Grãos + Bovinocultura de Corte + Lãs + Frutos do País + Lãs e Frutos do País + Leite + Suínos + Insumos + Sêmen + Terminal + Sacaria |
| 15. | SETOR SECUNDÁRIO = Fábrica de óleo + Fábrica de Ração + Erva Mate + Moinho + Cerealista + Frigorífico |
| 16. | SETOR TERCIÁRIO = Lojas e Mercados + Cantina |

Os grupos 01, 02 e 03 relacionam-se aos produtos in natura (grãos) produzidos no sistema de produção tradicional com base no binômio trigo/soja. Os grupos 04, 05 e 06 referem-se aos produtos de diversificação in natura, ou seja, que não passam por um

processo de transformação, podendo ser agrícolas ou pecuários.

Nos grupos 07, 08 e 09 considera-se o trigo e a soja como UENs, incluindo-se além do produto in natura, as atividades e/ou transformações relacionadas e/ou executadas nos produtos, respectivamente. No caso dos insumos procurou-se fazer um rateio entre os produtos que o utilizam. Os agrupamentos 10, 11 e 12 são organizados dentro das mesmas condições anteriormente referidas, englobando, entretanto, produtos e/ou atividades de diversificação agrícolas e pecuários.

Nos agrupamentos 13, 14 e 15 as divisões por níveis de atividades econômicas, sem haver preocupação se estas atividades são tradicionais ou não, ou se são agrícolas ou pecuárias.

Análise Global

Pelos dados contidos na tabela 05, verifica-se uma redução de 12,3% e 14,9% da participação dos grãos de trigo e de soja, respectivamente, na receita total da Cotrijuí, no período de 1975 a 1989. A participação dos produtos tradicionais reduziu-se de 77,4% para 51,7% no mesmo período. A soja continua participando numa proporção maior do que a do trigo nas receitas. O inverso ocorreu com os produtos de diversificação: em 1975 não tinham participação e passaram a representar 11,1%, em 1989. Os produtos de diversificação agrícola in natura passaram a participar com

6,6% e os pecuários com 4,5%, totalizando conjuntamente 11,1%. Pode-se dizer, então, que dos 27,2% de redução no trigo/soja, só parte (11,1%), praticamente, foi recuperada pelos produtos de diversificação.

TABELA N. 05
PARTICIPAÇÃO DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES NAS RECEITAS GLOBAIS DA
COTRIJUI EM DIFERENTES PERÍODOS - EM VALORES PERCENTUAIS

PRODUTOS E/OU ATIVIDADES	P E R Í O D O S	
	01.03.74 até 28.02.75	01.01.89 até 31.12.89
01. Trigo - Grão	33,1	20,8
02. Soja - Grão	44,3	29,4
03. Milho - Grão	-x-	1,5
03. Produtos Agrícolas Tradicionais	77,4	51,7
04. Prod. Agrícolas. Diversif. In Nat.	-x-	6,6
05. Prod. Pecuários. Diversif. In Nat.	-x-	4,5
06. Prod. Diversificação. In Natura	-x-	12,6
07. UEN Trigo	33,1	26,3
08. UEN Soja	58,4	37,5
09. UEN Produtos Tradicionais	91,5	65,3
10. UEN Diversificação Agrícola	-x-	10,5
11. UEN Pecuária	0,2	9,0
12. UEN Diversificação. Agropecuária	0,2	19,5
13. UEN Lojas/Mercados	7,5	15,9
14. Setor Primário	83,5	76,3
15. Setor Secundário	8,0	7,2
16. Setor Terciário	7,5	15,9

Fonte: Cálculos do autor com base nas tabelas do Anexo A.

O exemplo principal da diminuição da importância das atividades relacionadas ao trigo/soja encontra-se na UEN trigo/soja, que era responsável por 91,5% das receitas em 1975, já em 1989, respondia por apenas 65,3%, com um decréscimo de 26,2%. O espaço deixado pelo trigo/soja foi ocupado pelo crescimento da UEN lojas/mercados, com acréscimo de 8,4% nas

suas atividades e, principalmente, pelo aumento de 19,3% da UEN diversificação agropecuária. A UEN diversificação agrícola chegou a uma participação de 10,5% e a pecuária a 9% no ano de 1989, contra 0,2% de participação das duas somadas no ano de 1975.

Vê-se um avanço do setor terciário em relação ao primário e secundário, chegando a dobrar a sua participação na receita total da cooperativa no período 1975-1989.

Análise Regional

Na região de Dom Pedrito (Tabela 03 - Anexo A) observa-se uma baixa participação tanto do trigo como da soja. A UEN trigo/soja é responsável por apenas 15,8% das receitas. Aparece com grande destaque os produtos agrícolas de diversificação com 47,2%. Essa performance deve-se basicamente ao arroz (Anexo A - Tabela 03) que participa com 45,2% das receitas da região. O arroz é, na realidade, a monocultura da Região de Dom Pedrito. Também é significativo a participação do frigorífico, com 20,7% e das lojas e mercados, com 10,4% da receita da região. O arroz e o frigorífico são os principais responsáveis pelos 73,0% de participação da UEN diversificação agropecuário. Nesse caso, caracteriza-se uma complementação regional em relação ao perfil das duas outras regiões. Mas, poder-se-ia dizer, que a nível de dependência, esta região estaria tão dependente do arroz/pecuária quanto as regiões Pioneira e do Mato Grosso do Sul o são do binômio trigo/soja.

TABELA N. 06
PARTICIPAÇÃO REGIONAL DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES NAS RECEITAS
DAS REGIÕES E GLOBAL DA COTRIJUI NO ANO DE 1989 - EM VALORES
PERCENTUAIS

PRODUTOS E/OU ATIVIDADES	REGIÃO PIO NEIRA		REGIÃO DOM PEDRITO		REGIÃO MA- TO GROSSO	
	S/ R	S/ T	S/ R	S/ T	S/ R	S/ T
01. Trigo - Grão	21,2	11,6	2,0	0,3	26,1	9,1
02. Soja - Grão	30,2	16,5	7,8	0,7	34,9	12,3
03. Grãos de Trigo/Soja	51,4	28,1	9,8	1,0	63,3	21,4
04. P. Agr. Div. In Nat.	3,0	1,5	47,2	4,3	6,5	2,3
05. P. Pec. Div. In Nat.	7,3	4,1	3,9	0,5	0,2	0,1
06. P. Div. In Natura	10,3	5,6	51,1	4,8	6,7	2,4
07. UEN Trigo	25,9	14,2	5,0	0,6	33,5	11,7
08. UEN Soja	37,9	15,8	10,8	1,0	42,3	14,9
09. UEN Trigo/Soja	63,8	30,0	15,8	1,6	75,8	26,6
10. UEN Prod. Div. Agr.	5,5	3,2	47,2	4,3	8,2	2,9
11. UEN Pecuária	11,4	6,3	25,8	2,5	0,7	0,3
12. UEN Div. Agropecuária	16,9	9,5	73,0	6,8	8,9	3,2
13. UEN Lojas/Mercados	17,7	9,7	10,4	1,0	15,0	5,3
14. Setor Primário	76,7	39,5	68,0	6,4	84,3	34,9
15. Setor Secundário	9,1	5,0	21,5	2,0	0,5	0,2
16. Setor Terciário	17,7	9,7	10,4	1,0	15,0	5,3

Pela tabela 06 sobre a participação regional, verifica-se a alta dependência da região do Mato Grosso do Sul em relação ao trigo e a soja, cuja UEN é responsável por 75,8% da participação na receita regional. A UEN soja representa 42,3% da receita regional. A participação dos grãos de trigo soja (63,3%) no Mato Grosso do Sul equivale à participação de toda a UEN trigo/soja no resultado global da cooperativa (63,8%). Na região do Mato Grosso do Sul, praticamente não se trabalha com pecuária, a UEN pecuária participa apenas com 0,7% da receita regional. O setor secundário participa apenas com 0,5% das receitas da região.

De acordo com a tabela 04 do Anexo A, depois do trigo e da soja, apareceu a atividade loja e mercados com 15% da região e o milho com 4,6% da receita regional.

A Região Pioneira da Cotrijuí é a região onde há um maior equilíbrio entre os binômios monocultores trigo/soja ou arroz/pecuária e os produtos de diversificação (Tabela 06). A UEN trigo/soja é responsável por 63,8% da receita regional. A UEN diversificação agropecuária atinge 16,9% da participação regional. As lojas e mercados são importantes chegando a participar com 17,7% da receita regional. Dos demais produtos e/ou atividades pode-se citar o leite com 4% (Anexo A - Tabela 02) de participação na receita regional, mas sendo particularmente importante pelo envolvimento ou benefício de milhares de associados.

Pela tabela 06 verifica-se que os grãos trigo/soja são ainda muito importantes na Região do Mato Grosso do Sul, pouco para a Região de Dom Pedrito. Desconsiderando-se o caso específico do arroz, que sozinho é responsável por 4,3% da receita global da cooperativa, os produtos de diversificação in natura, agrícolas e pecuários, está mais desenvolvido na Região Pioneira onde já chega a participar com 10,3% da receita regional e o Mato Grosso do Sul é onde tem menor influência nas receitas regionais. A UEN trigo soja segue o mesmo comportamento dos grãos trigo/soja quanto a importância regional. Entretanto, na UEN diversificação

agropecuária houve mudança de posicionamento de importância regional quando comparada aos produtos de diversificação agropecuários in natura. Regionalmente, a Região de Dom Pedrito depende 25,80% da UEN agropecuária desconsiderando-se a participação do arroz, enquanto a Região Pioneira depende 16,9%. Mas, na participação das receitas globais, a UEN da Região Pioneira ainda tem maior participação (9,5%) do que a Região de Dom Pedrito (6,8%). A UEN participa lojas/mercados participa mais, regionalmente, na Região Pioneira e menos na Região de Dom Pedrito. O setor secundário tem maior participação regional em Dom Pedrito e a menor na Região do Mato Grosso do Sul. Essa maior participação do setor secundário deve-se fundamentalmente a participação do frigorífico de Dom Pedrito (Anexo A - Tabela 09).

5.4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA COOPERATIVA (ECC)

Estratégia deliberada ou emergente

Assim como a EPAC e a UENC da Cotrijuí pode-se dizer que a estratégia corporativa da cooperativa foi formulada deliberadamente e executada. Seguindo as afirmações de Andrews (1980) Apud Quinn, Mintzberg e James (1988) sobre as duas fases principais na formulação das estratégias, pode-se dizer que tanto a fase de formulação como a de implementação da estratégia de diversificação foram iniciadas na década de setenta. A partir de 1973 iniciaram-se as pesquisas e experimentos no CTC, num ritmo acelerado, entretanto, a transferência dos resultado ao produtor

acontece numa velocidade menor do que as atividades da geração. Para se concretizar a difusão das tecnologias, não basta que se leve rapidamente os resultados das pesquisas ao associado, é necessário que estas informações sensibilizem um bom número de produtores para que adotem estas tecnologias no menor espaço de tempo possível. O sucesso da difusão das tecnologias depende, principalmente, da efetividade da atuação da assistência técnica da cooperativa.

Pelas entrevistas realizadas com os integrantes do Departamento Agrotécnico, foi a partir de 1985 que observou-se um aumento expressivo na adoção das novas atividades. Poder-se-ia dizer que o período compreendido entre 1973 e 1980, corespondera a "um período de incubação", havendo após este um número mais significativo de adoções por parte dos associados. Pelo relatório de atividades do Departamento Agrotécnico do ano de 1989, foram realizadas 23.857 visitas e 578 reuniões com os associados da Região Pioneira.

Formulação da Estratégia

Fase de Formulação

Segundo Andrews(1980), a fase de formulação de uma estratégia envolve quatro fases principais: a identificação de oportunidades e risco; a determinação dos recursos materiais,

técnicos, financeiros e administrativos; os valores pessoais e aspirações da alta administração e o reconhecimento de responsabilidades não econômicas para com a sociedade. Procura-se comentar a seguir como estas quatro fases estiveram presentes na estratégia da Cotrijuí.

Quanto a identificação de oportunidades e riscos, verificou-se uma maior preocupação com os riscos do produtor, do que com o tópico oportunidade. Inclusive, não foi pensando na cooperativa, mas na sobrevivência e melhoria da condição do seu associado, por estarem envolvidos numa atividade de risco (Cruz, 1984) e, principalmente, estarem excessivamente dependentes de um sistema de produção monocultor que poderia esgotar sua capacidade sócio-econômica. Na determinação dos recursos foi dada ênfase a área técnica, com grande importância ao suprimento de recursos humanos. Atualmente a Cotrijuí dispõe de 83 técnicos no seu Departamento Agrotécnico e programas de treinamento interno e externo para seus técnicos, conforme já mencionado anteriormente no presente trabalho.

A fim de se verificar a importância da área de produção de uma cooperativa de produção agropecuária e por extensão o trabalho da área técnica, procurar-se-á analisar a Cotrijuí conforme Frohman (1982). O referido autor estudou 9 companhias observando se havia diferenças nas estratégias de sucesso dessas companhias, com relação à ênfase dada à tecnologia e/ou P & D

e/ou área de produção. O autor determinou um "grid" com 9 graus diferentes de foco sobre o uso da tecnologia como arma competitiva para a companhia. No "grid" incluía-se desde empresas que acreditavam fortemente em tecnologia (companhia 1) até aquelas que enfatizam as áreas de vendas e marketing (companhia 9). Frohman (1982) estabelece 3 condições que deveriam possuir as companhias que exploram tecnologias com sucesso: a orientação da alta administração, o critério de seleção de projetos e a tomada de decisão no sistema e estrutura.

Analisando-se o caso da Cotrijuí com base nas condições de Frohman (1982), quanto à orientação administrativa observa-se que o presidente da cooperativa no período da formulação era o Engenheiro Agrônomo Rubens Ilgenfritz da Silva, com educação e experiência técnica no meio cooperativo. A Cotrijuí priorizou a alocação de investimentos na proposta de produção agropecuária possibilitando conquistar e manter liderança na diversificação integrada agropecuária na sua área de atuação. Quanto aos sistemas e estruturas, observa-se que a área técnica sempre esteve presente entre as 4 diretorias da Cotrijuí (Figura 13). Atualmente, existe, inclusive, proposta no sentido de se reformular a estrutura administrativa da cooperativa, onde permaneceria apenas a Diretoria Técnica, transformando-se as outras três diretorias em gerências. O sucesso da proposta de produção agropecuária determinaria, como efetivamente ocorreu, uma nova estrutura administrativa para a cooperativa.

Considerando-se o "grid" de Frohman (1982), coloca-se a Cotrijuí, como equivalente à companhia número um, ou seja, utiliza a tecnologia como fator competitivo predominante na estratégia da organização. Tem um forte P & D, no caso é o CTC, que domina seus esforços de desenvolvimento tecnológico e, desenvolve adicionalmente um processo de difusão e adoção de tecnologia efetivo (Gastal, 1980). A Cotrijuí tem um forte "background" técnico (Frohman, 1982), isto significa que uma parcela importante de técnicos ocupam freqüentemente cargos de chefias, gerências, diretorias e cargos na alta administração.

Financeiramente, aproveitou-se os resultados positivos das culturas tradicionais trigo/soja para o investimento na estratégia de diversificação.

Do ponto de vista material foi necessário a criação do CTC e disporem da possibilidade de usarem as propriedades dos associados quando fosse necessário ou conveniente. Ainda, deveriam ser realizadas adaptações na estrutura de recebimento da cooperativa planejadas para o recebimento de um único produto ou poucos produtos por safra.

Os valores pessoais e aspirações da alta administração foram fundamentais para a implantação da estratégia de diversificação agropecuária. Essa afirmação coincide com a de Miles et alii (1978) de que geralmente a função empreendedora permanece como

responsabilidade da alta administração. No caso da Cotrijuí destacou-se a atuação do Presidente da cooperativa, o Engenheiro Agrônomo Rubens Ilgenfritz da Silva. Entretanto, o maior mérito da alta administração no caso da Cotrijuí foi em acolher e oferecer condições de serem desenvolvidas as idéias do Engenheiro Agrônomo Renato Borges de Medeiros, que era o técnico do Departamento Agrotécnico que trabalha com forrageiras ou pastagens. Esse técnico teve papel decisivo na condução das idéias para as mudanças a serem propugnadas e efetivadas na cooperativa, apesar de estar, hierarquicamente, muito distante do quadro da alta administração. Ao se tentar uma explicação da ocorrência deste fato, menciona-se Bower (1970) Apud Quinn, Mintzberg e James (1988) que afirmam ser a identificação de novas oportunidades e o ímpeto inicial para movimentar-se em direção a ela pode ser originada a níveis administrativos mais baixos. Isso ocorreu com na Cotrijuí pela atuação de Renato Borges de Medeiros.

Com relação à responsabilidade não econômica da sociedade deve-se sublinhar que essa é uma das características básicas de uma cooperativa. Servindo-se do Quadro 02 (Capítulo 2), pode-se ver que a cooperativa na sua essência é uma sociedade de pessoas e não de capital, a responsabilidade social é inerente à sua atividade. Entretanto, apesar da cooperativa ser uma sociedade de pessoas ela não consegue subsistir no meio capitalista se os resultados econômico-financeiros do conjunto de suas atividades

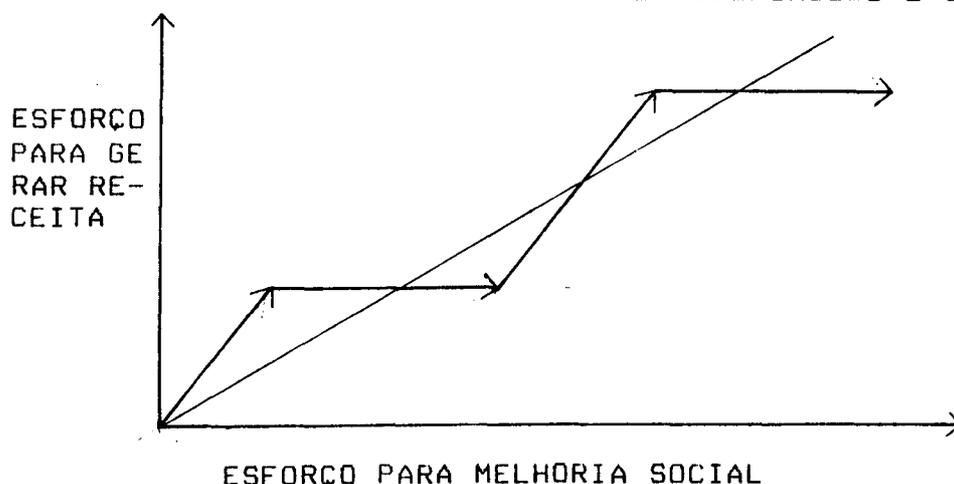
forem continuamente negativos. Existe uma necessidade de se compatibilizar a satisfações das necessidades sociais dos associados e funcionários, com a administração da sociedade cooperativa à semelhança de uma empresa comercial.

Wissema (1984) mostra um esquema (Figura 18) visando ilustrar o comportamento de pessoas, companhias e nações quanto a condução simultânea de dois objetivos principais: o econômico e o social. Segundo Wissema (1984) quando os resultados são ruins e contínuos dá-se ênfase aos objetivos que visam gerar receitas ou rendas. Quando os resultados são satisfatórios haverá pressões para melhorar as condições sociais reforçando-se os objetivos sociais. Esse padrão de comportamento adapta-se muito bem às sociedades cooperativas. Mas, existe uma diferença fundamental entre a aplicação do modelo genericamente e a sua aplicação em uma cooperativa: a linha de equilíbrio para uma empresa não cooperativa é a expectativa dos lucros de seus proprietários, enquanto numa cooperativa pretende-se que esse lucro seja zero. A finalidade de uma cooperativa é prestar serviços aos associados a fim de melhorar suas condições sócio-econômicas.

Com base nas proposições de Wissema (1984), pode-se dizer que a Cotrijuí quando formulou e iniciou a implantação da sua estratégia de diversificação agropecuária, em 1973, encontrava-se numa boa situação quanto à geração de receitas devido aos excelentes desempenhos do binômio trigo/soja. Portanto, o

investimento numa proposta de produção agropecuária alternativa visando beneficiar seus associados foi uma tentativa de melhorar as condições sócio-econômicas dos associados (objetivos sociais).

FIGURA N. 18
COMPORTAMENTO BASEADO EM OBJETIVOS ECONÔMICOS E SOCIAIS



Fonte: WISSEMA, Johan G. How to Assess The Strategic Value of a Capital Investment. Grã-Bretanha, Long Range Planning, v. 17, n. 6, p. 25-33, 1984.

Fase de Implementação

Andrews (1980) cita três aspectos importantes na implementação de uma estratégia: as estruturas e relações organizacionais, o processo e o comportamento organizacional e o papel da liderança pessoal, que serão objetos de análise a seguir.

O CTC, o departamento agrotécnico e o quadro social desempenham papéis diferenciados, mas harmônicos, na sociedade cooperativa: o CTC responde pela experimentação e pesquisa, o

Departamento Agrotécnico responsabiliza-se pela difusão e os associados fazem a adoção do conjunto de produtos e/ou atividades resultantes do desenvolvimento da estratégia da cooperativa. O sistema de comunicação nas cooperativas é dividido em dois subsistemas: um relacionado com o associado e o outro com a estrutura administrativa. O relacionamento com o associado é diário e rotineiro, levando-se os resultados das pesquisas/experimentos e propondo-os para serem adotados pelos associados. O sistema de comunicação com o associado é complementado pela participação dos associados na direção eleita e nas assembleias gerais decidindo os rumos da cooperativa. Na comunicação com a estrutura administrativa deve ser procurada a integração dos novos produtos e/ou atividades com a estrutura física e administrativa existente para os produtos tradicionais, procedendo-se os ajustes necessários.

Através do processo e comportamento organizacional a cooperativa procura oferecer medidas de apoio à EPAC, fornecendo assistência técnica, organizando os associados em núcleos de produtores para discussões e deliberações de atividades específicas, oferecendo a alternativa de organizar sistemas de trocas de produtos (contratos mútuos de troca de insumos por produtos agropecuários) e procurando organizar ou estimular mercados potenciais relacionados aos novos produtos. O funcionamento de todo o processo de implementação é controlado pelo Departamento Técnico, cujos resultados são discutidos com a direção da cooperativa e com o quadro associativo.

Ao se considerar o papel da liderança pessoal na implementação da estratégia, não se pode deixar de relembrar a liderança pessoal exercida, informalmente, pelo Engenheiro Agrônomo Renato Borges de Medeiros, na formulação e implementação do EPAC e, ainda, a participação fundamental, exercida formalmente, pelo presidente Rubens Ilgenfritz da Silva, a nível da ECC.

Tipos Estratégicos

Problemas de Adaptação Organizacional

Miles et alii (1978) agruparam os problemas de adaptação organizacional em três principais: o de empreendimento, o de engenharia e o administrativo. A seguir coloca-se alguns aspectos desenvolvidos na Cotrijuí para resolver esses problemas de adaptação organizacional.

Problema de Empreendimento

A Cotrijuí já tem um segmento de mercado determinado correspondente aos associados ou clientes localizados nos municípios da sua área de atuação. Por outro lado definiu-se pelo incentivo a dois grupos de produtos: os agrícolas e os pecuários. A cooperativa busca estabelecer um domínio na integração

agropecuária. Para isso comprometeu recursos com uma EPAC, com prioridade para o papel exercido no CTC. Externamente a Cotrijuí procurou e conseguiu estabelecer a imagem de cooperativa da diversificação agropecuária, com ênfase na inovatividade e na flexibilidade.

No caso da Cotrijuí o ímpeto inicial da mudança no empreendimento ocorreu a níveis administrativos baixos, mais especificamente no Departamento Agrotécnico com um dos seus técnicos.

Problema de Engenharia

Na seleção da tecnologia a Cotrijuí optou pela implantação de sistemas de produção alternativos (Dulley e Carmo, 1987) em bases auto-sustentáveis, ecológicas, orgânicas e diversificadas. Estabeleceu as pastagens como elemento básico na integração agropecuária. A distribuição dos novos produtos passa, preliminarmente, por uma fase de tomada de decisão pelos associados no sentido de usar novos produtos e/ou tecnologias, devido à ação e influência da assistência técnica. Após ser adotado pelo associado utiliza-se a estrutura física e administrativa da cooperativa para distribuir os produtos aos associados. Todo o processo de comunicação, administração das informações e controles das tecnologias é realizado pelo Departamento Agrotécnico da cooperativa.

Problema Administrativo

No problema administrativo busca-se dotar a cooperativa de um sistema administrativo (estrutura e processo) que continue a desenvolver as atividades tradicionais relativas ao trigo e à soja, bem como ajustar esse sistema administrativo para eventuais progressos obtidos na implementação dos problemas de empreendimento e engenharia.

Tipologias Estratégicas

Miles et alii (1978) coloca três tipos estratégicos (discutidos no Capítulo 3): "defenders", "prospectors" e "analyzers", como formas de solucionar os problemas de empreendimento. Existiria ainda um quarto tipo, denominado "reactors", mas que na realidade seria a ausência de uma estratégia. Cada um deles tem configuração específica de tecnologia, estrutura e processo de acordo com o mercado onde atua. Discute-se a seguir quais os tipos estratégicos que a Cotrijuí usou para solucionar os problemas de adaptação organizacional.

Quanto ao problema empreendedor a Cotrijuí busca explorar novos produtos e/ou processo agrícolas e/ou pecuários, mas econômica e financeiramente a cooperativa obriga-se a manter-se num núcleo central relativo ao binômio trigo/soja. Continua a ter

a maioria das receitas pelo binômio trigo/soja e um grupo de clientes definidos ("defenders"), mas, essa participação vai declinando com o passar do tempo. Pode-se dizer, que buscou na atividade agropecuária um ambiente mais dinâmico, comparando-se os monocultivos agrícolas atualmente desenvolvidos e os policultivos agropecuários que resultará da consolidação da estratégia de diversificação agropecuária da cooperativa.

Considerando-se o problema de engenharia, pelo presente trabalho verificou-se que a flexibilidade dentro da EPAC da Cotrijuí é uma das dimensões competitivas mais importantes. Os sistemas administrativos, também, seguem a tendência de flexibilização na sua estrutura e no processo ("prospector"). Na EPAC busca-se criar múltiplas tecnologias agropecuárias prototipadas. A inovatividade está presente através das atividades desenvolvidas pelo CTC, como um centro de pesquisa aplicado, com possibilidades de desenvolver soluções para novos produtos, procurando evitar, ao máximo, pesquisas extensivas e desenvolvimento caros. Segue, portanto, os "prospectors".

O problema administrativo da Cotrijuí é semelhante ao dos "prospectors", ou seja, procura facilitar mais do que controlar as operações organizacionais. O sistema administrativo emprega recursos numa unidade, praticamente descentralizada estruturalmente, e procura coordenar e controlar as operações de todos os projetos centralizadamente. Entretanto, a alta

administração tende a ser dominada por especialistas da área de produção como nos "defenders". A Cotrijuí realiza sondagens ambientais buscando novas áreas de oportunidades, replanejamentos, custos, etc., como nos "prospectors".

CAPÍTULO 06

CASO COAMO

O histórico da Coamo foi desenvolvido com base em duas fontes principais: o Jornal Coamo número 181 de novembro de 1990, comemorativo dos 20 anos da Coamo e um documento dos funcionários da Coamo de 1977, "Coamo - 5 anos: A Confiança no Cooperativismo", que relata as atividades e o crescimento da cooperativa até o ano de 1977. Provavelmente, este período foi o mais importante da existência da cooperativa, pois foi nele que ocorreu a definição das atividades e a postura da cooperativa dentro de seu ambiente. As informações foram complementadas por consultas a documentos internos da cooperativa e entrevistas realizadas na cooperativa.

6.1. HISTÓRICO

Para iniciar o histórico da Coamo, parte-se das palavras do atual presidente da cooperativa e o protagonista principal da história da cooperativa, o Engenheiro Agrônomo José Aroldo, sobre as condições iniciais da região onde se situa a cooperativa, contidas no Jornal Coamo de novembro de 1990, na sua segunda página: " A Coamo nasceu em uma época difícil, em que a região passava por um período de transição, entre a exploração da

madeira e o início da atividade agrícola. A exígua produção que se obtinha era proveniente de famílias vindas do nordeste brasileiro, que cultivavam de maneira rústica o algodão e o arroz de sequeiro. Os produtores viviam isolados, as terras eram ácidas e fracas, e em consequência da pequena produção não havia armazéns e o pouco que se produzia com sacrifícios era comercializado a preços baixos. Na região não havia mais do que cinco tratores e disso somos testemunhas, pois quando aqui chegamos como agrônomo da extinta ACARPA, apuramos tal dado. Já existiam na região alguns produtores bastante esclarecidos sobre cooperativismo como os Srs. Franz Kaiser e seus filhos, Jacob Baumann, a família Ferri e outros residentes na localidade de Campina do Amoral, e que possuíam todo interesse em que se fundasse uma cooperativa".

Galassini, recém formado, chegou a Campo Mourão em 28 de janeiro de 1968, para trabalhar na Acarpa. Foi iniciado um trabalho de identificação de lideranças rurais, com o intuito de viabilizar a fundação de uma cooperativa. Diversas tentativas frustradas tinham sido realizadas na região, como as de constituir uma cooperativa de milho, uma de laticínios, duas de agropecuária. O fator principal do fracasso, geralmente, era a falta de um trabalho preparativo de conscientização sobre cooperativismo.

No dia 9 de dezembro de 1969, Galassini conseguiu reunir 110 lideranças e suas esposas, visando discutir os problemas mais

sentidos na região. Nessa reunião foi escolhido um grupo de trabalho para discutir a criação de uma cooperativa. De início Galassini não sentia se ter condições de se formar uma cooperativa, mas defendia a idéia da sua fundação e passou a trabalhar para pôr a idéia em prática. A prefeitura municipal, receptiva à idéia, doou um terreno de 24.200 metros quadrados, como forma de estimular o emergente movimento cooperativo.

Em dezembro de 1969, Galassini entrou de férias, ao término das quais ficou em Curitiba para realizar alguns cursos. Por isso, voltou a Campo Mourão apenas no final de janeiro de 1970. Nesse período foi fundada a Cooperativa Campinense Ltda., na localidade de Campina do Amoral, com o estímulo de pessoas ligadas à carteira agrícola do Banco do Brasil e ao Sindicato Rural. Galassini manifestou-se contrariamente à fundação, alegando que na localidade existiam apenas 23 agricultores que plantavam trigo e soja, além de não possuir infraestrutura mínima (energia elétrica, telefones, estradas, etc.) para o funcionamento de uma cooperativa. O lugar correto para sediar a cooperativa era Campo Mourão. Em agosto de 1970, foi cancelado o funcionamento da cooperativa Campinense, com a concordância dos produtores em se fundar uma cooperativa em Campo Mourão.

Foi realizado um trabalho de base em 11 comunidades da região, em Campo Mourão e nos municípios circunvizinhos. Transmitia-se a doutrina cooperativista e distribuía-se

questionários aos líderes comunitários para levantar os interesses em se fundar uma cooperativa e apurar os dados de sua produção agropecuária.

Como fruto desse trabalho foi fundada a Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. (Coamo), em 28 de novembro de 1970, por 79 associados. Sua constituição foi resultado da ação conjunta de agricultores vindos de Guarapuava, pioneiros na região no cultivo de trigo e soja e possuidores de experiência cooperativista, e da Acarpa, através do trabalho de seu Engenheiro Agrônomo José Aroldo Galassini.

O primeiro presidente da cooperativa foi Fioravante João Ferri, nascido em Passo Fundo (RS), em 13 de março de 1913. Ferri tinha suas terras em Campina do Amoral, onde trabalhava no ramo madeireiro como proprietário da Madeireira Espumoso Ltda. Ferri tinha experiência cooperativista e exercia grande liderança entre os produtores rurais. Seguidamente procurava trazer amigos e interessados do Rio Grande do Sul, através da venda de terras e de madeiras da região. Ferri exerceu a presidência da cooperativa no período de 1970 a 1974, quando faleceu.

Para assumir a presidência da cooperativa João Fioravante Ferri impôs como condição que fosse assessorado em todos os trabalhos por Galassini, o que acabou acontecendo. Em 1971, Galassini assumiu a Chefia Regional da Acarpa de Campo Mourão,

com abrangência sobre 15 municípios. Desligou-se temporariamente da Coamo. Mas, com a sua retirada houve um esfriamento do movimento cooperativo, coincidente com o período de tramitação de documentos para o registro da cooperativa. A cooperativa convidou Galassini para exercer as funções de Gerente Geral da Coamo a partir de 1971.

Galassini, inicialmente, implementou a aquisição de sementes de soja e milho, inexistentes na região, e formou a equipe técnica para orientar os produtores a nível de campo e de escritório.

Na safra de 1971, a cooperativa recebeu 194.391 sacas de trigo em armazéns alugados e adquiriu 5.110 sacas de semente de soja do Rio Grande do Sul e 120 sacas de semente de milho. Dispunha de 153 cooperados e 25 funcionários. Obteve registro como produtor de semente de soja e de trigo e produziu neste ano, 20163 sacas de semente de trigo.

No ano de 1972, incrementou a educação cooperativista conveniando-se com a Acarpa. Foram realizados trabalhos de conscientização através de jornais e folhetos educativos. Em 18 de março de 1972, Fioravante João Ferri foi reeleito presidente, com mandato de três anos. No mês de abril o escritório em instalações alugadas passou para instalações próprias e definitivas. Ainda em abril, foi construído o primeiro armazém

com 2250 metros quadrados. A cooperativa passava a ter 529 cooperados, recebeu 137.150 sacas de soja e 92.534 sacas de trigo, ambos ensacados, no ano de 1972. Devido a frustração na safra de trigo diminuiu para 19 o número de funcionários.

Em 1973, a cooperativa passou a receber os produtos a granel. A mecanização e o cultivo de novas áreas de soja e trigo na região aumentava rapidamente. A cooperativa criou três departamentos: o operacional, o administrativo/financeiro e o de assistência técnica, além de criar uma assessoria gerencial. A Coamo já contava com 66 funcionários e 953 cooperados. Dentre os funcionários, existiam três engenheiros agrônomos, que davam assistência direta aos cooperados e um técnico em armazenamento. A assembléia geral de 15 de novembro de 1973, autorizou a participação da Coamo no consórcio Itaipú de Cooperativas, destinado a compra de terrenos na faixa portuária de Paranaguá, onde poderiam ser construídos armazéns e outras estruturas necessárias.

Para o exercício de 1974, foi aprovado com base num estudo de viabilidade econômica a construção do primeiro entreposto da cooperativa na cidade de Engenheiro Beltrão, com a capacidade estática de 700.000 sacas. Os estudos de viabilidade econômica incorporaram-se como instrumentos ou medidas rotineiras nas análises e deliberações sobre novos investimentos da cooperativa. No dia 08.06.1974, foi aprovado a construção do segundo

entreposto na cidade de Mamborê, com capacidade estática para 700.000 sacas de produto. A cooperativa possuía, em 1974, 7 departamentos: transportes, técnico, produção de Campo Mourão, administrativo/financeiro, fornecimento de insumos, produção/administração dos entrepostos e comercialização interna. Em 1974 iniciaram os cursos de treinamento agrícolas e foi fundada a associação recreativa dos funcionários da Coamo. No final de 1974 a Coamo tinha 1457 cooperados.

Em 23 de fevereiro de 1974 faleceu o presidente Fioravante João Ferri. Assumiu a presidência, o vice Gelindo Stefanuto. Galassini desligou-se da gerência geral e passou a fazer reuniões com os cooperados informando a morte do presidente, reavivar o espírito cooperativista e preparar o quadro associativo para as eleições de 1975. Através dessas reuniões sentiu-se a necessidade de uma maior aproximação dos com a diretoria, principalmente, dos associados que residiam nas regiões mais longúinqas. Com essa intenção foram criados os Comitês Educativos, através de um trabalho do Engenheiro Agrônomo Cláudio Francisco Rizzatto, assessor da Acarpa.

O Comitê Educativo da Coamo é composto por 40 associados, que passaram a se reunir mensalmente com o presidente da cooperativa para troca de idéias. O Comitê Educativo repassaria ao restante dos associados as políticas e o funcionamento da cooperativa. A Coamo possui Comitês Educativos dos entrepostos e um Comitê Educativo Central. Participam dos Comitês Educativos os

membros do conselho fiscal da cooperativa e cooperados da comunidade. A cooperativa faz uma seleção de 4 a 5 pessoas dentre 25 a 30, por comunidade e/ou entreposto. Cada Comitê Executivo possui um coordenador, um vice-coordenador e dois secretários. O Comitê Central, em Campo Mourão, compõe-se dos coordenadores dos demais comitês executivos. Geralmente, o Comitê Central reúne-se em quatro oportunidades por ano: reuniões preparatórias para as assembleias gerais e para encontros estaduais/nacionais dos Comitês Educativos.

Atualmente já existe uma organização de Comitês Educativos a nível estadual, a Comissão Estadual de Comitês Educativos do Paraná (CECEPAR). Em 1989, foi realizado o Primeiro Encontro Nacional de Comitês Executivos.

A diretoria traçou as seguintes metas para o ano de 1975: implantação do Crédito Rural Educativo e de Repasse; implantação da loja de peças, acessórios e lubrificantes; instalar um escritório de comercialização de soja no Terminal Marítimo de Paranaguá em conjunto com as cooperativas do Consórcio Itaipú e aumento de produção de sementes: 200.000 sacas de soja e 200.000 sacas de trigo.

Em 18.01.1975, o Engenheiro Agrônomo José Aroldo Galassini, nascido em Brusque (SC), foi eleito por unanimidade e aclamação como presidente da Coamo. Iniciou-se um período de grandes transformações para a cooperativa.

Em 1975, a cooperativa adquiriu um moinho de trigo com capacidade de moagem de 9 toneladas/8 horas. Os entrepostos de Engenheiro Beltrão e Mamborê iniciaram suas atividades, assim como cinco armazéns da nova unidade de produção de sementes. No mesmo ano foi aprovado a construção do Terminal Ferroviário de Maringá, com a construção de um armazém graneleiro para 500.000 sacas e outras instalações. Também, foi autorizada a construção de mais 4 armazéns graneleiros: um em Mamborê, dois em Campo Mourão e um em Fênix. Foi celebrado convênio com o Banco do Brasil para aplicação de Crédito Rural Educativo e Crédito de Repasse. O Consórcio Itaipú de Cooperativas foi transformado em Cooperativa Central Regional Iguaçú Ltda. (Cotriguaçu), à qual a Coamo transferiu seus investimentos realizados no consórcio.

Internamente a cooperativa foi reestruturada em diversas áreas, inclusive, criando-se um novo organograma, onde propunha-se incluir cinco gerências angulares: administrativa, financeira, operacional, insumos e crédito/assistência técnica. A cooperativa passava a ter 15 departamentos, que subdividiam-se em setores e seções. Preenchiam as funções de chefes de departamentos: 7 engenheiros agrônomos, 1 economista, 1 administrador de empresas, 1 licenciado em estudos sociais, 1 advogado, técnicos em armazenamento e contabilistas. Foram oferecidos inúmeros cursos e seminários internos e externos, além de reuniões nas manhãs de sábado com a presença do presidente, vice, secretário geral e gerente geral. Anunciou-se uma competição entre os departamentos:

os cinco que mais se destacassem em liderança, assumiriam as gerências angulares que se pretendia implantar.

Dentre os objetivos que a diretoria eleita buscava encontrava-se três principais: conscientização dos associados através de cursos, reuniões, palestras e assistência técnica; dominar o armazenamento na área de atuação da cooperativa, procurando a interiorização das atividades e especializar funcionários da Coamo em comercialização.

A necessidade da interiorização surgiu de uma análise ambiental realizada pela cooperativa. Observou-se que na área de atuação da Coamo existiam 55000 propriedades agrícolas, sendo 2000 cadastrados na cooperativa. A área de ação da cooperativa era de 420000 alqueires paulistas (grande parte inexplorada) estando apenas 50000 deles associados à cooperativa. A área ligada a cooperativa, na sua maior parte, eram grandes propriedades já exploradas intensivamente nas suas potencialidades. A resposta para isso é a concentração das grandes propriedades em Campo Mourão. As pequenas propriedades localizavam-se nos municípios vizinhos. Portanto, era necessário interiorizar e oferecer os serviços, se possível ampliando-os, a esses pequenos proprietários. Dentre os serviços oferecidos cite-se: armazéns para entrega de produtos; compras de máquinas, implementos agrícolas, peças e acessórios; compras de insumos a preços mais baixos; assistência técnica agrônômica; reuniões no campo; educação cooperativista e diversificação no recebimento de

produtos. Para diversificar projetou-se os recebimentos de milho, algodão, feijão, menta e arroz. Além disso, buscou-se participar mais ativamente na Cotriguaçu visando a industrialização e, preocupou-se, ainda, em integrar a família do associado à cooperativa. A integração da família do associado abrangeria as áreas de produção, educação, saúde e promoção intelectual e social.

Procurava-se estabelecer uma "filosofia de administração" com vistas a valorizar e reconhecer o papel do homem. Como exemplo, cita-se a seguir, várias frases representativas das intenções da diretoria (Funcionários Coamo, 1977):

- "Acreditamos que o maior ativo de nossa empresa é o seu ativo humano. E que o incremento do seu valor, é ao mesmo tempo questão de vantagens materiais e obrigações morais.

Portanto, cremos que os nossos funcionários devem ser retribuídos com justiça, encorajados no seu progresso, previamente informados, designados adequadamente, e acreditamos que suas vidas devem possuir significado e dignidade, dentro e fora do trabalho (Claurence Francis)";

- Deveríamos administrar e comandar sempre com autoridade de fato e não a de direito, e sempre no uso da razão, pois manda e se obedece a quem tem razão";

- "É preciso saber utilizar-se dos instrumentos disponíveis: homens e objetos, para se produzir riquezas";

- "Vamos conhecer o plano diretor, fixar nossos objetivos e remar para a mesma direção; unidos, se aceitando, dando-se e unindo as mãos, sem que haja remadas contrárias";

- "De que adiantaria um bom trabalho nos altos escalões da empresa se num contacto com um simples funcionário o associado é mal atendido, o que o leva a se afastar da empresa".

Dentre as 12 resoluções do conselho diretor, do ano de 1975, consonantes com a "filosofia de administração" da nova diretoria cite-se: disciplinação da utilização de veículos da Coamo, disciplinando o uso de estacionamento e advertindo e estabelecendo penas para o funcionário que aceitar gorjetas.

Ainda, no ano de 1975, criou-se o Jornal da Coamo, com tiragem de três mil exemplares, com 16 páginas cada, editado quinzenalmente, como instrumento de informações ao quadro social das resoluções e normas da Coamo, bem como informações técnicas e de mercado.

Em 1976, entraram em funcionamento os entrepostos Fioravante João Ferri, em Campo Mourão e o de Fênix. Foi implantado definitivamente, o Crédito de Repasse para associados de até 140 hectares, através de convênio com o Banco do Brasil. Através do Crédito de Repasse, houve diminuição na burocracia, possibilitando a utilização mais fácil de crédito agrícola pelo pequeno produtor. No primeiro ano de implantação foram aprovados

771 contratos, equivalentes a 37.800 hectares de lavouras de trigo, milho ou soja. Foi implantada definitivamente a loja de peças, implementos, óleos e acessórios. Foi elaborado em 1976, também, o Regimento Interno da Coamo, visando dar as atribuições genéricas e específicas às gerências angulares, as sub-gerências, aos departamentos, setores e seções; incluindo-se informações referentes às bases das relações entre o funcionário e a cooperativa e entre o cooperado e a cooperativa.

O crescimento da cooperativa é ininterrupto. A partir de 1981 a cooperativa passa a fazer o processamento da soja, produzindo óleo e farelo. Sua indústria tem capacidade de esmagar 300.000 toneladas de matéria prima por ano, obtendo altos rendimentos na extração e baixo consumo de solventes: 18,5% de óleo bruto degomado e 78,5% de farelo de soja. A fábrica trabalha 10 meses por ano, empregando 190 funcionários.

As atividades agroindustriais receberam o reforço em 1985 da destilaria de álcool. A destilaria utiliza tecnologias modernas o que resulta numa menor carga poluidora. Pode produzir 150.000 litros diários, produziu em 1989 17.168.000 litros de álcool hidratado, sendo 4.560.000 litros consumidos pela frota própria e por associados. Emprega 180 funcionários e funciona 7 meses por ano. Pode processar 2400 toneladas de cana por dia. A destilaria oferece emprego para 1200 bóias frias durante o período de maio a novembro, ajudando a absorver o desemprego causado pela

diminuição no cultivo do café. Até 1989 os produtores não tinham estímulo para produzir cana, determinando que a própria Coamo produzisse a maior parte da matéria prima que necessita. O bagaço da cana é utilizado como energia visando a redução dos custos agroindustriais.

Em 1986, a Coamo ingressou na fiação de algodão, preocupando-se em usar equipamentos modernos. Instalou 21.000 fusos para uma produção de 8 toneladas diárias de fio de algodão, mas as instalações permitem que se chegue a 20 toneladas diárias de fios. Produz fios cardados, singelos ou retorcidos. No ano de 1989, produziu 2688 toneladas de fios, mas a cooperativa participou apenas com 7% do algodão em pluma. A fábrica possui 270 funcionários.

A Coamo atua atualmente em 32 municípios: 27 municípios no Paraná e 5 em Santa Catarina, segundo edição do Jornal Coamo de junho/julho de 1989. No Paraná são os seguintes: Campo Mourão, Altamira do Paraná, Araruna, Barbosa Ferraz, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Cândido de Abreu, Corumbataí do Sul, Engenheiro Beltrão, Fênix, General Carneiro, Iretama, Janiópolis, Juranda, Luiziânia, Mamborê, Manqueirinha, Manoel Ribas, Nova Cantú, Palmas, Palmital, Peabirú, Pitanga, Quinta do Sol, Roncador, São João do Ivaí e Ubiratã. Em Santa Catarina são: Abelardo Luz, Água Doce, Galvão, Ponte Serrada e São Domingos. A Coamo dispõe em torno de 50 entrepostos para atender seus associados.

No ano de 1986, a Coamo foi a oitava empresa do Paraná em recolhimento de ICMS. O município de Campo Mourão é altamente dependente da arrecadação de ICMS da cooperativa, como se pode observar pelos dados a seguir, onde se colocará o ano e o percentual correspondente de participação da Coamo na arrecadação municipal de ICMS de Campo Mourão: 1985 - 82%, 1986 - 53%, 1987 - 79%, 1988 - 83% e 1989 - 89%. Nos seguintes municípios a Coamo participar, em média com mais de 65% da arrecadação de ICMS do município: Araruna, Barbosa Ferraz, Boa Esperança, Engenehiro Beltrão, Fênix, Iretama, Juranda, Mamborê, Quinta do Sol e Altamira do Paraná.

Atualmente o quadro social da Coamo é de 43.000 associados (sendo mais de 75% de míni e pequenos produtores), distribuídos numa área de ação total de aproximadamente 3 milhões de hectares. Possui uma capacidade estática de armazenamento de 1.327.140 toneladas. Possui um moderno Centro de Processamento de Dados, que lhe possibilita um eficiente controle administrativo, fornecendo com rapidez os subsídios necessários para as tomadas de decisões. Ressalte-se que a cooperativa tem ligação on line com praticamente todos os seus entrepostos. Seus três mainframes permitem que possam, simultaneamente, controlar as atividades rotineiras da cooperativa e o desenvolvimento dos sistemas computacionais ou programas necessários ao funcionamento da cooperativa, para isso empregava em 1989, 32 analistas de sistemas. Possui, ainda, um setor de microinformática de apoio.

A Coamo desenvolve alguns programas técnico/comerciais visando oferecer condições ao associado de melhorar a sua produtividade, resultando em maior volume de vendas pela cooperativa e um incremento no recebimento de produtos, dentro do EPAC. Alguns dos principais programas técnico/comerciais são os seguintes:

- Permuta: a cooperativa fornece semente de soja, algodão e milho ao cooperado e recebe o pagamento em produto na safra;

- Venda para entrega futura: a cooperativa vende insumos aos associados para receber o pagamento no final da safra;

- Plano de calcário: a cooperativa financia 100% do valor do produto, inclusive a aplicação do produto e o prazo de pagamento é de 3 anos. Para os míni e pequeno produtores o calcário pode ser permutado com os produtos milho e algodão num prazo de dois anos. Esse programa iniciou em 1987;

- Financiamento de máquinas: a cooperativa vende máquinas e implementos para pagamento na safra;

- Compras em comum de insumos: procura-se reunir grandes quantidades de insumos de maneira que se possa adquirí-los a preços mais baixos.

Dentro desse espírito, é importante mencionar, que na safra de 1990, nenhum de cooperados da Coamo ficou sem plantar por falta de recursos, apesar da baixa disponibilidade de crédito governamental aos produtores rurais brasileiros. Em muitas

regiões do Paraná e em outros estados, houve redução no plantio ou a tecnologia usada foi muito abaixo da utilizada em outros anos.

Como fruto da sua eficiência técnico/administrativa, a Coamo alcançou reconhecimento nacional pelo seu desempenho. Para a Revista Exame Edição "Maiores e Melhores", a Coamo foi a melhor empresa do setor agropecuário brasileiro em cinco oportunidades, nos exercícios de 1980, 1984, 1988, 1989 e 1990. Para a Revista A Granja foi destaque no setor cooperativista nos exercícios de 1986 e 1990. Os contínuos desempenhos com sucesso levaram a cooperativa a se tornar a maior cooperativa singular do Brasil, atualmente.

6.2. ORGANOGRAMA

O organograma atual da Coamo é representado na figura (19). Existem ainda 15 gerências angulares, relacionadas às cinco superintendências:

Supervisão Industrial: Fiação de Algodão, Destilaria de Alcool e Indústria de óleo;

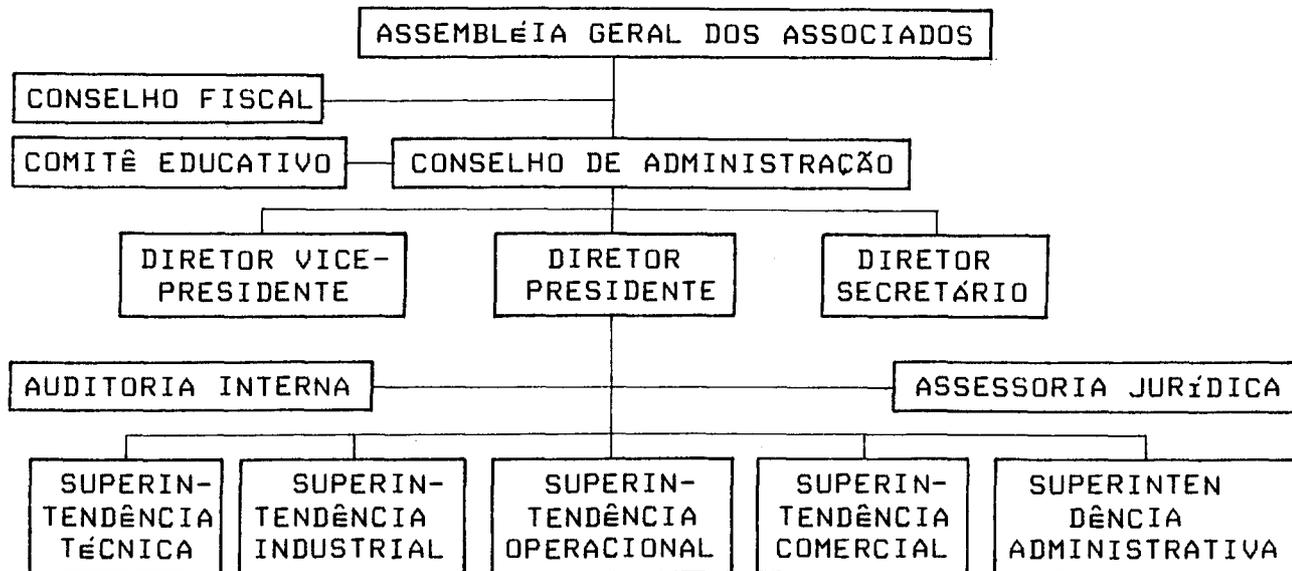
Supervisão Administrativa: Financeira, Recursos Humanos e Organização e Métodos;

Supervisão Operacional: Café e Algodão; Cereais e Engenharia e Manutenção;

Supervisão Comercial: Transportes e Veículos;

Supervisão Técnica: será detalhada quando se abordar a área técnica, mais especificamente.

FIGURA N. 19
ORGANOGRAMA DA COAMO



6.3. DEPARTAMENTO TÉCNICO

6.3.1. CRIAÇÃO

A equipe técnica iniciou suas atividades no ano de 1971, quando Galassini formou uma equipe técnica para orientar os produtores a nível de campo e de escritório. Em 1973, passou a ser um dos três departamentos criados, recebendo a denominação de Departamento de Insumos e Assistência Técnica. A partir de 1974 passou a ser um dos 7 departamentos, denominando-se Departamento Técnico. Neste mesmo ano, foram iniciados os cursos de treinamento agropecuários. Os objetivos fixados pela área técnica em 1974 eram os seguintes: fornecer assistência técnica aos

cooperados no cultivo da terra, produção de sementes, experimentação de variedades, doutrinação cooperativista, realizar publicidade das realizações da empresa, conservação do solo e coordenar o comitê educativo.

Foi a partir de 1975, que a área de assistência técnica foi dinamizada. O departamento passou a ser a Gerência de Crédito e Assistência Técnica. Dentre as atividades a serem desenvolvidas destacam-se:

- Maior ênfase ao setor de educação cooperativista;
- Dinamização da atuação do Comitê Educativo;
- Montagem de uma infraestrutura de crédito de repasse.

As atividades tradicionais de assistência técnica já executadas pela área técnica, foram adicionadas atribuições relacionadas a assistência educacional e social, além de se envolver com os Comitês Educativos, órgão ligado politicamente à diretoria da cooperativa, ampliaram e deram o direcionamento da atuação da área técnica na Coamo.

6.3.2. ATIVIDADES

A área técnica ou Superintendência Técnica é composta por quatro gerências: a de distribuição, a de compras, a de assistência técnica e a de sementes. No conjunto, são englobadas

as áreas comerciais de compra e vendas de máquinas, equipamentos e insumos; a produção e comercialização de sementes; a experimentação, e assistência técnica de produção aos associados e, a assistência educacional e social, além de interagir com os Comitês Educativos.

A Gerência de Assistência Técnica é composta por quatro departamentos: o de Cana, o de Assistência Técnica a Fazenda Experimental e o de assistência educacional e social.

O Departamento de Cana coordena, dá assistência técnica e/ou produz e controla as atividades relacionadas à produção de matéria-prima para a Destilaria de Alcool.

O Departamento de Assistência Técnica desenvolve as seguintes atividades: realizam visitas, palestras e demonstrações técnicas aos associados; vendem máquinas e implementos agrícolas, fertilizantes, corretivos, defensivos, produtos veterinários ao quadro social; elaboram projetos de financiamento agrícolas, planos de repasse; atendimento a nível de escritório; medição de áreas; perícias de Proagro; emitem o receituário agrônômico; oferece sugestões para ensaios na Fazenda Experimental e auxiliam no planejamento da cooperativa.

O Departamento de Assistência Educacional e Social procura levar as vantagens do cooperativismo a toda a família do

associado, tanto a nível de atividades a serem desenvolvidas como na informação e, se possível, a conscientização sobre as doutrinas cooperativistas. Essa tentativa de engajamento ao sistema cooperativo procura atingir as filhas, os filhos, os empregados e a mulher do cooperado, além dele mesmo. Para obter sucesso nas suas atividades subdividiu-se em duas partes principais: o Setor Centro de Treinamento Agrícola (CTA) e o Setor de Promoção Educacional e Social.

O CTA foi criado em 1976, para aprimorar a mão de obra nas propriedades agrícolas e acompanhar a evolução tecnológica da maquinaria agrícola. Quando criado, o CTA programou-se para a formação de pessoal através da realização de cursos em quatro etapas: manuseio e manutenção de tratores; manuseio e manutenção de implementos agrícolas; manuseio e manutenção de máquinas e manuseio e manutenção de colheitadeiras. Atualmente já cumpriu as quatro etapas as quais se propôs. Os cursos do CTA destinam-se mais especificamente aos cooperados, seus filhos e seus empregados. São feitas reuniões na propriedade do cooperado, sem ônus, com a duração média de 2 dias ou 16 horas. Geralmente, os instrutores abordam três itens principais no curso: a manutenção, a operação e as regulagens das máquinas e implementos. Apesar da ênfase ser em máquinas e implementos, já foram ministrados cursos em diversas atividades rurais: olericultura, silagem, fenação, castração, manejo de pastagens, inseminação artificial e administração rural. No ano de 1988 foram realizados 126 cursos

para 2810 participantes e no ano de 1989, 95 cursos que foram assistidos por 2165 pessoas. No período compreendido entre 1985 a 1989, foram dados 463 cursos para 9875 participantes.

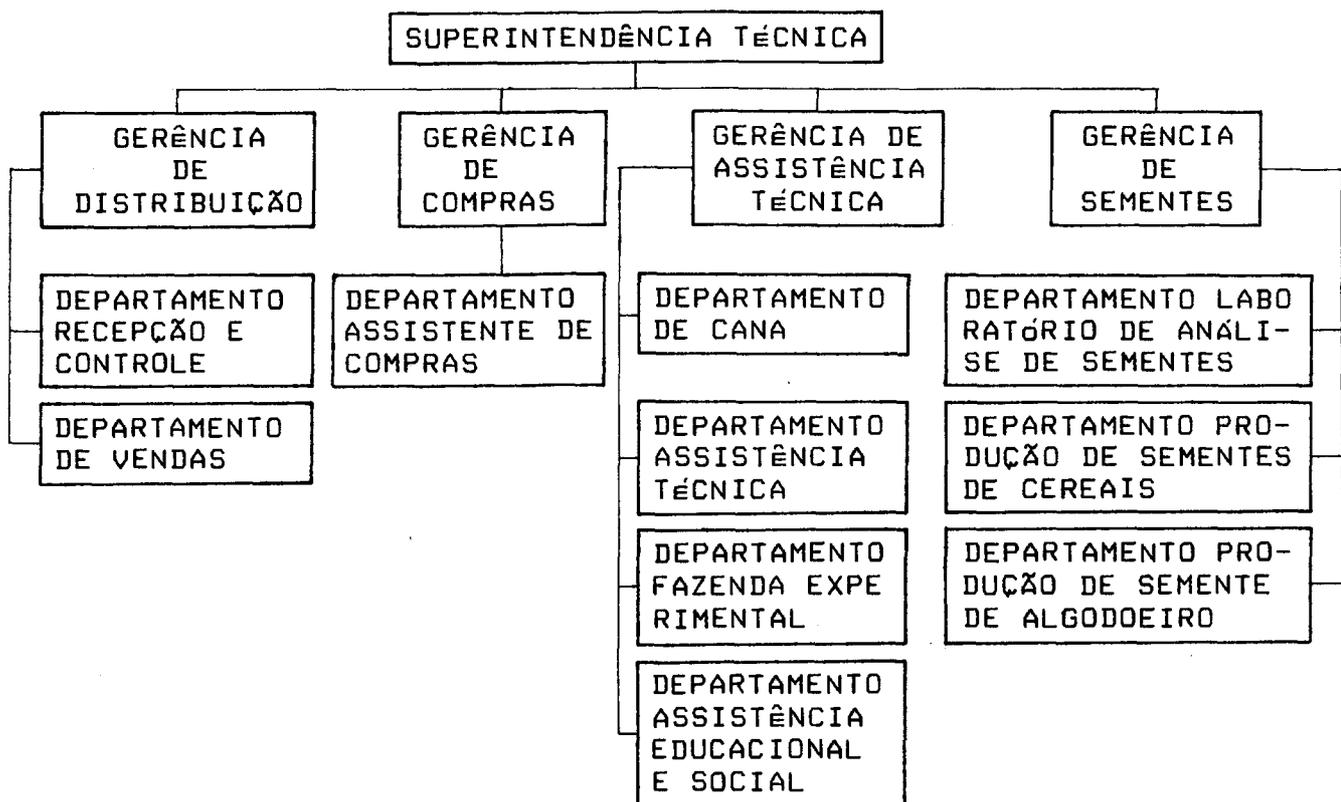
O Setor de Promoção Educacional e Social destina-se a envolver a mulher, filhas e empregadas dos cooperados. As reuniões são realizadas nas comunidades com material do curso oferecido pela Coamo. Oferece-se a oportunidade para que sejam formados especialistas ou instrutores nas comunidades para diminuir os custos e valorizar as pessoas da comunidade. As atividades são as mais variadas, podendo abranger cursos de: corte e costura, confecções de acolchoados, croché, alimentação humana (aproveitamento de soja, congelamento, doces, compotas, bolos, tortas, etc.), palestras sobre saúde (médicos, psicólogos, higiene, etc.), palestras sobre cooperativismo, animais domésticos, economia doméstica e pintura e tecidos. Ainda pode-se incluir dentre as atividades realizadas: reuniões com jovens, realização de torneios esportivos de mulheres e participação em festas comunitárias. No ano de 1988 foram realizados 296 cursos para 4440 mulheres e em 1989 305 cursos para 5143 participantes. No período de 1985 a 1989 realizou-se 1078 cursos com a participação de 17034 pessoas.

A área técnica da Coamo responsabiliza-se, e é reconhecidamente importante, na busca dos objetivos da até a cooperativa, como se pode observar pelos textos do Jornal Coamo de novembro de 1990, na página 16: "O trabalho da equipe técnica

através de cursos, palestras, reuniões e assistência ao campo aperfeiçoou os agricultores, a produtividade e qualidade das lavouras aumentaram e, como resultado da eficiência desse trabalho, a Coamo expandiu e cresceu, (...). À medida que a agricultura foi tecnicizada a produtividade aumentou, e a crescente participação dos associados na entrega da produção fez crescer quantitativamente (e qualitativamente) os recebimentos de grãos da Coamo”.

4.3.3. ORGANOGRAMA DA ÁREA TÉCNICA

FIGURA 19 - ORGANOGRAMA DA SUPERINTENDÊNCIA TÉCNICA DA COAMO



6.3.4. FAZENDA EXPERIMENTAL

Em janeiro de 1975 foram adquiridos 35 alqueires paulistas (84,7 hectares) a 8 quilômetros de Campo Mourão, destinados a campo de experimentação, atualmente denominado de Fazenda Experimental. Nesse local seriam realizados ensaios para verificar as variedades que mais adaptadas à região, a forma mais correta de aplicação dos insumos modernos, técnicas de cultivo e demonstração da capacidade de produção das variedades. Nessa mesma área, seriam construídas unidades armazenadoras e futuras instalações industriais.

Na instalação da Fazenda Experimental foram firmados convênios com o instituto Agrônômico do Paraná (ISPAR). Poderia ser dado início a diversos experimentos como os abaixo relacionados (Funcionários Coamo, 1977):

- Competição de herbicidas em plantio direto na cultura da soja;
- Ensaio de adubação do milho;
- Ensaio de adubação na soja;
- Ensaio de herbicidas no plantio convencional de soja;
- Experimento com fungicidas para tratamento de semente de soja.

Foi realizado, ainda, convênio com a OCEPAR, para realizar experimentos em trigo, que, no entanto, foram prejudicados pelas fortes geadas.

No ano de 1976, foram adquiridos mais 70 alqueires paulistas (169,4 hectares) para a Fazenda Experimental. A produção de sementes básicas foi ampliada para as culturas do feijão e do arroz, além das do trigo e da soja, que já eram produzidas. Intensificaram-se os experimentos com trigo, soja, milho, algodão e, posteriormente, houve a inclusão do feijão e do arroz. A região de Campo Mourão tem características ecológicas especiais, em relação às demais regiões do Paraná. Por isso, sempre necessita de ensaios locais para as recomendações das culturas. Os órgãos de pesquisa e experimentação estaduais e/ou nacionais, passaram a centralizar seus trabalhos regionais na Fazenda Experimental.

A ocupação das terras da Fazenda Experimental dá-se da seguinte maneira, no ano de 1976: 217,08 hectares com lavouras de trigo, soja e milho; 9,68 hectares para experimentos e pequenas multiplicações; 17,10 hectares de matas, reflorestamento e inaproveitáveis, e 7,26 hectares com benfeitorias, pomar e viveiro a ser implantado em 1977. Atualmente, a área da Fazenda Experimental é de 484 hectares ou 200 alqueires paulistas.

Devido a peculiaridade regional, a Fazenda Experimental funciona como se fosse um filtro de novas processos tecnológicos a serem inseridos na região. Também, dá apoio e respaldo ao Departamento de Compras, sobre quais os tipos de máquinas, implementos ou insumos devem ser comprados. Fazem o acompanhamento de tecnologias que ainda não foram recomendadas, mas que se mostram promissoras dentro dos próximos anos, o que permite estar sempre atualizada. A Fazenda Experimental atua, ainda, na diminuição do impacto da novidade quando houver a recomendação de adoção para seus cooperados.

Pela realização dos convênios com instituições oficiais fornece subsídios para as pesquisas oficiais. Dentro dessa linha de funcionamento, teve papel importante na instalação e condução de ensaios que resultaram em nova metodologia para cálculo de calagem para o Estado do Paraná e a inviabilidade técnica do uso do adubo foliar. A Fazenda Experimental, também, foi o primeiro laboratório particular do Brasil a reproduzir o Baculovirus anticarsia, que combate biologicamente a lagarta da soja.

Na fazenda Experimental são realizadas reciclagens técnicas através de Dias de Campo, para técnicos e associados. No ano de 1989 recebeu em torno de 2000 visitantes de origem nacional e internacional.

Com base no Jornal Coamo de novembro de 1990, na sua página 15, colocar-se-á a programação de teste e ensaios programados

para a safra 1989/1990, que fornecem uma visão das atividades realizadas na Fazenda Experimental.

Culturas de Verão:

- Ensaio de cultivares de milho híbrido precoce e normal;
- Ensaio de adubação em milho com Zinco e Nitrogênio;
- Teste com tratamento de sementes de milho com Biocrop (Ihara);
- Ensaio de tratamento de sementes e solo com inseticidas em milho;
- Ensaio de herbicidas em milho;
- Teste em área comercial com "Lenta Gran Plus" (Hoechst);
- Multiplicação de mucuna preta em área comercial;
- Ensaio de adubação residual de trigo, em soja;
- Ensaio de avaliação de herbicidas em soja;
- Ensaio comparativo Gêssos Agrícola x Calagem, em soja;
- Ensaio de macronutrientes em soja;
- Aplicação comercial do herbicida Podium em campo demonstrativo;
- Teste com fungicida em feijão IAPAR 16 em área comercial;
- Ensaio de cultivares de milho, arroz, soja e feijão com e sem irrigação por aspersão;
- Faixa de linhagens promissoras de soja(Ocepar/Coamo);
- Faixas demonstrativas em épocas de semeadura em soja;
- Faixas demonstrativas de cultivares de soja(Embrapa/Coamo);
- Ensaio de fungicidas em soja "Via Foliar";

- Teste com híbrido girassol GR 10 da Rogobras em área comercial;
- Ensaio de cultivares de feijão comparando adubação x fungicidas, com 8 cultivares;
- Coleção de espécies de verão para rotação de culturas (Ocepar/Coamo);
- Teste em herbicida Front em soja;
- Teste residual de herbicidas Pivot, Scepter, Gamit e Corsum, an cultura da soja;
- Ensaio de linhagen de milho em competição com híbridos comerciais (Ocepar/Coamo);
- Ensaios preliminares em linhagens de soja (Ocepar/Coamo);
- Ensaios oficiais de recomendação de soja (Ocepar/Coamo);
- Ensaio de herbicidas em milho (Novas moléculas em gramíneas e doses de Metolachlor e Safener - Ciba-Geigy);
- Ensaio de linhagens de milho Agroceres;
- Teste com herbicida pendinil em arroz (Cyanamid);
- Avaliação de herbicidas (Cyanamid);
- Avaliação de herbicidas desseccantes (ICI);
- Teste com graminicida Select em feijão (Chevron);
- Teste com herbicida Assure e Ally em arroz (Dupont);
- Competição de cultivares de milho precoce e normal (Iapar/Coamo);
- Ensaio sobre comportamento de híbridos em diferentes densidades populacionais (Iapar/Coamo);
- Ensaio Regional de cultivares de algodão (Iapar/Coamo);
- Ensaio de determinação de doses econômicas de potássio em algodão(Iapar/Coamo);

- Ensaio de variedades x linhagens em algodão (Iapar/Coamo);
- Ensaio de tratamento de sementes do algodoeiro com fungicidas (Iapar/Coamo);
- Ensaio de épocas de desbaste em algodão (Iapar/Coamo);
- Ensaio de calagem de algodoeiro (Iapar/Coamo)
- Ensaio de variedades e linhagens de arroz de sequeiro de ciclo precoce I e II (Iapar/Coamo)
- Ensaio de variedades e linhagens de arroz de sequeiro ciclo tardio I e II (Iapar/Coamo)
- Ensaio de variedades e linhagens de arroz irrigado ciclo precoce e tardio (Iapar/Coamo)
- Faixas demonstrativas de arroz irrigado (Iapar/Coamo)
- Ensaio de cultivares de soja aptas à várzea drenada (Iapar/Coamo)
- Ensaio de linhagens de feijão na primavera/verão (Iapar/Coamo)

Culturas de Inverno:

- Ensaio com fungicidas via foliar, em trigo;
- Ensaio comparativo Gêssos Agrícola x Calagem, em trigo;
- Ensaio com adubação via foliar, em trigo, de aminoácidos;
- Experimento de irrigação por aspersão, em trigo;
- Ensaio de adubação mineral, em trigo;
- Ensaio de adubação nitrogenada, em trigo;
- Faixas demonstrativas de trigo (Ocepar/Coamo);
- Faixas demonstrativas comerciais de variedades de trigo;

- Teste com forrageiras de inverno, visando rotação de culturas;
- Multiplicação de sementes de chícharo;
- Multiplicação de nabo forrageiro;
- Verificação de efeito residual dos herbicidas da soja sobre aveia e trigo;
- Ensaio de adubação foliar em macro/micronutrientes, em trigo;
- Teste com Honen A, aminoácido, em trigo;
- Teste em área comercial com redutor de crescimento Tuval;
- Teste com formicida Formilin (BASF);
- Aplicação com inseticida Karate (ICI);
- Teste com fungicidas Mertin+Manzate, em trigo (Merck Sharp);
- Multiplicação de sementes de ervilhaca;
- Ensaio preliminar da aveia preta (Embrapa/Coamo);
- Ensaio Centro-Sul Brasileiro de trigo para solos com alumínio época I e II (Ocepar/Coamo);
- Ensaio meridional de cultivares de trigo (Ocepar/Coamo);
- Ensaio de cultivares de trigo norte paranaense para solos com alumínio (Ocepar/Coamo);
- Ensaio de cultivares de trigo em cultivo para solos com alumínio (Ocepar/Coamo);
- Ensaio de cultivares de trigo sul paranaense A e B (Ocepar/Coamo);
- Ensaio regional de linhagens de triticales (Ocepar/Coamo);
- Ensaio estadual de linhagens de triticales (Ocepar/Coamo);
- Teste com herbicida Logran, em trigo (Ciba-Geigy);
- Ensaio de tratamento de sementes de trigo com fungicidas (Ciba-Geigy);

- Ensaio com fungicidas Folicur (Bayer);
- Testes com herbicida Ally, em trigo (Dupont);

Outros - Inverno/Verão:

- Unidade demonstrativa de terraços;
- Pomar demonstrativo de variedades cítricas tolerantes ao cancro cítrico;
- Coleção demonstrativa de linhagens de café resistentes e ferrugens;
- Campo demonstrativo de forrageiras (gramíneas e leguminosas);
- Experimento com alternativas de inverno sobre espécies de verão;
- Ensaio de rotação de culturas (Embrapa/Coamo);
- Ensaios de rotação de culturas (Coamo)
- Ensaios de rotação de culturas nos entrepostos: Abelardo Luz, Campo Mourão (nematóides), Fênix e Mamborê;
- Ensaio comparativo de variedades híbridas de milho, em Pitanga;

Reflorestamento:

- Ensaio de competição entre espécies florestais nativas (1979) (Coamo/Embrapa);
- Ensaio de competição de espaçamento com a espécie canafístula (1980) (Coamo/Embrapa)
- Ensaio de espaçamento e época de corte de Eucalyptus grandis na produção de madeira para fins energéticos (1980) (Embrapa/Coamo);

- Ensaio de procedência e espécies de Eucaliptus spp (1984) (Coamo/Embrapa);
- Experimento de comportamento florestal com Eucalyptus spp. utilizando-se diferentes recipientes (1987);
- Experimento de comportamento florestal em diferentes tipos de preparo de solo para Eucalyptus spp (1987).

6.3.5. RECURSOS HUMANOS

A Coamo possui 77 engenheiros agrônomos, 47 técnicos agrícolas, 04 médicos veterinários e 01 engenheiro florestal, distribuído na área de ação da cooperativa.

6.4. DISCUSSÃO DO CASO COAMO

Semelhante à discussão do caso Cotrijuí, procurar-se-á analisar o caso Coamo sob a ótica da Estratégia de Produção Agropecuária Cooperativa (EPAC), da Unidade Estratégica de Negócio Cooperativa (UENC) e da Estratégia Corporativa Cooperativa (ECC). A nível da EPAC, comentar-se-á as características da atuação da área técnica e far-se-á a análise, à luz das dimensões competitivas de produção, das atividades da Fazenda Experimental e da proposta de trabalho da área técnica da Coamo.

6.4.1. COMENTÁRIOS GERAIS SOBRE AS ATIVIDADES DA ÁREA TÉCNICA

A atuação da área técnica é um dos pontos principais no desenvolvimento das atividades da Coamo. O Jornal Coamo de novembro de 1990, nos dá uma amostra das atividades da área técnica e da cooperativa, com o seguinte texto: "Desde a escolha da semente até a comercialização do produto colhido, a Coamo acompanha cada cooperado fornecendo-lhe todos os recursos e orientações necessários". Ao se observar o organograma da área técnica (Figura 20), verifica-se o envolvimento da área técnica na área comercial e na assistência educacional e social, além das atividades de assistência técnica e produção de sementes, que são inerentes à área.

A Coamo desaprova o paternalismo na sua relação com os associados, apesar de, aparentemente, assim o indicar, a denominação e as atividades exercidas pelo seu Departamento de Assistência Educacional e Social. As atividades desse departamento buscam acima de tudo aproximar a cooperativa de toda a família do associado. Através do CTA procura-se envolver os homens: cooperado, filhos e empregados da propriedade rural. Através do setor de Promoção Educacional e Social procura-se atingir as mulheres: esposa do cooperado, filhas e empregadas da propriedade rural. Para sensibilizar as novas gerações com a doutrina cooperativista promove-se os concursos escolares de cooperativismo, englobando inclusive filhos de não associados.

Pode-se dizer que o conjunto dessas atividades educacionais e sociais podem exercer grande influência no processo de adoção tecnológica, através do processo de tomada de decisão agropecuária realizado pelo produtor. De acordo com Contini et alii (1984) são inúmeros os componentes que podem influenciar a decisão do produtor rural, dentre os quais estão: a tradição, motivos psicológicos e sociais, a discussão na família e amigos, e o contato com os técnicos. No caso da Coamo o cooperado estaria sendo sensibilizado de diversas maneiras, aumentando a probabilidade de incluir a cooperativa, juntamente com as suas mensagens e produtos, nas suas decisões. Dessa maneira tanto a assistência técnica como as vendas da cooperativa seriam beneficiadas.

Uma das grandes preocupações da área técnica é a busca da autosuficiência econômica de suas atividades. Dentro dessa linha, dá-se ênfase às atividades técnicas remuneradas como: elaboração de projetos de financiamento agrícolas; elaboração de contratos de assistência técnica particulares, quando solicitados pelos associados; serviços topográficos; e, principalmente, dedicam-se à venda de máquinas, implementos agrícolas e insumos agrícolas ou pecuários diversos. Deve-se salientar, entretanto, que as atividades técnicas de atendimento do quadro social sem remuneração não são deixadas de lado. A venda é considerada como o ponto culminante ou como o locupletamento das atividades de assistência técnica prestadas. Portanto, a maneira como atua a

área técnica torna praticamente natural a inclusão de setores como o de compras e o de vendas no conjunto de suas atividades. Deve-se caracterizar, ainda, que somente são vendidos produtos que estejam ligados às atividades do produtor rural. A cooperativa, por exemplo, abdicou conscientemente de entrar nas atividades de supermercados ou de oferecer serviços médicos/odontológicos aos associados, por não estarem relacionadas diretamente às atividades rurais.

O trabalho eficiente de vendas da área técnica da Coamo (são 110 técnicos a campo) propicia a ocorrência de um fato interessante: a cooperativa, talvez até pela predominância histórica de grandes proprietários em Campo Mourão quando da sua fundação, vende grandes quantidades de insumos para médios e grandes produtores. Isso permite à cooperativa adquirir produtos a preços mais baixos, que são repassados ao mesmo preço para todos os associados da cooperativa. Como resultado, todos os associados adquirem insumos a custos menores, sem haver diferenciação no preço por quantidade adquirida da cooperativa. O principal beneficiado nesse sistema de comercialização são os mini e pequenos produtores, pois conseguem um preço nos insumos que dificilmente seriam obtidos de outra maneira. A Coamo conseguiu com isso um domínio mercadológico na sua área de atuação no mercado de máquinas, implementos agrícolas e insumos, tanto que a maioria das empresas vendedoras de insumos tendem a vender exclusivamente para a cooperativa. A cooperativa chegou a

enfrentar problemas no que se refere à venda de máquinas agrícolas quando suas concorrentes pressionaram as indústrias para não fornecer mais para a Coamo. Algumas indústrias chegaram a ceder à essa pressão, mas muitas delas com o passar do tempo voltaram a fornecer para a cooperativa, devido a sua força de vendas.

Outra característica importante é a desvinculação da Coamo das atividades pecuárias. Seu maior ponto de ligação com a criação animal é o atendimento aos cooperados realizado por quatro médicos veterinários e a venda de ração e produtos veterinários pelas farmácias veterinárias. A diversificação da Coamo é de natureza agrícola ou industrial, através do incentivo aos seguintes produtos principais: soja, trigo, milho, algodão, café, feijão, cana e cevada.

Verifica-se ao longo da vida da cooperativa a participação de técnicos, principalmente engenheiros agrônomos, em diversos cargos importantes da organização ("background" técnico). Inicia-se essa participação pelo seu Diretor Presidente desde 1975, o Engenheiro Agrônomo José Aroldo Galassini. Inicialmente Galassini foi Gerente Geral da cooperativa. José Aroldo Galassini foi e continua sendo a pessoa mais importante e a que mais contribuiu para a vida da Coamo. Atualmente, o Diretor Secretário é o Engenheiro Agrônomo Ricardo Accioly Calderari. Em 1975, quando houve uma reestruturação interna da cooperativa, realizada por

Galassini, 7 dos 15 departamentos eram ocupados por engenheiros agrônomos. Atualmente, existe um engenheiro agrônomo entre os 5 diretores superintendentes, 5 engenheiros agrônomos entre os 15 gerentes angulares e 8 engenheiros agrônomos entre os 27 gerentes de entrepostos da cooperativa.

6.4.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS DE PRODUÇÃO DA EPAC

Quanto às dimensões competitivas de produção, observa-se uma maior participação das dimensões competitivas comprometimento e custos nas atividades da Fazenda Experimental e da área técnica da cooperativa.

A Fazenda Experimental executa experimentos adaptativos com as culturas tradicionalmente cultivadas na região como atividade básica. A Fazenda Experimental executa atividades como fazem a maioria das cooperativas agropecuárias. Mas, a Coamo é uma das cooperativas brasileiras mais visadas para realizar experimentos, principalmente lançamento de produtos, devido à força de suas vendas. Isso faz com que esteja sempre atualizadíssima, quanto ao surgimento de novidades para as culturas com as quais trabalha. Esse fato é importante para a cooperativa, pois, a região de atuação possui condições específicas no estado, portanto, precisa de informações tecnológicas específicas para seus produtores. A Fazenda Experimental funciona, então, como um filtro regional para as recomendações de cultivo aos seus produtores.

Os experimentos contemplam, basicamente, a busca de uma maior produtividade agrícola. A tecnologia preconizada e experimentada para as culturas existentes é intensiva através da utilização de insumos modernos. Mais recentemente, a cooperativa instalou um equipamento de irrigação por aspersão do tipo pivô central para avaliar a técnica de irrigação na região. Procura-se obter a redução de custos via aumento da produtividade agrícola e pela aquisição dos insumos a preços menores.

Nos últimos anos, a Coamo iniciou um trabalho de incentivo a rotação de culturas, iniciando a condução de alguns experimentos com novas culturas. Essas novas culturas, entretanto, não foram, necessariamente, instaladas para se tornarem novos produtos comerciais para a cooperativa. Muitos deles visam oferecer uma proteção ao solo que é uma das grandes preocupações da cooperativa.

A flexibilidade do cultivo na região é limitada a cerca de 10 produtos agrícolas; mas, é condicionada por microclimas e microregiões edáficas específicas, isto é, nem sempre todas as alternativas disponíveis podem ser desenvolvidas pelo produtor devido às microregiões. A nível da cooperativa não existe a possibilidade de se desenvolver atividades pecuárias, o que limita a possibilidade de uso das alternativas disponíveis.

O comprometimento é uma das dimensões competitivas de produção mais desenvolvidas pela Coamo. Pode-se caracterizar isso

pela existência do CTA e pelo uso de vendedores-técnicos, ou vice-versa. No caso de venda de máquinas e implementos, o cooperado pode solicitar até que o treinamento seja na sua casa ou localidade. No caso de venda de sementes, o técnico que vendeu o produto foi o mesmo que participou da sua produção, e inclusive, o próprio comprador (cooperado) pode ter sido o responsável pela produção. Considerando-se a comercialização de insumos, o produtor sabe que o produto que lhe é vendido foi previamente testado ou avaliado em condições climato-edáficas semelhante às de sua propriedade.

6.4.3. ANÁLISE DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COOPERATIVA

Numa análise do estabelecimento das unidades estratégicas de negócio, verifica-se claramente o seu direcionamento em torno de culturas agrícolas estabelecidas na região. A Coamo procurou desenvolver atividades que já eram desenvolvidas regionalmente, como o café e o algodão, ou sobre as quais seus associados tinham conhecimento ou experiência anterior, como o trigo, a soja e o milho. Acima de tudo, a cooperativa procurou trabalhar com culturas que possuíam mercados estabelecidos e pegou uma região no início de seu desenvolvimento numa nova atividade, a agricultura.

À medida que determinadas culturas se desenvolvem passam a incorporar atividades agroindustriais relacionadas àquelas culturas. Isso ocorreu com o moinho em relação ao trigo, a

culturas. Isso ocorreu com o moinho em relação ao trigo, a fábrica de óleo em relação à soja e a fiação de algodão em relação ao algodão. Na destilaria de álcool não ocorreu o mesmo processo devido a peculiaridades técnicas do trabalho com cana, como o processo de inversão de sacarose que determina a proximidade dos produtores de cana à destilaria. Os produtores, então, passaram a se envolver com a cultura após a tomada de decisão sobre a construção da destilaria. Mas, já existiam outras destilarias na região.

As máquinas, implementos agrícolas, peças, lubrificantes e insumos são muito importantes para o desempenho da cooperativa, por seus resultados de vendas diretos, e indiretamente, pelo aumento da produção que acaba sendo entregue na cooperativa. Por isso, foi classificada como uma UENC específica, a de Insumos (Tabela 23 - Anexo B), apesar de se saber que esses produtos estão vinculados a uma ou outra cultura.

A discussão sobre os dados da evolução das receitas da Coamo no período de 1974 a 1989, basear-se-ão na Tabela 07. Essa tabela foi confeccionada à semelhança da tabela elaborada para a discussão das informações da Cotrijuí (Tabela 05).

Na Coamo, somente existiam dois produtos agrícolas no ano de 1974, o trigo e a soja, que representavam 70% do faturamento das produções de grãos recebidas. O restante da receita advinha dos

insumos vendidos para estes dois produtos. Portanto, a UEN dos produtos tradicionais, neste momento representada pela soja e pelo trigo, eram responsáveis por 100% das receitas da Coamo. O processo de diversificação neste momento recebia pouco espaço devido as condições favoráveis ao trigo e soja.

TABELA N. 07

PARTICIPAÇÃO DE PRODUTOS E/OU ATIVIDADES NAS RECEITAS GLOBAIS DA COAMO EM DIFERENTES PERÍODOS - EM VALORES PERCENTUAIS

PRODUTOS E/OU ATIVIDADES	P E R Í O D O S	
	01.01.74	01.01.89
	ATÉ 31.12.74	ATÉ 31.12.89
01. Trigo - Grãos	30,8	17,8
02. Soja - Grãos	39,2	14,1
03. Milho - Grãos	-x-	8,6
04. Algodão Indústria	-x-	17,7
05. Café - Grãos	-x-	1,7
06. Produtos Agrícolas Tradicionais	70,0	70,2
07. Prod. Agrícolas Diversif. In Natura	-x-	1,7
08. Prod. Pecuários Diversif. In Natura	-x-	-x-
09. Produtos Diversificação In Natura	-x-	1,7
10. Insumos	30,0	17,9
11. UEN Trigo	30,8	17,9
12. UEN Soja	39,2	23,9
13. UEN Milho	-x-	8,6
14. UEN Algodão	-x-	20,1
15. UEN Café	-x-	1,7
16. UEN Produtos Tradicionais	70,0	80,8
17. UEN Diversificação Agrícola	-x-	1,7
18. Setor Primário	100,0	77,8
19. Setor Secundário	-x-	13,6
20. Setor Terciário	-x-	-x-

No período de 1974 - 1989, a participação do trigo decresceu em 13% e a soja foi a que mais perdeu participação, 25,1%. Os produtos que passaram a ocupar este espaço deixado pelo trigo e pela soja foram o café, o milho e o algodão, cujas participações foram, em 1989: 1,7%, 8,6% e 17,7%, respectivamente. Esses

últimos três produtos somaram 28%, que adicionados à participação do trigo e da soja propiciaram uma participação dos produtos tradicionais de 70,2%, no ano de 1989. Verifica-se, portanto, que houve uma manutenção da representatividade dos grãos tradicionais, apenas foi alterado o mix destes produtos passando a contar com 5 produtos (trigo, soja, milho, café, algodão), em 1989, ao invés do trigo e da soja, em 1974. No presente momento, verifica-se a tendência de um decréscimo na participação do café e do trigo, uma manutenção da do milho e da soja e um aumento na produção de algodão na área de atuação da Coamo.

A diversificação de grãos é incipiente com relação aos produtos agrícolas, participação de 1,7%, e inexistente para produtos pecuários (Tabela 07). Os principais grãos de diversificação agrícola são a cevada, o feijão e o arroz. A aveia, apesar de ter um plantio expressivo na região, é destinada à cobertura do solo e à pecuária, com pouca significância na produção de grãos para comercialização.

Quanto as UENs, as de trigo e de soja representavam 70% do faturamento em 1974 e sua participação foi reduzida para 41,8%, em 1989. As UENs de algodão, milho e café, sem participação em 1974, representam 30,4% no ano de 1989. A UEN dos produtos tradicionais teve um leve incremento na sua participação, de 70% para 72,2% no mesmo período. A UEN de produtos de diversificação agrícola, que não participava em 1974, representou 1,7%, em 1989. A UEN de pecuária não tem participação em nenhum momento.

Quanto à participação econômica setorial verificou-se que o setor primário era responsável por 100% das receitas da Coamo em 1974, tendo diminuído para 77,8%, em 1989. O setor secundário, sem nenhuma participação em 1974, participou com 13,6%, em 1989. Seguindo a filosofia da administração da cooperativa, não existe atividade de comércio ou terciária.

A Coamo poderia ser dividida em Coamo Norte e Coamo Sul. A Coamo Norte está em torno da região de Campo Mourão e a Coamo Sul está relacionada à sua expansão até o estado Santa Catarina e em municípios do Paraná que fazem divisa com este estado.

6.4.4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA COOPERATIVA (ECC)

A estratégia da Coamo foi do tipo deliberada. O principal estrategista da estratégia da cooperativa foi Galassini, que participou desde a fundação da mesma e sempre contribuiu para definir os rumos desta sociedade cooperativa.

Formulação da Estratégia

Fase de Formulação

Seguindo as quatro fases de formulação da estratégia de Andrews (1980), observa-se que a identificação da oportunidade

inicial para a formação da cooperativa foi da Acarpa conjuntamente com seu funcionário Galassini. Posteriormente, a identificação de oportunidades foram realizadas por Galassini e a diretoria da cooperativa. Foram privilegiados os recursos técnicos e os recursos humanos durante a evolução das atividades cooperativas. Verificou-se que se formou na cooperativa uma cultura que se poderia chamar doméstica ou regional, por estar atrelada aos valores pessoais da diretoria, com rígidos padrões de comportamentos morais e hierárquicos. A cooperativa reconhece a sua responsabilidade não econômica, mas tem plena consciência de que, para beneficiar o associado necessita primeiro ter condições de competir nos segmentos em que desenvolve suas atividades.

Com relação à condução dos objetivos social e econômico (Wissemá, 1984), observa-se uma situação privilegiada da Coamo. Durante toda a sua existência ela não teve crises econômico financeiras; não teve, portanto, as oscilações que ocorrem com a maioria das organizações (Figura 18). Dessa maneira ela pôde tomar atitudes como a de praticamente financiar, em 1990, a safra de seus associados pois havia escassez de recursos de custeio para as lavouras, geralmente fornecidos pelo governo.

Considerando-se o "grid" de Frohman (1982), pode-se classificar a Coamo como companhia do tipo 7. As companhias desse tipo concentram os esforços em P & D com objetivos a curto prazo,

utilizando um staff de campo bem treinado tecnicamente. O P & D da organização apóia seus serviços técnicos bem como as vendas. A Coamo conseguiu conciliar atividades que, tradicionalmente, são consideradas conflitantes, como a de produção e a de vendas.

Fase de Implementação

Referente às estruturas e relações organizacionais funciona com a Fazenda Experimental realizando as funções de P & D; o departamento ampliando suas atribuições, com funções de produção, de assistência educacional e social, comercial, e de integração com os demais setores funcionais da cooperativa; e os associados na área de produção adotando ou não as tecnologias preconizadas pela área de produção. O papel da liderança é bem definido e exercido pelo Engenheiro Agrônomo José Aroldo Galassini.

Tipos Estratégicos

Problemas de Adaptação Organizacional

A Coamo, do ponto de vista de domínio da organização, definiu-se pelo segmento agrícola. Externamente procurou transmitir mais uma imagem de eficiência organizacional do que de inovação.

Do ponto de vista tecnológico a Coamo optou por praticar a agricultura tradicional, ou seja, utilizando intensivamente

insumos modernos com especialização do produtor em uma cultura ou em poucas culturas.

O sistema organizacional da Coamo exerce eficientemente sua função de administrar o conflito entre a estrutura e o processo. Observa-se que a cooperativa realizou com sucesso a formulação e implementação dos processos de empreendimento e engenharia. Criou uma estrutura administrativa onde a variável de ajustamento funciona perfeitamente, transferindo-se com sucesso as decisões estratégicas para as estruturas e os processos organizacionais. A variável de avanço, contudo, que deve facilitar a adaptação a futuras mudanças necessárias, pode estar comprometida devido à formação de uma estrutura administrativa rígida, que se arraigou na organização em função dos sucessos obtidos ao longo do tempo. Isso poderá acarretar problemas futuros se forem necessárias a adoção de atividades inovativas, que podem ser consideradas arriscadas demais.

Tipologias Estratégicas

A Coamo comporta-se de acordo com o modelo de tipologias de Miles et alii (1978) como um "defender".

Como "defender" trabalha com um limitado número de produtos. A Coamo sempre optou por desenvolver atividades tradicionais na região ou de conhecimento dos associados. Isso ocorreu no início,

quando se optou pelo cultivo do trigo, da soja e do milho, atividades estas conhecidas pelos gaúchos que chegavam à região. A entrada no café foi decorrente da posição do município, que faz divisa com a área norte do estado. A região norte foi influenciada pela imigração dos paulistas e desenvolveu mais intensivamente o cultivo do café e do algodão, que alastrou-se chegando à região de Campo Mourão.

A Coamo estabeleceu um nicho de mercado que dificilmente é penetrado por seus competidores. O exemplo disso é a exclusividade que a maioria dos produtores de insumos contempla a Coamo, devido ao domínio da comercialização de insumos pela cooperativa, em função do direcionamento técnico/comercial das vendas.

A cooperativa investiu grande quantidade de recursos para resolver o problema de engenharia, de produzir e distribuir produtos e/ou serviços tão eficientemente quanto possível. Para isso instalou em torno de 50 unidades de recebimento de produtos; um moderno sistema computacional de comunicação, com ligação "on line" com praticamente todas as unidades; estabeleceu um abrangente trabalho de assistência técnica; e montou uma frota de caminhões para agilizar a distribuição de produtos.

Outra grande preocupação da Coamo é a redução de custos. Isto ocorre em todos os níveis: apresenta uma estrutura

organizacional de recursos humanos enxuta; pratica uma política de evitar desperdícios; procura diminuir os custos de máquinas e insumos a serem adquiridos pelos seus cooperados, além de incentivar o aumento na produtividade agrícola; e busca a utilização de tecnologias modernas com baixo custo nas suas agroindústrias, que fazem parte no processo de integração vertical das atividades da cooperativa.

A eficiência organizacional é uma das principais armas da Coamo. A organização funciona orientada pelo custo, eficiência, controle centralizado, comunicação altamente hierarquizada, rigidez de normas morais, etc., que são características de empresas mecanicistas.

CAPÍTULO 07

ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS COTRIJUI E COAMO

Apesar da diferença de 13 anos entre o surgimento da Cotrijuí e da Coamo, observa-se que os seus centros de pesquisa foram criados quase ao mesmo tempo, em 1973 e 1975, respectivamente. Também foi neste período que os caminhos trilhados pelas duas cooperativas seguiram rumos bem diferentes. A Coamo, aproveitando a crescente expansão da área de cultivo de trigo/soja de seus cooperados, permaneceu e especializou-se na agricultura. A Cotrijuí optou pelo incentivo à diversificação da agricultura, mas, principalmente, no sentido de fomentar a pecuária.

Os objetivos da área técnica da Coamo, em 1974, contemplavam os seguintes tópicos: assistência técnica aos cooperados, produção de sementes, ensaios de variedades, doutrinação cooperativista, conservação do solo e coordenação do Comitê Educativo. Nessa mesma época, na Cotrijuí, além de se realizar algumas dessas atividades (assistência técnica, conservação do solo, produção de sementes e ensaios de variedades), discutia-se o papel da cooperativa na geração de novas tecnologias, visando o fomento de pesquisas para estabelecer futuramente a diversificação de atividades.

Para procurar entender os motivos que levaram a Cotrijuí e a Coamo a perseguirem caminhos diferentes, buscou-se referência em Kreuz e Xavier (1989), no artigo que escreveram sobre comportamento empresarial. Kreuz e Xavier (1989:5) analisaram "o raciocínio, como uma sub-estrutura da personalidade que funciona como elemento qualitativamente diferenciador entre os tomadores de decisões estratégicas nas organizações". Segundo Ohmae (1986) Apud Kreuz e Xavier (1989:7), "empresas podem não possuir equipes que cuidem do seu planejamento estratégico, mas contam sim, com um estrategista de grandes talentos naturais, que muitas vezes não é outro senão seu fundador ou seu Executivo Chefe". Ohmae segue afirmando que eles possuem uma compreensão intuitiva dos elementos básicos que compõem a estratégia, mesmo que não tenham freqüentado algum curso ou lido algum livro sobre o assunto.

No caso da Coamo esse estrategista foi o Engenheiro Agrônomo José Aroldo Galassini e, na Cotrijuí, os Engenheiros Agrônomos Rubens Ilgenfritz da Silva e Renato Borges de Medeiros, especialmente este último.

Galassini foi o condutor da fundação da Coamo, a primeira pessoa a ser convidado para ser Gerente Geral e o segundo Diretor Presidente da cooperativa, ocupando esse cargo até o momento da realização deste estudo. Galassini praticamente iniciou o incentivo à exploração agrícola da região de Campo Mourão e, pela sua influência ou atuação, transformou a Coamo na maior

cooperativa singular do Brasil. Nessa trajetória a cooperativa não enfrentou nenhuma crise econômico-financeira. A cooperativa e Galassini foram beneficiados pelo desenvolvimento de atividades numa região que foi ampliando aceleradamente sua área de plantio, desde o início da cooperativa; pela experiência dos associados no cultivo das culturas agrícolas incentivadas pela cooperativa e pelo caráter empreendedor dos imigrantes que vinham ocupar a região. Mas, o grande mérito no crescimento vertiginoso da Coamo foi, realmente, a atuação de Galassini. Pode-se dizer que, com apoio das suas diretorias e dos cooperados, conseguiu formar uma cultura na estrutura organizacional da Coamo, baseada em valores como o trabalho, a seriedade, a honestidade, a hierarquia rígida e o respeito aos princípios morais.

Na Cotrijuí, Rubens Ilgenfritz da Silva, além de ser um empreendedor e o Executivo Chefe (Presidente), teve o mérito de reconhecer o valor da proposta alternativa de produção de Renato Borges de Medeiros e apoiá-la na sua implantação na cooperativa. Mas, o grande artífice das mudanças na Cotrijuí foi Renato Borges, que teve de superar inúmeros obstáculos até ver sua idéia implementada, como: não exercer nenhum cargo de chefia ou de diretoria; apresentar uma proposta para mudar uma estrutura produtiva monocultora que estava arraigada no estado e num momento de euforia; justificar a idéia de entrar no ramo da pesquisa, que era uma atribuição governamental e acarretaria despesas para a cooperativa, talvez desnecessárias; e vender sua

idéia usando mais argumentos ideológicos do que econômicos. Mas, a habilidade humana e técnica de Renato superaram esses obstáculos, achando os caminhos necessários para implantar a idéia, que acabou transformando radicalmente o perfil da cooperativa com o passar do tempo. Renato assumiu o cargo de Diretor Agrotécnico da Cotrijuí apenas no ano de 1981.

Com relação ao envolvimento do quadro social, as duas cooperativas assumem comportamentos distintos, provavelmente decorrentes da história específica de cada cooperativa, das características históricas e culturais das comunidades onde se inserem e das características pessoais de seus dirigentes. Observa-se na área de atuação da Cotrijuí uma exigência maior da discussão dos problemas pelo quadro social, até pela ocorrência de inúmeras crises na cooperativa durante a sua existência. Na Coamo, o quadro social é conduzido pela atuação vigorosa e eficiente de Galassini (praticamente não enfrentando turbulências), assim como desenvolveu as atividades na cooperativa por 20 anos sem que tenha irrompida nenhuma crise.

Do ponto de vista dos recursos humanos da área técnica, verifica-se uma ênfase da Cotrijuí numa formação mais acadêmica, pelo menos para uma parcela de seus técnicos, necessária para a definição e execução das pesquisas de diversificação. Além de contar com 5 mestres na sua área técnica, a Cotrijuí mantém continuamente funcionários realizando cursos de especialização

técnica e/ou pós-graduação, tanto no Brasil como no Exterior. Na Coamo enfatiza-se a necessidade de habilidades comerciais do técnico, principalmente na parte de vendas. A Cotrijuí, em 1989, dispunha de um técnico para cada 202 associados, em média, enquanto na Coamo 260 associados, em média, eram atendidos por um técnico (Figura 21).

Com base nas tabelas 05, referente à Cotrijuí, e 07, à Coamo, pode-se tecer alguns comentários sobre o desenvolvimento das atividades agropecuárias dessas duas cooperativas. Vê-se claramente a tendência do desenvolvimento de atividades agrícolas da Coamo e agropecuárias na Cotrijuí. A Coamo tem uma grande vantagem do ponto de vista dos produtos tradicionais sobre a Cotrijuí. Ela tem suas receitas principais (72,2% em 1989) baseada em 5 produtos (soja, trigo, milho, café e algodão), enquanto três produtos (soja, trigo e milho), são os responsáveis pelas receitas da Cotrijuí (65,3% em 1989). Nos produtos de diversificação a participação é maior na Cotrijuí, mas os resultados estão no início, e o custo é muito maior pelo fato de se trabalhar com um maior número de produtos, considerando-se ainda os custos de pesquisa e da própria difusão de uma nova proposta de atividades agropecuárias. Quanto ao setor industrial a Coamo já superou a Cotrijuí, tanto na participação do faturamento, 13,6% contra 7,2%, em 1989, como possui fábricas mais modernas, por ter desenvolvido suas atividades industriais mais recentemente. Observa-se, ainda, uma grande diferença no

comportamento das duas cooperativas quanto às atividades do setor de comércio. Enquanto, a Coamo decidiu não ingressar nesta atividade, as lojas e supermercados da Cotrijuí respondem por 15,9% das suas receitas, em 1989.

FIGURA 21
COMPARATIVO ENTRE COTRIJUI E COAMO

CARACTERÍSTICA	COTRIJUI	COAMO
Fundação	1957	1970
Centros Pesquisa	1973	1975
Estrategista	Engenheiro Agrônomo Renato Borges de Medeiros	Engenheiro Agrônomo José Aroldo Galassini
Cargo Inicial do Estrategista	Funcionário Dep. Agrotécnico	Gerente Geral
Último Cargo do Estrategista	Diretor Agrotécnico	Diretor Presidente
N. Funcionários - 1974	1.076	137
N. Associados - 1974	8.374	1.457
N. Funcionários - 1989	4.334	3.594
N. Associados - 1989	16.762	33.504
Receitas - 1974 (Cr\$)	776.013.000,00	281.652.000,00
Receitas - 1989 (NCr\$)	1.287.942.000,00	1.362.888.000,00
Resultado Líquido 1974 (NCr\$)	11.712.000,00	5.294.000,00
Resultado Líquido 1989 (NCr\$)	2.948.000,00	294.315.000,00
Atividades Prativadas	Agropecuária	Agricultura
Classif. Frohman(1982)	Companhia Tipo 1	Companhia Tipo 7
Estratégias	Deliberada	Deliberada
Composição Área Técnica	38 Eng. Agrônomos 17 Veterinários 28 Téc. Agrícolas	77 Eng. Agrônomos 04 Veterinários 47 Téc. Agrícolas
Formação (Pós)	05 Mestres	-
Principais Dimensões Competitivas EPAC	Flexibilidade e Inovação	Custos e Comprometimento
Tipologias Estratégicas Predominantes	Tende a "Prospector"	"Defender"

Considerando-se um período de um ano nos anos de 1974/75, verifica-se que a Cotrijuí teve uma receita 2,75 vezes maior do

que a da Coamo (conforme tabelas 01 do anexo A e 21 do anexo B). No ano de 1989, 15 anos após, observa-se que a Coamo arrecadou mais de 5% do que a Cotrijuí (tabelas 06 do anexo A e 22 do anexo B). Fazendo-se a mesma análise quanto ao resultado líquido de ambas, verifica-se a seguinte relação: em 1974/75, a Cotrijuí tinha uma sobra líquida 2,2 vezes superior a da Coamo e; no exercício de 1989, a Coamo tem uma sobra líquida 100 (cem) vezes superior à sobra da Cotrijuí. A seguir, procura-se levantar algumas suposições, que talvez possam explicar a inversão de posição quanto ao faturamento e o resultado líquido entre a Cotrijuí e a Coamo num período de 15 anos.

As duas cooperativas nasceram do agrupamento de médios e grandes produtores agropecuários, porém, em épocas distintas. Mas, na Cotrijuí sempre esteve presente a influência de uma Faculdade, atualmente Universidade de Ijuí (Unijuí) e do Movimento Comunitário de Bases de Ijuí (MCBI), defendendo posições comunitárias e tentando minimizar os problemas dos produtores de menor porte. Já em 1986, o presidente do Sindicato dos Pequenos Produtores Rurais de Ijuí participava da diretoria eleita da Cotrijuí, como Diretor Superintendente.

No Paraná houve uma ação integrada ou conjunta a nível estadual entre diversas entidades ligadas ao cooperativismo visando fomentá-lo. O resultado dessa união foi o surgimento de três PIDCOOPS (NORCOOP, SULCOOP, PIC), já referidos no capítulo

2. A Coamo participa do NORCOOP. Esses projetos regionais forneciam mais do que a simples tentativa de conscientização sobre as vantagens e benefícios do cooperativismo aos produtores rurais. Os PIDCOOPs auxiliavam concretamente na melhor maneira de organizar administrativa e socialmente a cooperativa; na abertura de canais de créditos para as atividades cooperativas e; inclusive na organização de grupos cooperativos, como o consórcio Itaipú, que possibilitava a execução de atividades que exigiam maiores investimentos, difíceis de serem absorvidos pelas cooperativas, isoladamente. No Rio Grande do Sul não houve iniciativa semelhante. As poucas tentativas de integração foram desenvolvidas pela ação de cooperativas isoladas como a Cotrijuí, que acabou resultando na fundação de três centrais: a Cooperativa Central Gaúcha de Carne (CCGC), a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) e a Cooperativa Central Gaúcha de Hortigranjeiros (CCGH).

A figura 21 mostra diversas características de cada uma das cooperativas, muitas delas já mencionadas ou discutidas em passagens anteriores neste estudo.

Para desenvolver o processo de diversificação, inclusive a nível de pesquisa, a Cotrijuí necessitou fazer investimentos que retornarão à cooperativa, à medida que se transfira efetivamente os programas de pesquisa aos associados, que com a produção obtida viabilizará os projetos econômicos cooperativos (EPAC).

Segundo os integrantes do Departamento Agrotécnico da Cotrijuí, somente a partir de 1985 começou a se sentir resultados mais palpáveis da diversificação, que passaram a adotar numa velocidade maior à proposta alternativa da cooperativa.

Geralmente comenta-se que os níveis de produtividade do Paraná são superiores aos do Rio Grande do Sul, pelo uso mais intensivo de tecnologia e insumos. No presente caso, isso não pôde ser constatado, pois pelos dados das tabelas 13 e 15 do anexo A e pela tabela 28 do anexo B, não se verificou diferenças significativas de produtividade nas áreas de atuação das duas cooperativas no ano de 1989. Para se afirmar algo mais conclusivo seria necessário dados de um período mais abrangente.

A prioridade à produção agrícola na Coamo e à produção agropecuária na Cotrijuí abrem perspectivas futuras diferentes para as duas sociedades cooperativas. Na Coamo, o produtor tende a se especializar em uma ou duas culturas na propriedade, com um pequeno número de alternativas sobre as quais o produtor poderá fazer sua tomada de decisão. Na Cotrijuí, o produtor terá a disposição inúmeras alternativas para realizar sua tomada de decisão. Pode-se chegar a uma situação em que se possa estabelecer mix de produtos diferenciados para os diferentes tamanhos de propriedades. Atividades que exijam mão-de-obra mais intensiva e possam ser desenvolvidas em pequenas áreas, serão indicadas para mini e pequeno produtores, enquanto outras

atividades destinar-se-ão para os médios e grandes produtores. Pode-se, inclusive, chegar a formar "ilhas" ou "nichos" de determinados produtos em locais específicos, principalmente para os produtos que tenham um mercado restrito. O Departamento Agrotécnico pode assumir cada vez com mais intensidade o papel de PCP da produção agropecuária.

Acima de tudo os resultados futuros das duas cooperativas dependerão das relações entre a cooperativa e o quadro social, da eficiência e eficácia organizacional e da intensidade com que a cooperativa desenvolva seu setor agroindustrial, procurando aumentar os valores agregados de suas atividades.

CAPÍTULO 08

CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1. LIMITAÇÕES

Durante a realização do trabalho ocorreram algumas limitações, mas, que não chegaram a ser impeditivas quanto à obtenção de bons resultados no estudo. Não se dispunha dos custos históricos dos centros de pesquisas da Coamo; estes dados estavam disponíveis apenas para o ano de 1989. Cotrijuí. Também, não foi obtido um histórico da produtividade e área plantada na região de atuação da Coamo, apenas do ano de 1989. De certa maneira, outros aspectos que poderiam ser considerados como limitações estão incluídos nas recomendações.

8.2. CONCLUSÕES

A presente pesquisa possibilitou que se chegasse a algumas constatações que estão sendo apresentadas neste capítulo.

Verificou-se a plausibilidade da análise da área técnica de produção das cooperativas de produção agropecuárias, sob a ótica de estratégia funcional de produção e suas dimensões competitivas, desenvolvidas para empresas industriais por

Wheelwright(1984) e estendidas por Hayes, Wheelwright e Clark (1988). Para se caracterizar que o uso alternativo das dimensões competitivas de produção é específico para as sociedades cooperativas de produção agropecuária denominou-se a estratégia de produção na cooperativa de "estratégia de produção agropecuária cooperativa" (EPAC). Pelo mesmo motivo, denominou-se as estratégias de negócio das cooperativas de "unidades estratégicas de negócio cooperativa" (UENC) e a estratégia corporativa das cooperativas de "estratégia corporativa cooperativa" (ECC).

Na análise da aplicação das dimensões competitivas de produção verificou-se comportamentos diferentes nos dois casos estudados. Na Coamo, as principais dimensões competitivas usadas foram o custo e o comprometimento, enquanto que na Cotrijuí, enfatizou-se a flexibilidade e a inovatividade na EPAC.

Quanto às estratégias de negócio e corporativa verificou-se, também, a sua aplicabilidade às cooperativas de produção agropecuárias. Tanto a Coamo como a Cotrijuí desenvolveram linhas diferentes de UENCs. A Coamo direcionou-se para atividades agrícolas tradicionais na sua região de atuação. A Cotrijuí optou por adicionar a atividade pecuária à atividade agrícola, mas procurando oferecer, também, novas opções agrícolas a seus associados. Uma outra diferença entre as cooperativas

cristalizou-se na opção da Coamo em não participar de atividades ligadas ao setor terciário, sendo esta atividade responsável por uma das maiores fontes de receita da Cotrijuí.

A Coamo aproveitou melhor os efeitos de aprendizagem das técnicas a nível de produção, recebimento armazenamento, etc. disponíveis para os produtos tradicionais. Isso deve-se ao fato desses produtos já serem cultivados na região e já disporem de mercados ou canais de comercialização consolidados. A Coamo já detém uma maior participação de seu setor industrial nas receitas do que a Cotrijuí, resultado do investimento mais recente, utilizando tecnologias mais modernas.

Apesar das duas cooperativas estudadas terem optado por desenvolvimento de UENCs diferentes, ambas usaram estratégias deliberadas com relação às suas respectivas ECCs. Quanto à análise das tipologias estratégicas de Miles et alii (1978), as cooperativas estudadas se comportaram de maneiras diferenciadas na formulação de suas ECCs. A Coamo comportou-se como um "defender", e a Cotrijuí apresentou uma maior afinidade com o tipo "prospector".

O posicionamento da área de produção ou assistência técnica como uma das áreas mais importantes para as cooperativas de produção agropecuária, foi evidenciado tanto na Coamo como na Cotrijuí. Na Coamo, entretanto, a área de produção ampliou suas

esferas de atuação além da área puramente de produção ou técnica, principalmente, acrescentando atividades comerciais e de assistência educacional e social. Talvez fosse mais adequado chamar a área de produção da Coamo de área técnico-comercial. A Coamo comprovou que é possível conciliar as áreas de produção e de vendas, inclusive, utilizando um só grupo de funcionários exercendo as duas funções. A Cotrijuí transformou a área técnica na principal engrenagem de uma mudança a nível corporativo, com transformações na estrutura organizacional cooperativa e no quadro associativo. Trata-se de um projeto de longo prazo que apenas no final da década de oitenta começa a dar resultados econômico-financeiros mais efetivos para a cooperativa. Mas, para que esse projeto tenha sucesso, há necessidade de se integrar as outras áreas funcionais da Cotrijuí, principalmente quando o volume dos produtos de diversificação alcançarem escalas maiores no total do recebimento da cooperativa.

Considerando-se a classificação de Frohman (1982), verificou-se que a Coamo é uma companhia do tipo 7, com maior ênfase na sua estrutura organizacional para a área de vendas e na eficiência administrativa comercial, enquanto a Cotrijuí é do tipo 1, no qual se destaca a participação da área de produção e da área de planejamento e desenvolvimento.

A Cotrijuí apresentou uma grande variação de seus objetivos econômicos ou sociais (Wissema, 1984) ao longo do tempo, devido

às inúmeras crises que enfrentou. A Coamo apresentou um comportamento uniforme, pois nunca enfrentou uma crise econômico-financeira nos seus 19 anos de existência; Pôde, portanto, dedicar mais atenção aos objetivos sociais para seu quadro social.

Outra constatação do estudo é a possibilidade de pouquíssimas pessoas serem responsáveis pela concepção, implantação e execução das estratégias das organizações cooperativas. Na Coamo o grande condutor foi o Engenheiro Agrônomo José Aroldo Galassini e, na Cotrijuí, os Engenheiros Agrônomos Rubens Ilgenfritz da Silva e Renato Borges de Medeiros. Ressalte-se que Renato Borges de Medeiros, por ocasião da implantação da diversificação agropecuária na Cotrijuí, não ocupava nenhum cargo de direção, sendo um simples funcionário do Departamento Agrotécnico. A citação de três engenheiros agrônomos como os responsáveis pelas mudanças pode não ser mera coincidência. Pode ser um conjunto de fatos que conduz a essa situação: é na área de produção que se forma um dos grupos de melhor nível acadêmico da cooperativa; é o grupo que tem maior conhecimento do meio rural, no qual a cooperativa se insere, e é um dos participantes exponenciais do sistema de comunicação que se estabelece entre a assistência técnica e o associado.

Por se tratar de um estudo exploratório, as conclusões do presente estudo não tem um sentido determinante ou imperativo,

mas oferecem claras potencialidades de utilização de teorias estratégicas industriais em sociedades cooperativas de produção, abrindo-se, assim, inúmeras opções para novas pesquisas.

8.3. RECOMENDAÇÕES

Após a realização do presente estudo surgem indagações que poderiam ser respondidas por futuras pesquisas, como as seguintes:

- Análise comparativa da produtividade das áreas de atuações de cooperativas e das áreas estaduais ou nacionais;

- Análise do perfil das áreas de atuações de cooperativas, por espécies e/ou variedades cultivadas, e comparação destas com dados a nível estadual ou nacional;

- Análise econômico-financeira do desempenho de propriedades rurais de diferentes tamanhos que utilizam diversificação;

- Novos estudos enfocando a assistência técnica agropecuária como sistema de comunicação;

- Análise comparativa do nível técnico-sócio-econômico de produtores rurais associados e não associados à cooperativas, que tenham propriedades com a mesma área;

- Análise do "background" técnico de cooperativas de produção a nível estadual e/ou nacional, e suas implicações para as sociedades cooperativas (Frohman, 1985);

- Análise da existência e contribuição das competências tecnológicas distintivas e das áreas técnicas estratégicas em sociedades cooperativas;

- Análise da estratégia de produção cooperativa de cooperativas de produção onde o P & D é centralizado, considerando-se cada propriedade dos seus associados como uma unidade estratégica de negócio.

Um possível caminho a ser analisado para o Rio Grande do Sul, o caminho mais viável para a recuperação do setor rural, seria o de "agroindustrializar" o projeto de diversificação da Cotrijuí, pela sua potencialidade. O caminho para se fazer isso passaria por uma ação intercooperativa, talvez inter-institucional, a nível regional ou estadual. Provavelmente haveria necessidade de se rediscutir a validade e adequação dos objetivos da proposta de produção agropecuária para uma economia que se torna cada vez mais competitiva e globalizante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. In: QUINN, James Brian, MINTZBERG, Henry e JAMES, Robert M. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. New Jersey, Englewood Cliffs, 1988. 998 p.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203 p.
- ANSOFF, H. Igor., DECLERCK, Roger e HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo, Atlas, 1981. 271 p.
- BENETTI, Maria Domingues. Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul: uma análise do desenvolvimento da Cotrijuí, Cotrisa e Fecotrigo - 1957 / 1980. Porto Alegre, FEE, 1982. 171 p.
- BLAU, Peter e SCOTT, W. Richard. Formal Organizations. São Francisco, Chandler Publishing Co., 1962.
- BOOZ-ALLEN e HAMILTON. New Products Management for the 1980's. Apud ROCHA, Ângela da (org.) et alii. Marketing de Tecnologia: Textos e Casos. São Paulo, Rio de Janeiro, Editora da UFRJ, 1989. 267 p. (Coleção COPPEAD de Administração 3)
- BORTOLI, Geccur Clóvis de e MACHADO, Hélio de Almeida. 10 Anos de Cooperativismo Paranaense - 1976/1986. Curitiba, OCEPAR, 1987.
- BOWER, J. L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment. Boston, Harvard Business School, 1970.
- BUFFA, Elwood Spencer. Modern Production/Operations Management. 8. ed. John Wiley & Sons, 1987. 834 p.
- BUNGE, M. La Investigación Científica - Su Estrategia y su Filosofía. Apud GASTAL, Edmundo. Enfoque de Sistemas na Programação da Pesquisa Agropecuária. Brasília, 1980. 207 p. (Série Desenvolvimento Institucional, n. 8)
- BURKE, Thomas Joseph e FILHO, José Molina. Processo de Decisão Individual para Inovar: Um Modelo Alternativo. Brasília, Revista de Economia Rural, v. 20, n. 1, p. 56-76, jan./mar., 1982.
- CARBONELL DE MASY, Rafael. Moderna Administração de Empresas Cooperativas Agrárias. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979. 297 p.

- CONTINI, Elísio, ARAÚJO, José Diniz de, GARRIDO, Waldo Espinoza. Instrumental Econômico para a Decisão na Propriedade Agrícola. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Planejamento da Propriedade Agrícola: Modelos de Decisão. Brasília, EMBRAPA-DDT, 1984. 300 p. (Série EMBRAPA-DEP. Documentos 7)
- COVIN, Jeffrey G. e SLEVIN, Dennis P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. Strategic Management Journal. V. 10, p. 75-87, 1989.
- CRUZ, Elmar Rodrigues da. Aspectos Teóricos sobre Incorporação de Riscos em Modelos de Decisão. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Planejamento da Propriedade Agrícola: Modelos de Decisão. Brasília. EMBRAPA-DDT, 1984. 300 p. (Série EMBRAPA-DEP. Documentos 7)
- DHEIN, Rivaldo Albino, CARBONERA, Roberto e MEDEIROS, Renato Borges de. Resultados de Experimentação e Pesquisa no Centro de Treinamento Cotrijuí - CTC - 1976 a 1986. Augusto Pestana, CTC/Cotrijuí, 1987. 525 p.
- DHEIN, Rivaldo Albino, CARBONERA, Roberto, SOUZA, João Miguel de e MEDEIROS, Renato Borges de. Síntese Histórica, Metas e Objetivos do Centro de Treinamento Cotrijuí - CTC. Ijuí, Cotrijuí, Cotrijuí, janeiro 1986 (polígrafo). 52 p.
- DUARTE, Laura Maria Goulart. Capitalismo & Cooperativismo no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, L&PM: Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisas em Ciências Sociais, 1986. 96 p.
- DULLEY, Richard Domingues e CARMO, Maristela Simões do. Viabilidade Econômica do Sistema de Produção Alternativo na Agricultura Alternativa. Brasília, Revista de Economia Rural, v. 25, n. 2, p. 225-250, abr./jun 1987.
- DRIMER, Alícia Kaplan de. Manual de Cooperativas. Apud OLIVEIRA, Terezinha Cleide. O Desenvolvimento das Cooperativas de Trabalho no Brasil. São Leopoldo, Perspectiva Econômica, v. 12, n. 38, p. 115-216, 1982. (Série Cooperativismo, n. 10)
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Planejamento da Propriedade Agrícola: Modelos de decisão. Brasília, EMBRAPA-DDT, 1984. 300 p. (Série EMBRAPA-DEP. Documentos 7)
- ETZIONI, Amitai. A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York, The Free Press, 1961.
- FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Flexibility, Efficiency, and Contingent Claims. HEC/Montreal, Les Cahiers du GERAD, G-89-45, dezembro 1989. 23p.
- FERRINHO, Homero. Cooperativas e Desenvolvimento Rural. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1978. 222 p.

- FILHO, Paulo de Vasconcelos. Afinal, o que é Planejamento Estratégico. *Revista de Administração de Empresas*. Abr./Jun. 1979. p. 7-14.
- FILHO, Paulo de Vasconcelos. Proposições para a Formação de um Plano Estratégico. *Fundação J. P. Belo Horizonte*, v. 9, n. 1, p. 2-13, jan. 1979.
- FINE, Charles H. e HAX, Arnold C. Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration. *Interfaces*. v. 15, n. 6, p. 28-46, nov./dec. 1985.
- FOSTER, Richard N. *Inovação: A Vantagem do Atacante*. São Paulo, Best Seller, 1988. 292 p.
- FROHMAN, Alan L. Technology as a Competitive Weapon. *Harvard Business Review*. p. 97-104, jan./feb. 1982.
- FROHMAN, Alan L. Putting Technology into Strategy. *The Journal of Business Strategy*, v. 5, n. 4, p. 54-65, 1985.
- FUNCIÓNARIOS COAMO. *Coamo - 5 Anos: A Confiança no Cooperativismo*. Campo Mourão, COAMO, 1977.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO AGRONÔMICO DO PARANÁ. *O Milho no Paraná*. Londrina, IAPAR, 1982. 177 p. (Circular IAPAR, 29)
- GASTAL, Edmundo. *Enfoque de Sistemas na Programação da Pesquisa Agropecuária*. Brasília, 1980. 207 p. (Série Desenvolvimento Institucional, n. 8)
- GARVIN, David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*. p. 101-109, nov./dec. 1987.
- GIDE, Charles. *L'École de Nimes*. Apud FERRINHO, Homero. *Cooperativismo e Desenvolvimento Rural*. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1978. 222 p.
- GRZYBOWSKI, Cândido. *O trigo no Brasil*. Notes du Gerei. Paris, Inra, v.2, setembro 1977.
- HALL, Richard H. *Organizações: Estrutura e Processos*. 3. ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1984. 260 p.
- HAX, Arnold C. e MAJLUF, Nicolas S. The Corporate Strategic Planning Process. *Interfaces*. v. 14, n. 1, p. 47-60, jan.-feb. 1984.
- HAYES, Robert H., WHEELWRIGHT, Steven C. e CLARK, Kim B. *Dynamic Manufacturing*, New York, The Free Press, 1988. 429 p.

- HOFER, Charles W. **Designing Turnaround Strategies, Business Policy and Strategic Management.** 3 ed. McGraw-Hill, 1980.
- HOFER, Charles W. **Toward a Contingency Theory of Business Strategy.** *Academy of Management Journal.* v. 18, n. 4, p. 784-810, december 1975.
- HOFFMANN, Rodolfo, SERRANO, O., NEVES, E. M., THAME, A. C. de, e ENGLER, J. J. DE C. **Administração da Empresa Agrícola.** 5. ed. São Paulo, Pioneira, 1987. 325 p.
- JELINEK, Mariann e BURSTEIN, Michael C. **The Production Administrative Structure: A Paradigm for Strategic Fit.** *Academy of Management Review.* v. 7, n. 2, p 242-252, 1982.
- JURAN, Joseph. **Quality Control Handbook.** Apud GARVIN, David A. **Competing on the Eight Dimensions of Quality.** *Harvard Business Review,* p. 101-109, nov./dec. 1987.
- KATZ, Robert L. **As Habilitações de um Administrador Eficiente.** São Paulo, Nova Cultural, **Coleção Harvard de Administração,** n. 1, p. 57-92, 1986.
- KEENEY, R. L. E RAIFFA, H. **Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Values Tradeoffs.** In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Planejamento da Propriedade Agrícola: Modelos de Decisão.** Brasília, EMBRAPA-DDT, 1984. 300 p. (Série EMBRAPA-DEP. Documentos 7)
- KLEMMER, P., THOSS, R., MENTRUP, H., e PLOGMANN, F. **Zur Konsistenz von Agrar-Energie und Verkehrspolitik mit der Regionalen Wirtschaftspolitik.** In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Planejamento da Propriedade Agrícola: Modelos de Decisão.** Brasília, EMBRAPA-DDT, 1984. 300 p. (Série EMBRAPA-DEP. Documentos 7)
- KLOES, Luiz Salgado. **História de Pioneiros do Movimento Cooperativista no Brasil.** *Perspectiva Econômica.* São Leopoldo, n. 42, p. 11-50, 1983.
- KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit.** Apud EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Planejamento da Propriedade Agrícola: Modelos de Decisão.** Brasília, EMBRAPA-DDT, 1984. 300 P. (Série EMBRAPA-DEP. Documentos 7)
- KONZEN, Otto G. e YEE, Zung Che. **O Desempenho das Cooperativas Agrícolas do Paraná: Aplicações de um Modelo Tridimensional de Avaliação.** *Perspectiva Econômica.* São Leopoldo, v. 12, n. 38, p. 79-97, 1982.
- KOTHA, Suresh e ORNE, Daniel. **Generic Manufacturing Strategies: a conceptual synthesis.** *Strategic Management Journal.* v. 10, p. 211-231, 1989.

- KREUZ, Mauro e XAVIER, Ernani P. **Impacto do Raciocínio Estratégico nos Resultados da Empresa: Um Estudo de Caso.** Santo Ângelo, Fundação Missioneira de Ensino Superior - FUNDAMES, 1989. 60 p.
- LAUSCHNER, Roque. **Industrialização dos Produtos Agrícolas. Executivo.** Porto Alegre, v. 4, n. 18, p. 25-30, jul./set. 1978.
- LAUSCHNER, Roque. **Relações dos Governos com as Organizações de Auto-ajuda. Perspectiva Econômica.** São Leopoldo, v. 11, n. 33, Série Cooperativismo: n. 8, p. 169-182, 1981.
- LIMA, Luiz Mendes. **A Eficiência das Cooperativas Agrícolas Paraenses na Realização de seus Objetivos Empresariais e Associativos - Modelo de Avaliação.** Porto Alegre, IEPE / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1976. 131 p. Dissert.(Mest.).
- MCKEE, Daryl O., VARADARAJAN, P. Rajan e PRIDE, William M. **Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market - Contingent Perspective.** *Journal of Marketing.* v. 53, p. 21-35, July 1987.
- MEDEIROS, Renato Borges de. **Efeito das Pastagens nas Rotações Agrícolas.** Ijuí, Cotrijuí, 1983. 32 p.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia Agrícola: Princípios Básicos e Aplicações.** Curitiba, Scientia et Labor, 1989. 399 p.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C., MEYER, Alan D. e COLEMAN JR., Henry J. **Organizational Strategy, Structure and Process.** *Academy of Management Review.* P. 546-562, July 1978.
- MILLER, Danny e FRIESEN, Peter H. **Archetypes of Strategy Formulation.** *Management Science.* v. 24, n. 9, p. 934-948, May 1978.
- MINTZBERG, Henry. **Opening Up the Definition of Strategy.** In: QUINN, James Brian, MINTZBERG, Henry e JAMES, Robert M. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.** New Jersey, Englewood Cliffs, 1988. 998 p.
- MINTZBERG, Henry. **Ten Years Later: Some Personal Reflections on Management and Methodology.** McGill University, Working Paper, 1978.
- MINTZBERG, Henry e SHAKUN, Melvin F. **Strategy Formulation: Introduction to a Grouping on Strategy Formulation.** *Management Science,* v. 24, n. 9, May 1978. p. 920.
- OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo: Guia Prático.** 2 ed. Porto Alegre, OCERGS, 1984. 303 p.
- OLIVEIRA, Terezinha Cleide. **O Desenvolvimento das Cooperativas de Trabalho no Brasil. Perspectiva Econômica.** São Leopoldo, v. 12, n. 38, Série Cooperativismo, n. 10, p. 115-216, 1982.

- OLLEROS, Francisco-Javier. *Emerging Technologies and the "Burnout" of Pioneers*. ASAC, 1985.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. *Cooperativas de Produção Agropecuária do Estado do Paraná - Diagnóstico e Análises*. Curitiba, julho 1974.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. *Cooperativismo & Agroindústria*. 2 ed. Curitiba, OCEPAR, 1990. 98 p. (Série Cooperativismo, 7)
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. *Cooperativismo: Panorama Brasileiro 1987*. Brasília, OCB, 1989. 174 p. (Cadernos Econômicos, 8)
- PIAGET, J. *Biologia e Conhecimento*. Apud BURKE, Thomas Joseph e FILHO, José Molina. *Processo de Decisão Individual para Inovar: Um Modelo Alternativo*. Brasília, *Revista de Economia Rural*, v. 20, n. 1, p. 56-76, jan./mar. 1982.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1989. 362 p.
- PRESOTTO, Danilo. *Fatores Associados ao Nível de Satisfação do Cooperativado na Organização Cooperativa de Produção Agrícola*. Porto Alegre, IEPE / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1982. 144 p.
- QUINN, James Brian. *Strategies for Change*. In: QUINN, James B., MINTZBERG, Henry e JAMES, Robert M. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. New Jersey, Englewood Cliffs, 1988. 998 p.
- QUINN, James Brian, MINTZBERG, Henry e JAMES, Robert M. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. New Jersey, Englewood Cliffs, 1988. 998 p.
- ROCHA, Ângela da (org.) et alii. *Marketing de Tecnologia: Textos e Casos*. São Paulo, Rio de Janeiro, Editora da UFRJ, 1989. 267 p. (Coleção COPPEAD de Administração 3)
- ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. Apud BURKE, Thomas Joseph e FILHO, José Molina. *Processo de Decisão Individual para Inovar: Um Modelo Alternativo*. Brasília, *Revista de Economia Rural*, v. 20, n.1, p. 56-76, jan./mar. 1982.
- ROTHSCHILD, William E. *How to Insure the Continuous Growth of Strategic Planning*. Apud HAX, Arnold C. e MAJLUF, Nicolas S. *Strategic Planning Process*. *Interfaces*, v. 14., n. 1, p. 47-60, jan.-feb. 1984.

- RUMELT, R. P. The Evaluation of Business Strategy. In: QUINN, James Brian, MINTZBERG, Henry e JAMES, Robert M. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. New Jersey, Englewood Cliffs, 1988. 998 p.
- SCHMENNER, Roger W. Every Factory Has a Life Cycle. Harvard Business Review. P. 121-129, march/april, 1983.
- SCHNEIDER, Ivo Alberto. Integração do Agricultor no Processo de Produção e Distribuição de Novos Conhecimentos: Implicações Teóricas, Práticas e Metodológicas. Brasília, Revista de Economia Rural, v. 19., n. 2, p. 316-325, abr./jun. 1981.
- SCHNEIDER, Ivo Alberto e STURM, Alzemiro Eduíno. Participação do Agricultor em Decisões Agrícolas: Uma Alternativa Metodológica. Brasília, Revista de Economia Rural, v. 25, n. 3, p. 377-384, jul./set. 1987.
- SCHWEINBERGER, Geraldo A. Cooperativismo de Consumo: Situação e Perspectivas. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, n. 45, Série Cooperativismo: n. 14, p. 101-124, 1984.
- SCHWEINBERGER, Geraldo A. e FELDENS, Aray Miguel. Organização Econômica dos Produtores e Desenvolvimento Rural. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, v. 12, n. 38, Série Cooperativismo: n. 10, p. 47-78, 1982.
- SEEGER, John A. Research Note and Communication: Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix. Strategic Management Journal. V. 5, p. 933-97, 1984.
- SHIRLEY, Robert C. Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach. Academy of Management Review, v. 7, N. 2, p. 262-268, 1982.
- SILVA, Golbery do Couto e, 1911. Conjuntura Política Nacional: o poder executivo & geopolítica do Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1981. 273 p.
- SKINNER, Wickham. Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy. Harvard Business Review. p. 5-14, may/june, 1969.
- SKINNER, Wicham. The Focused factory. In: KOTHA, Suresh e ORNE, Daniel. Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis. Strategic Management Journal, v.10, p. 211-231, 1989.
- SOBRINHO, Zaki Akel e ROCHA, Ândela da. O Processo de Lançamento de Novos Produtos de Consumo de Massa. In: ROCHA, Ângela da (org.) et alii. Marketing de Tecnologia: Textos e Casos. São Paulo, Rio de Janeiro, Editora da UFRJ, 1989. 267 p. (Coleção COPPEAD de Administração 3)

- STEINER, George A. e MINER, John B. *Política e Estratégia Administrativa*. São Paulo, Interciência, 1981. 396 p.
- UTTERBACK, James M. *Management of Technology*. In: *Studies in Operations Management*. Amsterdam, The Netherlands, North Holland Publishing Co., 1978.
- UTTERBACK, James M. *The Innovative Process: Evolution vs. Revolution*. In: *Proceedings of a Symposium for Senior Executives*. MIT, 12 E 13 nov. 1981.
- WARRIMER, Charles K. *Organizational Types: Notes on the Organizational Species "Concept"*. Lawrence Kan, Departament of Sociology, University of Kansas. Mimeographed.
- WHEELWRIGHT, Steven C. *Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link*. *Strategic Management Journal*. n. 5, p. 77-91, 1984a.
- WHEELWRIGHT, Steven C. *Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions*. *Business Horizons*. V. 21, n. 1, p. 57-72, february 1978.
- WHEELWRIGHT, Steven C. *Strategy, Management and Strategic Planning Approaches*. *Interfaces*. n. 14, p. 19-33, jan./feb.1984b.
- WISSEMA, Johan G. *How to Asses the Strategic Value of a Capital Investment*. Grã Bretanha, *Long Range Planning*, v. 17, n. 6, p. 25-33, 1984.
- YEE, Zung Che. *Função dos Sistemas Administrativos e sua Eficácia - Cooperativas Agrícolas do Paraná*. Porto Alegre, IEPE / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1979. 128 p.
- YEE, Zung Che e KONZEN, Otto G. *O desempenho das Cooperativas Rurais: Um Modelo de Avaliação*. *Perspectiva Econômica*. São Leopoldo, v. 9, n. 23, p. 91-111, 1979.

ANEXO A

CASO COTRIJUÍ

TABELA 01
 RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE DO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE
 01.03.1974 A 28.02.1975 - EM Cr\$(1000)
 COTRIJUÍ: TOTAL GERAL

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	242.097	31,2	3.916	10,4
Trigo Semente	14.886	1,9	69	0,2
Soja Indústria	324.582	41,8	15.722	41,8
Soja Semente	19.134	2,5	1.124	3,0
Semente Forrageira	1.140	0,2	-x-	-x-
Fábrica de óleo	62.050	8,0	1.467	3,9
Seção de Consumo	58.553	7,5	2.371	6,3
Sacaria	3.775	0,5	64	0,1
Departamento Crédito	763	0,1	412	1,1
Depart. de Transportes	451	0,1	66	0,2
Bovinos	23	-x-	-x-	-x-
Hospital	972	0,1	5	-x-
Terminal Rio Grande	47.359	6,1	12.380	32,9
Rec. Extra-Operacional	228	-x-	-x-	-x-
	-----	---	-----	---
	776.013	100	37.596	100

Nota: Resultado Líquido Geral da Cotrijuí: Cr\$ 11.712.262,05

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 28.02.1975.

TABELA 02
 RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)
 REGIÃO PIONEIRA - IJUÍ

Atividade	Receitas	% s/ Re- gião	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	145.000	20,7	11,3	1.673	15,6
Trigo Semente	3.702	0,5	0,3	230	2,2
Soja Indústria	181.343	25,8	14,1	328	3,1
Soja Semente	30.907	4,4	2,4	211	2,0
Arroz	305	-x-	-x-	24	0,2
Milho Indústria	10.418	1,5	0,8	463	4,3
Feijão Preto	574	0,1	-x-	8	0,1
Sorgo	674	-x-	-x-	82	0,8
Cevada	757	0,1	0,1	15	0,1
Linhaça	12	-x-	-x-	1	-x-
Colza	63	-x-	-x-	3	-x-
FORAGEIRAS	3.555	0,5	0,3	604	5,6
Hortigranjeiros	5.248	0,8	0,4	79	0,7
Aveia	1.096	0,2	0,1	78	0,7
Outros grãos	608	0,1	-x-	71	0,6
Bovinos de Corte	3.438	0,5	0,3	26	0,2
Lãs	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Frutos do País	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Lãs e Frutos País	110	0,1	0,1	(45)	(0,5)
Leite	28.440	4,0	2,2	306	2,9
Suínos	15.383	2,2	1,2	(7.158)	(83,4)
Fábrica de óleo	20.279	2,9	1,6	51	0,5
Fábrica de Ração	12.326	1,8	1,0	96	0,9
Erva Mate	1.605	0,2	0,1	179	1,7
Moinho	227	-x-	-x-	31	0,3
Cerealista	12.715	1,8	1,0	837	7,8
Frigorífico	17.032	2,4	1,3	169	1,6
Insumos	74.406	10,6	5,8	1.590	14,8
Lojas e Mercados	124.484	17,7	9,7	2.950	27,6
Sêmen	153	-x-	-x-	19	0,2
Sacaria	784	0,1	0,1	28	0,3
DAMS	3.860	0,6	0,3	(1.375)	(16,1)
Outros Produtos	2.629	0,4	0,2	555	5,2
	-----	-----	-----	-----	-----
	701.594	100	54,5	2.129	0,0

Nota: Receita Líquida da Região: NCr\$ 744.368,77

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 03
 RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)
 REGIÃO DE DOM PEDRITO

Atividade	Receitas	% s/ Re- gião	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	2.088	1,8	0,3	(202)	3,6
Trigo Semente	154	0,2	-x-	50	0,9
Soja Indústria	7.191	6,0	0,5	102	1,8
Soja Semente	2.071	1,8	0,2	148	2,6
Arroz	54.525	45,2	4,2	2.065	36,0
Milho Indústria	788	0,7	0,1	3	0,1
Feijão Preto	231	0,2	-x-	(175)	(3,2)
Sorgo	481	0,4	-x-	12	0,2
Cevada	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Linhaça	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Colza	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
FORAGEIRAS	884	0,1	0,1	252	4,4
Hortigranjeiros	388	0,4	-x-	(32)	(0,6)
Aveia	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Outros grãos	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Bovinos de Corte	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Lãs	3.710	3,1	0,3	617	10,7
Frutos do País	261	0,3	-x-	122	2,1
Lãs e Frutos País	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Leite	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Suínos	802	0,7	0,1	(123)	(2,2)
Fábrica de óleo	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Fábrica de Ração	982	0,8	0,1	54	0,9
Erva Mate	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Moinho	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Cerealista	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Frigorífico	24.963	20,7	1,9	(5.002)	(90,4)
Insumos	7.925	6,6	0,6	1.391	24,2
Lojas e Mercados	12.487	10,4	1,0	430	7,5
Sêmen	424	0,4	-x-	256	4,5
Sacaria	148	0,1	-x-	159	2,8
DAMS	13	-x-	-x-	8	0,1
Outros Produtos	83	0,1	-x-	70	1,2
	-----	-----	-----	-----	-----
	120.599	100	9,3	204	0,0

Nota: Receita Líquida da Região: NCr\$ 73.315,44

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 04
 RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)
 REGIÃO DE MATO GROSSO

Atividade	Receitas	% s/ Re- gião	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	112.451	24,9	8,7	446	9,6
Trigo Semente	5.264	1,2	0,4	37	0,8
Soja Indústria	140.050	31,0	10,9	1.578	34,1
Soja Semente	17.557	3,9	1,4	12	0,3
Arroz	7.383	1,6	0,6	27	0,6
Milho Indústria	20.563	4,6	1,6	235	5,1
Feijão Preto	1.029	0,2	0,1	4	0,1
Sorgo	76	-x-	-x-	3	0,1
Cevada	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Linhaça	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Colza	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
FORAGEIRAS	861	0,2	0,1	(1)	(0,7)
Hortigranjeiros	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Aveia	515	0,1	-x-	5	0,1
Outros Grãos	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Bovinos de Corte	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Lã	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Frutos do País	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Lã e Frutos do País	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Leite	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Suínos	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Fábrica de óleo	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Fábrica de Ração	2.299	0,5	0,2	10	0,2
Erva Mate	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Moinho	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Cerealista	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Frigorífico	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Insumos	74.259	16,4	5,7	1.359	29,3
Lojas e Mercados	67.896	15,0	5,3	905	19,5
Sêmen	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
Sacaria	1.015	0,2	0,1	11	0,2
DAMS	718	0,2	-x-	(126)	(90,7)
Outros Produtos	55	-x-	-x-	(12)	(8,6)
	-----	-----	-----	-----	-----
	451.991	100	35,1	4.492	0,0

Nota: Receita Líquida da Região: NCr\$ 2.130.815,88

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 05

RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)
REGIÃO DE RIO GRANDE

Atividade	Receitas	% s/ Re- gião	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Terminal	13.262	96,4	1,1	94	66,7
Cantina	329	2,4	-x-	3	2,1
Colonia Férias	167	-x-	-x-	44	31,2
	-----	-----	-----	-----	-----
	13.758	100	1,1	141	100

Nota: Receita Líquida da Região: NCr\$ 0,00

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 06
 RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)
 COTRIJUI: TOTAL GERAL

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	259.539	20,1	1.916	9,2
Trigo Semente	9.120	0,7	316	1,5
Soja Indústria	328.584	25,5	2.008	9,7
Soja Semente	50.535	3,9	371	1,8
Arroz	62.213	4,8	2.116	10,2
Milho Indústria	31.770	2,5	700	3,4
Feijão Preto	1.834	0,1	(163)	(1,2)
Sorgo	1.232	0,1	98	0,5
Cevada	757	0,1	15	0,1
Linhaça	12	-X-	1	-X-
Colza	63	-X-	3	-X-
FORAGEIRAS	5.300	0,4	856	4,1
Hortigranjeiros	5.635	0,4	46	0,2
Aveia	1.611	0,1	83	0,4
Outros grãos	608	0,1	71	0,3
Bovinos de Corte	3.438	0,3	26	0,1
Lãs	3.710	0,3	617	3,0
Frutos do País	261	-X-	122	0,6
Lãs e Frutos País	110	-X-	(45)	(0,3)
Leite	28.440	2,2	306	1,5
Suínos	16.185	1,3	(7.281)	(52,7)
Fábrica de óleo	20.279	1,6	51	0,3
Fábrica de Ração	15.607	1,2	160	0,8
Erva Mate	1.065	0,1	179	0,9
Moinho	228	-x-	31	-x-
Cerealista	12.715	1,0	837	4,0
Frigorífico	41.995	3,3	(4.833)	(35,0)
Insumos	156.590	12,2	4.339	20,9
Lojas e Mercados	204.867	15,9	4.285	20,6
Sêmen	578	-x-	275	1,3
Sacaria	1.947	0,2	198	1,0
DAMS	4.591	0,4	(1.493)	(10,8)
Outros Produtos	2.767	0,2	614	2,9
Terminal	13.262	1,0	94	0,5
Cantina	329	-x-	3	-x-
Colônia Férias	167	-x-	44	0,2
	-----	-----	-----	-----
	1.287.942	100	6.966	0,0

Nota: Resultado Líquido Geral da Cotrijuí: NCr\$ 2.948.500,09

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 07
 QUADRO GERAL DO BALANÇO DA COTRIJUÍ DE 1.989

	Pioneira/ R. Grande	Dom Pe- drito	Mato Grosso	Todas Regiões
Receitas	715.352	120.559	451.991	1.287.942
%/Total Receitas	55,5%	9,4%	35,1%	100,0%
Rédito	2.270	204	4.492	6.966
%/Total Rédito	32,6%	2,9%	64,5%	100,0%
%/Receita Região	0,32%	0,17%	1,00%	0,54%
%/Receitas Totais	0,18%	0,02%	0,35%	0,54%
Lucro Líquido	744	73	2.131	2.948
%/L. Líquido Região	0,11%	0,06%	0,47%	0,23%
%/Total L. Líquido	25,2%	2,5%	72,3%	100,0%
%/Total Receitas	0,06%	0,01%	0,17%	0,23%

Nota: As regiões Pioneira e de Rio Grande estão incluídas juntas, devido a Rio Grande não ser uma fonte produtiva, não possuir quadro social e não alterar significativamente os dados da Região Pioneira

Fonte: dados obtidos do balanço por produto de 31.12.1989.

TABELA 08 - TOTAL GERAL COTRIJUÍ
 RESULTADO POR UNIDADE DE NEGÓCIO NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	259.539	20,1	1.916	9,2
Trigo Semente	9.120	0,7	316	1,5
Moinho	228	-x-	31	-x-
Insumos(I)	70.464	5,5	1.952	9,4
UEN DO TRIGO	339.352	26,3	4.215	20,1
Soja Indústria	328.584	25,5	2.008	9,7
Soja Semente	50.535	3,9	371	1,8
Fábrica de óleo	20.279	1,6	51	0,3
Terminal	13.262	1,0	94	0,5
Insumos(I)	70.466	5,5	1.953	9,4
UEN DA SOJA	483.126	37,5	4.477	21,7
Arroz	62.213	4,8	2.116	10,2
Milho Indústria	31.770	2,5	700	3,4
Feijão Preto	1.834	0,1	(163)	(1,2)
Sorgo	1.232	0,1	98	0,5
Cevada	757	0,1	15	0,1
Linhaça	12	-X-	1	-X-
Colza	63	-X-	3	-X-
Hortigranjeiros	5.635	0,4	46	0,2
Aveia	1.611	0,1	83	0,4
Outros grãos	608	0,1	71	0,3
Frutos do País	261	-X-	122	0,6
Lãs e Frutos País	110	-X-	(45)	(0,3)
Erva Mate	1.065	0,1	179	0,9
Cerealista	12.715	1,0	837	4,0
Insumos(I)	15.658	1,2	434	6,2
UEN DIV. AGRÍCOLA	135.545	10,5	4.497	25,3
FORAGEIRAS	5.300	0,4	856	4,1
Bovinos de Corte	3.438	0,3	26	0,1
Lãs	3.710	0,3	617	3,0
Leite	28.440	2,2	306	1,5
Suínos	16.185	1,3	(7.281)	(52,7)
Fábrica de Ração	15.607	1,2	160	0,8
Frigorífico	41.995	3,3	(4.833)	(35,0)
Sêmen	578	-x-	275	1,3
UEN DA PECUÁRIA	115.253	9,0	(9.874)	(76,9)
UEN Lojas/Mercados	204.867	15,1	4.285	20,6
Sacaria	1.947	0,2	198	1,0
DAMS	4.591	0,4	(1.493)	(10,8)
Outros Produtos	2.767	0,2	614	2,9
Cantina	329	-x-	3	-x-
Colônia Férias	167	-x-	44	0,2
UEN DIVERSOS	9.801	0,8	(634)	(6,7)
Total Geral	1.287.942	100	6.966	

Fonte: dados obtidos do balanço de 31.12.1989

TABELA 09 - TOTAL GERAL COTRIJUI
 RESULTADO POR SETOR DE ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	259.539	20,1	1.916	9,2
Trigo Semente	9.120	0,7	316	1,5
Soja Indústria	328.584	25,5	2.008	9,7
Soja Semente	50.535	3,9	371	1,8
Arroz	62.213	4,8	2.116	10,2
Milho Indústria	31.770	2,5	700	3,4
Feijão Preto	1.834	0,1	(163)	(1,2)
Sorgo	1.232	0,1	98	0,5
Cevada	757	0,1	15	0,1
Linhaça	12	-X-	1	-X-
Colza	63	-X-	3	-X-
FORAGEIRAS	5.300	0,4	856	4,1
Hortigranjeiros	5.635	0,4	46	0,2
Aveia	1.611	0,1	83	0,4
Outros grãos	608	0,1	71	0,3
Bovinos de Corte	3.438	0,3	26	0,1
Lãs	3.710	0,3	617	3,0
Frutos do País	261	-X-	122	0,6
Lãs e Frutos País	110	-X-	(45)	(0,3)
Leite	28.440	2,2,	306	1,5
Suínos	16.185	1,3	(7.281)	(52,7)
Insumos	156.588	12,2	4.339	20,9
Sêmen	578	-x-	275	1,3
Terminal	13.262	1,0	94	0,5
Sacaria	1.947	0,2	198	1,0
SETOR PRIMÁRIO	983.334	76,3		
Fábrica de óleo	20.279	1,6	51	0,3
Fábrica de Ração	15.607	1,2	160	0,8
Erva Mate	1.065	0,1	179	0,9
Moinho	228	-x-	31	-x-
Cerealista	12.715	1,0	837	4,0
Frigorífico	41.995	3,3	(4.833)	(35,0)
SETOR SECUNDÁRIO	91.889	7,2		
Lojas e Mercados	204.867	15,9	4.285	20,6
Cantina	329	-x-	3	-x-
SETOR TERCIÁRIO	205.196	15,9		
DAMS	4.591	0,4	(1.493)	(10,8)
Outros Produtos	2.767	0,2	614	2,9
Colônia Férias	167	-x-	44	0,2
SETORES DIVERSOS	7.525	0,6		
	-----	-----	-----	-----
	1.287.942	100	6.966	0,0

Nota: Resultado Líquido Geral da Cotrijui: NCr\$ 2.948.500,09

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.89

TABELA 10
 PRODUÇÃO AGRÍCOLA RECEBIDA PELA COTRIJUI (EM TONELADAS)

Ano	Trigo	Soja	Arroz	Outros	Total	% T+S+A
1957	4.295	-x-	-x-	-x-	4.295	100,0
1958	3.099	843	-x-	-x-	3.942	100,0
1959	2.853	1.812	-x-	-x-	4.665	100,0
1960	6.467	12.729	-x-	-x-	19.196	100,0
1961	5.536	8.201	-x-	235	13.972	98,3
1962	12.862	9.900	-x-	-x-	22.762	100,0
1963	4.964	2.500	-x-	23	7.487	99,7
1964	9.763	16.546	8	871	27.188	96,8
1965	13.285	12.126	155	507	26.073	98,1
1966	19.890	23.200	-x-	1.391	44.481	96,9
1967	34.312	21.189	-x-	2.988	58.489	94,9
1968	58.465	46.400	-x-	549	105.414	99,5
1969	94.471	64.020	-x-	250	158.741	99,8
1970	138.295	113.860	-x-	54	252.209	99,9
1971	162.923	148.944	-x-	-x-	311.867	100,0
1972	59.577	150.037	-x-	-x-	209.614	100,0
1973	163.147	149.710	-x-	-x-	312.857	100,0
1974	171.235	208.357	-x-	-x-	379.592	100,0
1975	98.712	295.995	-x-	-x-	394.707	100,0
1976	168.401	341.733	-x-	8.435	518.569	98,4
1977	68.297	408.530	11.878	6.155	494.860	98,8
1978	166.000	323.874	14.233	7.460	511.567	98,5
1979	138.254	284.830	16.065	7.358	446.507	98,4
1980	136.810	596.273	37.126	23.422	793.631	97,0
1981	134.868	652.472	62.299	66.190	915.829	92,8
1982	109.359	533.521	61.106	60.183	764.169	92,1
1983	127.462	533.338	61.030	31.540	753.370	95,8
1984	79.653	480.448	68.766	48.980	677.847	92,8
1985	91.375	283.506	207	9.852	384.940	97,4
1986	328.853	441.526	78.721	44.359	893.459	95,0
1987	400.615	489.322	105.361	110.364	1.105.662	90,0
1988	362.549	464.927	80.247	111.764	1.019.487	89,0
1989	350.923	603.770	55.661	100.023	1.110.377	91,0

Fonte: Cálculos do autor baseado parcialmente em Frantz(1982), re-
 sultados de balanços e fontes internas da Cotrijuí.

FRANTZ, Telmo R. Cooperativismo Empresarial e Desenvolvi-
 mento Agrícola. Ijuí, Fidene, 1982. 249 p.

TABELA 11
PRODUÇÃO ANIMAL RECEBIDA PELA COTRIJUÍ (EM TONELADAS)

Ano	BOVINOS	SUINOS	OVINOS	LÃS	TOTAL
1977	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
1978	-x-	900	-x-	-x-	900
1979	8.036	479	49	946	9.510
1980	7.453	118	197	1.210	8.978
1981	11.582	1.376	270	1.153	14.381
1982	9.904	832	299	1.370	12.405
1983	10.993	1.150	204	947	13.294
1984	11.943	1.140	194	795	14.072
1985	10.878	943	148	1.086	13.055
1986	7.106	1.779	234	1.397	10.516
1987	8.046	5.414	164	509	14.133
1988	9.434	5.148	89	528	15.199
1989	3.336	4.225	102	526	8.189

Fonte: Cálculos do autor baseado parcialmente em Frantz(1982), resultados de balanços e fontes internas da Cotrijuí.
FRANTZ, Telmo R. Cooperativismo Empresarial e Desenvolvimento Agrícola. Ijuí, Fidene, 1982. 249 p.

TABELA 12
PRODUÇÃO DE LEITE RECEBIDA PELA COTRIJUÍ (EM LITROS)

Ano	Leite	%	% Acum.
1977	4.345.420	-x-	-x-
1978	9.387.014	116,0	116,0
1979	17.058.145	81,7	292,6
1980	19.167.385	12,4	341,1
1981	23.108.250	20,6	431,8
1982	24.257.398	5,0	458,2
1983	20.737.833	(14,5)	377,2
1984	19.018.472	(6,1)	337,1
1985	20.901.537	19,9	381,0
1986	24.092.730	15,3	454,4
1987	29.192.334	21,2	571,8
1988	36.112.758	23,7	731,1
1989	39.771.122	10,1	815,2

Fonte: Cálculos do autor baseado parcialmente em Frantz(1982), resultados de balanços e fontes internas da Cotrijuí.
FRANTZ, Telmo R. Cooperativismo Empresarial e Desenvolvimento Agrícola. Ijuí, Fidene, 1982. 249 p.

TABELA 13
 PRODUTIVIDADE DAS CULTURAS DE INVERNO (EM KGS/HA)
 COTRIJUÍ: REGIÃO PIONEIRA

	TRIGO	AVEIA	CEVADA	COLZA	ALHO TRITICALE	LINHO	
1980	469		339	728		511	
1981	1.170	1.274	1.687	1.064	2.036	568	
1982	434	366	359	903	2.107	504	
1983	989	870	1.133	920	2.069	830	
1984	566	710	665	598	1.754	633	
1985	1.022	327	944	590	1.915	658	
1986	1.340	547	1.183	418	2.450	788	
1987	1.708	1.648	1.496	429	3.384	1.690	622
1988	1.370	1.732	1.194	323	2.140	1.500	409
1989	1.495	1.810	1.546	1.038	2.325	1.469	-

Fonte: dados obtidos de balanços e fontes internas da Cotrijuí.

TABELA 14
 ÁREA DE PLANTIO DE CULTURAS DE INVERNO (EM HECTARES)
 COTRIJUÍ: REGIÃO PIONEIRA

	TRIGO	AVEIA	CEVADA	COLZA	ALHO TRITICALE	LINHO	
1980	177.501	5.685	565	663		568	
1981	90.400	10.400	5.100	4.250	52	4.908	
1982	160.000	14.700	5.630	750	144	1.180	
1983	81.500	8.930	5.660	1.930	145	2.790	
1984	70.180	5.410	7.090	2.840	100	7.130	
1985	82.700	9.980	4.140	1.198	84	2.835	
1986	131.300	2.380	3.805	2.490	80	2.140	
1987	102.150	2.800	1.800	2.490	143	142	700
1988	129.000	1.810	1.035	638	251	452	276
1989	97.260	5.163	765	195	206	212	-
1990	105.000	7.350	1.250	545	177	150	50

Fonte: dados obtidos de balanços e fontes internas da Cotrijuí.

TABELA 15
 PRODUTIVIDADE DAS CULTURAS DE VERÃO (EM KGS/HA)
 COTRIJUÍ: REGIÃO PIONEIRA

Culturas	SOJA	MILHO	FEIJÃO PRIM.	FEIJÃO SEG.	ARROZ	SORGO
1980/81	1.607	3.440				
1981/82	1.185	3.178	993	700	1.486	
1982/83	1.825	2.551	481	455	1.772	
1983/84	1.800	2.225	575	491	2.081	2.036
1984/85	1.606	2.357	453	390	2.014	2.393
1985/86	1.193	1.173	73	373	1.198	1.625
1986/87	1.817	2.604	444	211	2.505	2.405
1987/88	937	2.540	347	51	2.575	2.792
1988/89	1.830	2.613	685	508	2.590	2.696
1989/90	1.957	2.610	525	481	3.019	2.843

Fonte: dados obtidos de balanços e fontes internas da Cotrijuí.

TABELA 16
 ÁREA DE PLANTIO DAS CULTURAS DE VERÃO (EM HECTARES)
 COTRIJUÍ: REGIÃO PIONEIRA

Culturas	SOJA	MILHO	FEIJÃO PRIM.	FEIJÃO SEG.	ARROZ	SORGO
1980/81	303.747	60.600				
1981/82	306.500	73.640	1.920	770	1.680	
1982/83	293.500	74.000	1.930	1.340	1.580	
1983/84	287.510	84.000	1.620	936	1.700	580
1984/85	288.170	54.600	1.447	1.121	1.380	739
1985/86	296.000	63.710	2.180	1.250	1.580	1.580
1986/87	286.000	71.770	3.250	1.090	2.300	4.950
1987/88	307.000	50.500	3.000	865	2.590	2.696
1988/89	314.000	51.000	2.010	710	1.920	985
1989/90	335.700	57.820	2.600	730	1.495	1.103

Fonte: dados obtidos de balanços e fontes internas da Cotrijuí.

TABELA 17
QUADRO DE FUNCIONÁRIOS E QUADRO SOCIAL DA COTRIJUÍ

ANO	NÚMERO DE ASSOCIADOS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	RELAÇÃO FUNCIONÁRIOS : ASSOCIADOS
1957			
1958	60		
1959	76		
1960	92		
1961	109		
1962	412		
1963	630		
1964	1.720		
1965	2.380		
1966	3.397		
1967	4.328		
1968	4.632	256	1:18
1969	5.266	345	1:15
1970	5.680	551	1:10
1971	5.719	446	1:13
1972	6.605	498	1:13
1973	7.130	687	1:10
1974	8.374	1.076	1:08
1975	10.052	1.460	1:07
1976	11.361	1.794	1:06
1977	14.208	2.545	1:06
1978	16.659	2.335	1:07
1979	17.180	2.891	1:06
1980	18.292	3.190	1:06
1981	19.398	3.909	1:05
1982	20.421	3.429	1:06
1983	21.321	3.350	1:06
1984	21.818	3.631	1:06
1985	22.250	3.636	1:07
1986	17.516	3.285	1:05
1987	18.181	3.603	1:05
1988	16.544	4.153	1:04
1989	16.762	4.334	1:04

Fonte: Cálculos baseados em Frantz(1982) e em fontes internas da Cotrijuí.

FRANTZ, Telmo R. Cooperativismo Empresarial e Desenvolvimento Agrícola. Ijuí, Fidene, 1982. 249 p.

TABELA 18
 PARTICIPAÇÃO DAS VENDAS DE GRÃOS DE TRIGO/SOJA NAS VENDAS TOTAIS
 DA COTRIJUÍ (VALORES NOMINAIS EM CR\$ 1.000,00)

PERÍODO	TRIGO	SOJA	T + S	TOTAL	% T + S
1959/60	40	31	75	90	83,3
1960/61	141	28	169	169	100,0
1961/62	689	56	745	745	100,0
1962/63	1.164	194	1.358	1.358	100,0
1963/64	536	16	552	820	67,3
1964/65	2.512	1.092	3.604	4.137	87,1
1965/66	4.371	2.190	6.561	7.324	89,6
1966/67	10.061	1.432	11.493	12.642	90,9
1967/68	17.324	4.177	21.501	23.334	92,1
1968/69	37.041	6.279	43.320	46.334	93,5
1969/70	68.142	9.416	77.558	83.601	92,8
1970/71	127.792	15.588	143.380	152.429	94,0
1971/72	98.567	9.104	107.671	113.991	94,5
1972/73	134.558	31.235	165.793	188.069	88,2

Fonte: Cálculos do autor baseado em tabela de Benetti (1980)
 BENETTI, Maria Domingues. Origem e Formação do Cooperativismo Empresarial no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, FEE, 1982.

TABELA 19
 QUADRO DE ASSOCIADOS DA COTRIJUI POR REGIÃO/MUNICÍPIO

MUNICÍPIO/REGIÃO	1.981	1.985	1.988
REGIÃO PIONEIRA	15.784	16.457	12.389
Ijuí	4.649	4.902	3.719
Santo Augusto	1.799	1.867	1.087
Tenente Portela	4.123	4.076	2.591
Vila Jóia	834	947	723
Coronel Bicaco	1.043	1.094	743
Chiapetta	575	609	601
Ajuricaba	1.390	1.431	1.415
Augusto Pestana	1.371	1.531	1.510
REGIÃO DOM PEDRITO	1.867	2.190	1.527
REGIÃO MATO GROSSO	2.770	4.057	2.940
Maracajú	1.051	1.192	408
Sidrolândia	234	373	265
Rio Brilhante	451	575	389
Dourados	967	1.320	486
Douradina	10	21	143
Caarapó	57	177	213
Campo Grande	-x-	06	01
Indápolis	-x-	52	147
Itaum	-x-	11	-x-
Tagi	-x-	35	-x-
Jardim	-x-	25	100
Bonito	-x-	151	168
Ponta Porã	-x-	119	317
Montese	-x-		303
TOTAL GERAL		22.704	16.763

Fonte: Frantz, 1982 e fontes internas da Cotrijuí
 FRANTZ, Telmo R. Cooperativismo Empresarial e Desenvolvi-
 mento Agrícola. Ijuí, Fidene, 1982. 249 p.

TABELA 20
EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL DA COTRIJUI

ANO	óleo Soja	Farelo Soja	Ração	Carnes	Arroz
1967	473	2.125			
1968	1.475	6.569			
1969	1.956	9.234	1.353		
1970	2.539	10.708	1.638		
1971	3.861	15.849	1.560		
1972	5.703	22.600			
1973	8.077	33.219			
1974	6.524	25.341			
1975	5.965	23.903			
1976	29.570	127.780			
1977	45.125	188.352	5.985		
1978	56.205	231.549	10.638		
1979	45.096	199.614	9.425	5.453	4.154
1980	60.952	245.056	8.473	5.199	4.605
1981	63.760	270.655	7.422	8.416	13.372
1982	63.710	266.267	7.995	7.324	30.505
1983	27.816	111.685	8.639	7.963	15.377
1984	23.170	99.227	5.121	7.986	25.893
1985	4.308	17.684	2.547	5.331	15.737
1986	2.953	12.469	7.103	3.469	9.017
1987	7.490	31.213	8.437	4.385	41.191
1988	5.579	23.921	18.794	4.782	45.574
1989	5.335	22.092	21.879	4.344	41.678

Fonte: Frantz e dados internos Cotrijuí
FRANTZ, Telmo R. Cooperativismo Empresarial e Desenvolvi-
mento Agrícola. Ijuí, Fidene, 1982. 249 p.

ANEXO B

CASO COAMO

TABELA 21

RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE DO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE

01.01.1974 A 31.12.1974 - EM Cr\$(1000)

COAMO: TOTAL GERAL

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	81.975	29,1	440	3,6
Trigo Diversos	4.869	1,7	27	0,2
Soja Indústria	107.207	38,1	2.994	24,9
Soja Diversos	2.980	1,1	83	0,7
Insumos	81.419	28,9	8.180	67,9
Insumos Diversos	3.202	1,1	322	2,7
	-----	---	-----	---
Receita Total	281.652	100	12.046	100

Nota: Resultado Líquido Geral da Coamo: Cr\$ 5.294.214,56

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1974.

TABELA 22
 RESULTADO POR PRODUTO/ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)
 COAMO: TOTAL GERAL

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	233.852	17,2	40.911	8,0
Trigo Semente	8.564	0,6	853	0,2
Soja Indústria	156.327	11,5	99.929	19,6
Soja Semente	35.145	2,6	(1.172)	(10,0)
Arroz	3.493	0,3	1.492	0,3
Arroz Semente	95	-x-	27	-x-
Milho Indústria	117.399	8,6	22.012	4,3
Feijão	2.567	0,2	567	0,1
Feijão Semente	958	0,1	1	-x-
Cevada	8.485	0,6	302	0,1
Aveia	399	-x-	17	-x-
Triticale	164	-x-	1	-x-
Café	23.791	1,7	8	-x-
Centeio	20	-x-	3	-x-
Outras Sementes	6.530	0,5	(6.327)	(54,1)
Moinho	1.638	0,1	21	-x-
Alcool Hidratado	17.724	1,3	4.821	0,9
Algodão	241.957	17,7	117.947	23,1
óleo Bruto de Soja	45.659	3,3	(3.587)	(30,6)
Farelo de Soja	85.812	6,3	(619)	(5,3)
óleo Refinado Soja	2.932	0,2	313	0,1
Fiação de Algodão	32.935	2,4	46.422	9,1
Fertilizantes	68.384	5,0	9.944	1,9
Prod. Veterinários	4.898	0,4	912	0,1
Lonas e Sacarias	850	0,1	187	-x-
Defensivos Agrícolas	109.266	8,0	36.726	7,2
Corretivos	11.788	0,9	8.259	1,6
Máquinas&Implementos	5.354	0,4	400	0,1
Pecas e Acessórios	14.763	1,1	6.680	1,3
óleos/Lubrificantes	3.607	0,3	1.810	0,4
Rações e Prod. Agr.	610	-x-	111	-x-
Outros Produtos	171	-x-	27	-x-
Receitas Diversas	116.751	8,6	109.585	21,5
	-----	-----	-----	-----
	1.362.888	100	498.682	0,0

Nota: Resultado Líquido Geral da Cotrijuí: NCr\$ 294.315.702,09

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 23 - TOTAL GERAL COAMO
 RESULTADO POR UNIDADE DE NEGÓCIO NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	233.852	17,2	40.911	8,0
Trigo Semente	8.564	0,6	853	0,2
Soja Indústria	156.327	11,5	99.929	19,6
Soja Semente	35.145	2,6	(1.172)	(10,0)
Arroz	3.493	0,3	1.492	0,3
Arroz Semente	95	-x-	27	-x-
Milho Indústria	117.399	8,6	22.012	4,3
Feijão	2.567	0,2	567	0,1
Feijão Semente	958	0,1	1	-x-
Cevada	8.485	0,6	302	0,1
Aveia	399	-x-	17	-x-
Triticale	164	-x-	1	-x-
Café	23.791	1,7	8	-x-
Centeio	20	-x-	3	-x-
Algodão	241.957	17,7	117.947	23,1
Outras Sementes	6.530	0,5	(6.327)	(54,1)
UEN PROD. AGRÍCOLAS	839.746	61,6		
Moinho	1.638	0,1	21	-x-
Alcool Hidratado	17.724	1,3	4.821	0,9
óleo Bruto de Soja	45.659	3,3	(3.587)	(30,6)
Farelo de Soja	85.812	6,3	(619)	(5,3)
óleo Refinado Soja	2.932	0,2	313	0,1
Fiação de Algodão	32.935	2,4	46.422	9,1
UEN PROD. INDUSTRIAIS	186.700	13,6		
Fertilizantes	68.384	5,0	9.944	1,9
Prod. Veterinários	4.898	0,4	912	0,1
Lonas e Sacarias	850	0,1	187	-x-
Defensivos Agrícolas	109.266	8,0	36.726	7,2
Corretivos	11.788	0,9	8.259	1,6
Máquinas&Implementos	5.354	0,4	400	0,1
Peças e Acessórios	14.763	1,1	6.680	1,3
óleos/Lubrificantes	3.607	0,3	1.810	0,4
Rações e Prod. Agr.	610	-x-	111	-x-
UEN INSUMOS	219.520	16,2		
Outros Produtos	171	-x-	27	-x-
Receitas Diversas	116.751	8,6	109.585	21,5
	-----	-----	-----	-----
	1.362.888	100	498.682	0,0

Nota: Resultado Líquido Geral da Cotrijui: NCr\$ 294.315.702,09

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 24 - TOTAL GERAL COAMO
 RESULTADO POR SETOR DE ATIVIDADE NO ANO DE 1989 - Em NCr\$(1000)
 COAMO: TOTAL GERAL

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	233.852	17,2	40.911	8,0
Trigo Semente	8.564	0,6	853	0,2
Soja Indústria	156.327	11,5	99.929	19,6
Soja Semente	35.145	2,6	(1.172)	(10,0)
Arroz	3.493	0,3	1.492	0,3
Arroz Semente	95	-x-	27	-x-
Milho Indústria	117.399	8,6	22.012	4,3
Feijão	2.567	0,2	567	0,1
Feijão Semente	958	0,1	1	-x-
Cevada	8.485	0,6	302	0,1
Aveia	399	-x-	17	-x-
Triticale	164	-x-	1	-x-
Café	23.791	1,7	8	-x-
Centeio	20	-x-	3	-x-
Algodão	241.957	17,7	117.947	23,1
Outras Sementes	6.530	0,5	(6.327)	(54,1)
Fertilizantes	68.384	5,0	9.944	1,9
Prod. Veterinários	4.898	0,4	912	0,1
Lonas e Sacarias	850	0,1	187	-x-
Defensivos Agrícolas	109.266	8,0	36.726	7,2
Corretivos	11.788	0,9	8.259	1,6
Máquinas&Implementos	5.354	0,4	400	0,1
Peças e Acessórios	14.763	1,1	6.680	1,3
óleos/Lubrificantes	3.607	0,3	1.810	0,4
Rações e Prod. Agr.	610	-x-	111	-x-
SETOR PRIMÁRIO	1.059.266	77,8		
Moinho	1.638	0,1	21	-x-
Alcool Hidratado	17.724	1,3	4.821	0,9
óleo Bruto de Soja	45.659	3,3	(3.587)	(30,6)
Farelo de Soja	85.812	6,3	(619)	(5,3)
óleo Refinado Soja	2.932	0,2	313	0,1
Fiação de Algodão	32.935	2,4	46.422	9,1
SETOR SECUNDÁRIO	186.700	13,6		
Outros Produtos	171	-x-	27	-x-
Receitas Diversas	116.751	8,6	109.585	21,5
	-----	-----	-----	-----
	1.362.888	100	498.682	0,0

Nota: Resultado Líquido Geral da Cotrijuí: NCr\$ 294.315.702,09

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 25 - TOTAL GERAL COAMO
 RESULTADO POR POR UNIDADE DE NEGÓCIO - ANO 1989 - Em NCr\$(1000)
 COAMO: TOTAL GERAL

Atividade	Receitas	% s/ To- tal	Rédito	% s/ Re- gião
Trigo Indústria	233.852	17,2	40.911	8,0
Trigo Semente	8.564	0,6	853	0,2
Moinho	1.638	0,1	21	-x-
UEN TRIGO	244.054	17,9		
Soja Indústria	156.327	11,5	99.929	19,6
Soja Semente	35.145	2,6	(1.172)	(10,0)
óleo Bruto de Soja	45.659	3,3	(3.587)	(30,6)
Farelo de Soja	85.812	6,3	(619)	(5,3)
óleo Refinado Soja	2.932	0,2	313	0,1
UEN SOJA	325.875	23,9		
Algodão	241.957	17,7	117.947	23,1
Fiação de Algodão	32.935	2,4	46.422	9,1
UEN ALGODÃO	274.892	20,1		
Arroz	3.493	0,3	1.492	0,3
Arroz Semente	95	-x-	27	-x-
Milho Indústria	117.399	8,6	22.012	4,3
Feijão	2.567	0,2	567	0,1
Feijão Semente	958	0,1	1	-x-
Cevada	8.485	0,6	302	0,1
Aveia	399	-x-	17	-x-
Triticale	164	-x-	1	-x-
Café	23.791	1,7	8	-x-
Centeio	20	-x-	3	-x-
Outras Sementes	6.530	0,5	(6.327)	(54,1)
Fertilizantes	68.384	5,0	9.944	1,9
Prod. Veterinários	4.898	0,4	912	0,1
Lonas e Sacarias	850	0,1	187	-x-
Defensivos Agrícolas	109.266	8,0	36.726	7,2
Corretivos	11.788	0,9	8.259	1,6
Máquinas&Implementos	5.354	0,4	400	0,1
Peças e Acessórios	14.763	1,1	6.680	1,3
óleos/Lubrificantes	3.607	0,3	1.810	0,4
Rações e Prod. Agr.	610	-x-	111	-x-
Álcool Hidratado	17.724	1,3	4.821	0,9
Outros Produtos	171	-x-	27	-x-
Receitas Diversas	116.751	8,6	109.585	21,5
	-----	-----	-----	-----
	1.362.888	100	498.682	0,0

Nota: Resultado Líquido Geral da Cotrijuí: NCr\$ 294.315.702,09

Fonte: dados obtidos do balanço anual de 31.12.1989

TABELA 26
EVOLUÇÃO DO RECEBIMENTO DE PRODUTOS NA COAMO - EM TONELADAS

Produto	1975	1976	1977	1.988	1989
Soja	183.251	215.580	251.777	661.078	624.509
Trigo	46.268	93.060	92.124	411.457	335.009
Arroz		2.723	3.435	5.916	4.184
Milho		21.945	43.715	328.885	300.711
Feijão			1.856	7.952	4.895
Menta		31	4		
Algodão			5.088	113.401	127.475
Café em Côco				21.930	9.974
Café Beneficiado				3.121	1.295
Cevada				2.867	8.922
Centeio				374	17
Maça				1.057	142
Triticale				1.083	280
Aveia				3.916	5.727
Cana de Açúcar				303.133	254.441
Totais Anuais:	1975 =	229.519	TONELADAS		
	1976 =	333.339	TONELADAS		
	1977 =	397.999	TONELADAS		
	1988 =	1.866.170	TONELADAS		
	1989 =	1.677.581	TONELADAS		

Fonte: dados retirados de balanços anuais.

TABELA 27
QUADRO DE FUNCIONÁRIOS E QUADRO SOCIAL DA COAMO

ANO	NÚMERO DE ASSOCIADOS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	RELAÇÃO FUNCIONÁRIOS : ASSOCIADOS
1977	3.473	422	1 : 08
1978	4.747	528	1 : 09
1979	6.439	824	1 : 08
1980	8.114	1.172	1 : 07
1981	9.800	1.454	1 : 07
1982	11.567	1.744	1 : 07
1983	15.956	1.827	1 : 09
1984	24.685	2.350	1 : 11
1985	25.608	2.628	1 : 10
1986	29.145	2.937	1 : 10
1987	29.758	3.288	1 : 09
1988	31.175	3.518	1 : 09
1989	33.504	3.594	1 : 09

Fonte: dados retirados de balanços anuais da Coamo.

TABELA 28
 ÁREA DE PLANTIO E PRODUTIVIDADE DAS CULTURAS DE VERÃO E DE
 INVERNO NA ÁREA DE ATUAÇÃO DA COAMO NO ANO DE 1989

Culturas	Área (Hectares)	Produtividade (Quilos/Ha.)
Cultura de Verão		
Soja	479.000	1.947
Milho	291.000	2.198
Feijão	53.000	584
Algodão	97.000	1.687
Arroz	9.000	200

Sub-Total	929.000	
Culturas de Inverno		
Trigo	262.000	1.620
Aveia	25.500	1.201
Cevada	6.900	1.793

Sub-Total	294.400	

Fonte: dados obtidos de fontes internas da Cotrijuí.

ANEXO C

CASO COTRIJUÍ

ANÁLISE INDIVIDUAL DOS PROGRAMAS DE PESQUISA DO CTC E AS DIMENSÕES COMPETITIVAS DE PRODUÇÃO

Quando os programas de pesquisa do CTC foram apresentados individualmente, colocou-se as suas características principais e a sua vinculação com as dimensões competitivas de produção. Entretanto, deve-se salientar que as características predominantes em cada programa de pesquisa, que será neste momento analisada, não é a simples soma do número de vezes que cada dimensão competitiva apareceu em cada programa, na referida análise realizada anteriormente.

Programa de Solos

Pode-se dizer que o programa de pesquisa em solos é um programa de base para todos os demais programas de pesquisa, servindo como apoio para os demais. Isso ocorre porque o solo serve de substrato, direta ou indiretamente, para a produção de qualquer produto agropecuário.

A presença do solo é indispensável, de uma maneira geral, para a produção agropecuária. Entretanto, quando não se apresenta em boas condições para a produção, existe a possibilidade de se cobrir suas deficiências através da aplicação de determinados insumos ou aplicação de técnicas de produção específicas.

Devido a essas características, pode-se considerar o custo como a principal dimensão competitiva envolvida ou afetada pelas pesquisas em solos. Quando o solo possui melhores condições químicas e físicas determinará um custo menor na utilização de insumos e de técnicas de conservação de solos e produção.

Por ser um programa de apoio aos demais e por estar sempre presente e gerando efeitos sobre os outros programas de pesquisa, não será dado tanta ênfase como programa específico.

Programa de Forrageiras

O programa de forrageiras, além de promover inovação no processo busca a inovação de produtos. Pode-se dizer que o programa de forrageiras é o programa de pesquisa central da Cotrijuí. As pesquisas sobre forrageiras estendem-se e interligam-se, com maior ou menor intensidade, praticamente com todos os programas de pesquisas desenvolvidos pela cooperativa, como se verificará no decorrer deste estudo.

Considerando-se as analogias das características principais do programa de forrageiras com as dimensões competitivas de produção de Hayes, Wheelwright e Clark (1988) observa-se que todas as dimensões competitivas são afetadas ou encontradas nesse programa de pesquisas.

A flexibilidade é a dimensão competitiva com maior relevância no programa de forrageiras. Esse programa de pesquisa é o sustentáculo, conjuntamente com o do milho, de toda a atividade pecuária, estimuladas e agregadas às atividades tradicionais ou agrícolas da região, ao SPC. O desenvolvimento de atividades agrícolas e pecuárias, possibilita ao produtor rural, a escolha de um mix de produção mais variado, com maiores potencialidades econômico-financeiras para a propriedade inteira e uma maior estabilidade de produção para a mesma. Ressalte-se que no início da década de setenta, quando essas idéias foram levantadas na região de atuação da Cotrijuí, forrageiras e pecuária eram palavras destituídas de qualquer interesse para os produtores da região, pois apenas se pensava no binômio trigo e soja.

Com relação a qualidade verifica-se uma mudança de modelo de produção agropecuário, principalmente na atividade pecuária, passando-se de uma exploração pecuária extensiva para uma pecuária mais intensiva. A mudança do uso da pastagem nativa, principalmente no inverno, para pastagem cultivada acarreta certamente uma melhoria da qualidade na alimentação animal e como conseqüência inúmeras melhorias, como: maior produtividade, melhoria dos índices de natalidade, redução da mortalidade, diminuição do tempo de abate, carne de melhor qualidade, etc.

O aumento da produtividade, à primeira vista, tende a conduzir para uma diminuição de custos. Entretanto, não se pode

fazer essa transposição tão linearmente. A análise correta é verificar se o aumento nos custos necessários para praticar uma pecuária mais intensiva é proporcionalmente inferior ao aumento obtido na produtividade da atividade pecuária.

Com relação a inovatividade enfatiza-se a inovação nos produtos, em relação a inovação no processo. Mas, os dois tipos de inovações ocorrem simultaneamente no desenvolvimento do SPC. Desde o início da proposta de diversificação da Cotrijuí, foram inseridas diversas espécies, principalmente forrageiras, na região em maior grau, no estado e/ou no país.

A proposta da Cotrijuí busca uma mudança do perfil dos produtores da região onde atua. Para conseguir isso a dimensão competitiva comprometimento com o quadro social (clientes) é fundamental para obter sucesso. Aliás, mais do que isso, há necessidade de que haja um comprometimento da cooperativa com os associados, na transformação dos resultados dos programas de pesquisa em projetos cooperativos, com suporte da cooperativa. Assim, haveria uma materialização econômica direta para os produtores rurais e para a cooperativa com benefícios mútuos.

Programa de Aveia

O programa de aveia é um típico programa de inovação no processo. Esse programa privilegia basicamente as dimensões competitivas de qualidade e de custos. A dimensão competitiva de

custos é estimulada à medida que se busca cultivares e/ou variedades com maior produtividade e, também, com o estímulo de busca de aveias com duplo propósito. Essa dupla aptidão permite a utilização da aveia tanto como forragem, como produtora de grãos ou, ainda, usando simultaneamente as duas finalidades. Dessa maneira, estabelece-se uma relação com a dimensão competitiva de flexibilidade, oferecendo mais alternativas produtivas ao associado.

A dimensão competitiva de custos é desenvolvida na constante busca de aumento da produtividade e, ainda, na possibilidade de haver uma redução de custos pelo uso duplo ou a maior flexibilidade possibilitada por essa cultura.

Programa de Colza

O programa de colza contempla tanto a inovação no processo como no produto. Como já mencionado anteriormente, a colza foi uma atividade agrícola pioneira no Brasil, introduzida pela Cotrijuí. A dimensão competitiva mais realçada é a inovatividade no produto, pois a colza foi um novo produto a nível nacional.

Mais do que as vantagens de utilização da colza como mais uma alternativa na rotação de culturas, é o fato da colza encaixar-se perfeitamente no processo industrial da cooperativa. A colza é colhida num período em que a disponibilidade de soja

diminui ou inexistente, portanto, sua transformação ou industrialização utilizando o mesmo equipamento usado para a soja possibilitaria um fornecimento mais uniforme de matéria prima durante o ano ou diminuiria a ociosidade da indústria de óleos, qualquer que seja o caso.

A flexibilidade está presente quando se considera a possibilidade de se incluir a colza como mais uma cultura alternativa para realizar a rotação de culturas.

A qualidade também é uma dimensão competitiva trabalhada pela pesquisa. Isso ocorre na busca de controle de pragas e doenças, maior uniformidade dos grãos, adaptação e/ou criação de melhores variedades e produção de semente básica.

Programa de Milho

De uma maneira geral, o programa de milho é um clássico programa de inovação no processo. Isso é decorrente do uso comum de milho híbrido, cuja produção é restrita a um pequeno número de empresas, geralmente multinacionais. As pesquisas desenvolvidas geralmente consistem apenas em verificar a adaptação das melhores variedades e aplicar diversos tratamentos com diferentes insumos ou técnicas agronômicas para verificar diversos tipos de rendimentos. A Cotrijuí, também, faz estes tipos de experimentação com a cultura do milho.

Entretanto, o Cotrijuí realiza outras pesquisas procurando novas informações além das já citadas. O CTC procura avaliar as populações crioulas dos produtores rurais, bem como avaliar populações de polinização aberta. Com isso busca-se diminuir a dependência excessiva dos produtores rurais, do pequeno número de fornecedores das sementes híbridas. Caso sejam obtidos resultados positivos, existe a possibilidade que o próprio produtor consiga produzir as sementes necessárias para o plantio, tornando-se autosuficiente na produção de sementes ou, quiça, não tenha a necessidade de adquirir as sementes todos os anos. As pesquisas realizadas nessa direção, realçam a dimensão competitiva de comprometimento.

Independentemente dos programas de pesquisas realizados, o milho é tradicionalmente um produto com importante utilização na produção pecuária, seja na forma de grãos, palha, forragem verde ou silagem. Portanto, o incentivo à produção de milho certamente vincula-se ao aumento das opções do produtor rural, possibilitando a exploração da dimensão competitiva flexibilidade.

Programa de Introdução de Culturas Alternativas

No programa de introdução de culturas alternativas estimula-se os processos de inovação no processo e no produto.

Com relação a inovação nos produtos o programa busca a incorporação de novos produtos e/ou resgatar o uso de espécies já desenvolvidas no passado. Entretanto, a recuperação dessas espécies é feita utilizando-se novas tecnologias ou avaliando tecnologias antigas e tradicionais cientificamente.

A dimensão competitiva flexibilidade é uma das mais buscadas pelo programa, procurando-se novas alternativas produtivas do ponto de vista técnico e econômico, principalmente as espécies agrícolas hibernais.

A dimensão competitiva comprometimento é importantíssima para que sejam tornados os resultados das pesquisas transferíveis e aplicáveis rapidamente aos associados.

Programa de Hortifrutigranjeiros

O programa de hortifrutigranjeiros é desenvolvido quanto a inovatividade através de inovação no processo.

A tônica principal das pesquisas em hortifrutigranjeiros direcionam-se sobre variáveis não econômicas, como condução de hortas e pomares domésticos em condições mais naturais. Mas, sabe-se que apesar desse tipo de orientação geral das pesquisas, o intuito principal da cooperativa é transformar a atividade hortifrutigranjeira em mais uma fonte de renda alternativa para a propriedade, além de melhorar a alimentação da própria família do

produtor rural. Considerando-se essa tendência das pesquisas verifica-se a preponderância das dimensões competitivas comprometimento e flexibilidade.

Além das duas dimensões competitivas citadas, o programa de pesquisa contempla as dimensões competitivas de custos e qualidade.

Programa de Suinocultura

O programa de suinocultura privilegia a dimensão competitiva de inovatividade com relação ao processo. Deve-se citar, ainda, a tentativa de recuperação de uma raça suína antigamente utilizada, a Wessex. Essa raça deveria substituir as raças mais utilizadas em confinamento que são a Duroc, a Large White e a Landrace.

No programa de suinocultura novamente as dimensões competitivas flexibilidade e comprometimento são as mais importantes.

A dimensão competitiva de flexibilidade está ligada diretamente a possibilidade da utilização de pastagens no sistema semi-extensivo proposto. Por um lado o sistema busca proporcionar a possibilidade de manter o animal por um período maior nas pastagens, sem que essa manutenção se torne antieconômica. Dessa maneira o associado pode ter acesso ou esperar por oportunidades melhores de mercado por um maior período de tempo, tentando obter

uma melhor remuneração pelo seu produto. De outra parte o sistema semi-extensivo com uso de pastagens, possibilita o uso da mesma estrutura produtiva para outras atividades como bovinocultura, ovinocultura, avicultura e, mesmo, atividades agrícolas, quando o mercado for mais adequado para essas outras atividades.

A dimensão competitiva de custos é alterada com a busca de um sistema semi-extensivo de produção. A diminuição no uso intensivo dos insumos modernos, certamente, acarreta uma diminuição dos custos de produção. Entretanto, essa redução dos custos ocorre às custas de uma redução na produtividade da produção suinícola. Novamente, coloca-se a discussão entre a proporcionalidade da redução dos custos em relação a diminuição da produtividade. Nessa análise é importante a interferência da dimensão competitiva flexibilidade. Mesmo que haja uma situação negativa para a produtividade no trade-off estabelecido entre produtividade/custos, o fato de produtor dispor de uma maior flexibilidade de produção pode ser mais desejável.

Os programas de pesquisa buscam num sistema semi-extensivo desenvolver uma suinocultura mais econômica, natural, segura e menos dependente de insumos modernos.

Programa de Avicultura

O programa de avicultura quanto a inovatividade refere-se, principalmente, a inovação no processo. À semelhança do programa

de suinocultura busca-se a substituição de um sistema confinado/intensivo, por um sistema semi-extensivo, também, utilizando pastagens.

As dimensões competitivas flexibilidade e comprometimento são as mais importantes no sistema de produção proposto pelo CTC. A atividade avícola é desenvolvida para a alimentação familiar pela maioria dos associados. A Cotrijuí busca aumentar a escala de produção utilizando um amior número de informações técnicas científicas do que comumente é usada pelas criações extensivas dos seus associados. Trata-se de uma atividade agropecuária que possibilita, ao pequeno produtor principalmente, mais uma alternativa econômica na sua propriedade.

Programa de Apicultura

Na dimensão competitiva de inovatividade enfatiza-se a inovação no processo. A flexibilidade apresenta-se como a dimensão competitiva predominante. Trata-se de oferecer mais uma alternativa econômica para a propriedade. Além disso, a apicultura beneficia as atividades agrícolas desenvolvidas próximas ao apiário, pela intensificação do processo de polinização. Uma característica importante do programa refere-se a sua perfeita adaptação as áreas impróprias tanto para a agricultura como para a pecuária e, ainda, a sua perfeita adaptabilidade às pequenas propriedades rurais.

Programa de Piscicultura

Quanto a inovatividade, a piscicultura inova quanto ao processo, proporcionando grandes alterações no sistema de produção praticado na região. Além das técnicas de produção de piscicultura, buscou introduzir novas espécies piscícolas, mais produtivas. Inclusive procurando utilizar algumas dessas novas espécies que fossem herbívoras, visando um interfaceamento com o uso de pastagens.

Considerando-se a dimensão competitiva flexibilidade, estimulou-se seu uso conjunto com a piscicultura, optativamente. Convém salientar que a piscicultura é uma atividade de simples execução, mas até então pouco explorada comercialmente na região. A piscicultura é mais uma das atividades que se adapta perfeitamente ao pequeno proprietário rural.

Programa de Plantas Medicinais

No programa de plantas medicinais, a dimensão competitiva inovatividade deverá ser desenvolvida tanto quanto ao processo quanto ao produto. O programa busca resgatar os conhecimentos existentes em fitoterapia e tratá-los cientificamente, retornando as informações aos associados mais promenorizadas e confiáveis, possibilitando um uso mais seguro desses produtos e maximizar seus benefícios ao seu quadro social.

Programa de Controle Biológico

O programa de controle biológico não apresenta inovatividades, pois as tecnologias utilizadas são também, praticadas por outras organizações e pelos próprios produtores da região. As dimensões competitivas de produção mais importantes neste programa são os custos e o comprometimento. Além disso, são incentivados outros fatores como menor dependência de insumos modernos e melhoria da qualidade de vida, pelo menor uso de agrotóxicos.

ANEXO D

D

CASO COTRIJUÍ

PROGRAMAS DE PESQUISA DO CTC

Utilizar-se-á as seguintes siglas/abreviaturas para simbolizar as dimensões competitivas de produção de Hayes, Wheelwright e Clark (1983) Apud Proença e Caulliriaux (1989):

IPC = Inovação por processo;

IPD = Inovação por produto;

CUS = Custos;

QUA = Qualidade;

COM = Comprometimento;

FLE = Flexibilidade.

Os programas de pesquisa do CTC dividem-se, basicamente, em dois grupos principais a priori: programas agrícolas (PA) e pecuários (PP). Entretanto, existem alguns programas que estão ligados tanto a agricultura como a pecuária. A seguir serão citados os 14 programas desenvolvidos e, o mais aproximadamente possível, a área à qual pertencem:

- Programa de solos - PAP;
- Programa de forrageiras - PP;
- Programa de aveia - PAP;
- Programa de milho - PAP
- Programa de colza - PA;
- Programa de introdução de culturas alternativas - PA;

- Programa de hortigrangeiros - PA;
- Programa de suinocultura - PP;
- Programa de avicultura - PP;
- Programa de apicultura - PP;
- Programa de piscicultura - PAP;
- Programa de plantas medicinais - PA;
- Programa de controle biológico - PA.
- Programa de educação e treinamento

O programa de educação e treinamento destina-se ao interfaceamento entre os resultados dos demais programas desenvolvidos no CTC da Cotrijuí e o seu quadro social ou a comunidade.

Todos estes programas serão descritos a seguir. Cada programa será acompanhado de breves considerações gerais e será detalhado nas suas características ou objetivos principais que orientam as pesquisas com base em duas obras de Dhein et alii (1986 e 1987). As características de cada programa serão analisadas quanto as dimensões competitivas de produção de Hayes, Wheelwright e Clark (1983).

Programa de Solos

No Rio Grande do Sul, o solo vem sendo usado indiscriminadamente com monocultivos intensivos e mecanização excessiva. No estado, 47% da erosividade anual total, produzida

pelas chuvas, concentra-se nos meses de preparo do solo e plantio da soja. O cultivo em sucessão de trigo e soja através de aração e gradagens sucessivas, provocam desequilíbrios nas características físicas, químicas e biológicas do solo, com a conseqüente perda de produtividade. Os rendimentos das culturas de trigo e de soja, já estão seriamente comprometidos. Nos solos em que se colhia bem há alguns anos, sem adubações intensivas, não permitem mais boas colheitas, considerando-se as mesmas condições. A erosão decorrente dos métodos inadequados de exploração do solo é a principal causa da diminuição do rendimento das culturas.

A Cotrijuí desde o início da década de 70, vem buscando alternativas para elevar a produtividade agrícola da sua região, de forma permanente, sem desgastar o solo. Busca-se novas alternativas e tecnologias poupadoras de insumos e energia. Isso pode propiciar uma agricultura mais estável, menos dependente, mais racional e conservacionista do solo.

Além das pesquisas realizadas por iniciativa própria, a Cotrijuí participa do Projeto Integrado de Uso e Conservação do Solo (PIUCS) do Rio Grande do Sul, desenvolvidos por diversas entidades gaúchas. O PIUCS atualiza e treina extensionistas, instala lavouras demonstrativas a nível de propriedade e incentiva o planejamento global da propriedade, quanto à exploração racional e conservacionista do solo. Procura trabalhar com práticas simples de serem assimiladas e executadas como:

eliminação da queima da resteva das lavouras, redução nas práticas de preparo do solo e no trânsito de máquinas na lavoura, redução no uso de agrotóxicos, subsolagem mecânica (rompimento da camada superficial compactada), rotação de culturas, uso de espécies descompactadoras e reestruturadoras do solo, etc. O efeito da aplicação do PIUCS não é imediato, mas sua eficiência é comprovada experimentalmente. O PIUCS chegou a região de Santo Ângelo, incluindo toda a região Pioneira da Cotrijuí em 1980. Foi instalada uma lavoura do PIUCS no CTC da Cotrijuí.

Dentre as características principais do programa de solos destacam-se as seguintes:

- Evitar ou diminuir a erosão do solo;
- Verificar o efeito da cobertura vegetal viva e morta sobre o solo e sobre o rendimento das culturas;
- Estudar efeito de pastagens leguminosas sobre a fertilidade do solo e rendimento de grãos;
- Observar o efeito dos sistemas de preparo do solo sobre o solo e rendimento de grãos;
- Verificar o efeito da semeadura direta sobre pastagens;
- Estudar efeito de forrageiras perenes sobre densidade do solo;
- Verificar efeito das rotações de culturas sobre o solo e outras culturas;
- Observar efeito das pastagens nas rotações agrícolas;

- Buscar a melhoria da fertilidade do solo, da estabilização dos agregados do solo, da redução da densidade do solo, da elevação da fertilidade do solo, diminuir a compactação do solo, etc.

Programa de Forrageiras

As forrageiras, tanto gramíneas como leguminosas, são fundamentais à nutrição dos animais e no melhoramento e conservação dos solos agrícolas. Dentre os benefícios advindos do uso de forrageiras cita-se: aumento da permeabilidade, aumento da capacidade de retenção de água e dos teores de nitrogênio, melhoria da granulação do solo devido a ação das raízes e o conseqüente aumento da resistência à erosão, segundo Medeiros (1983) apud Dhein et alii (1986). Com o uso de forrageiras pode ser possível mudar os rumos de uma agricultura predatória para uma agricultura conservacionista.

O programa de forrageiras da Cotrijuí, visa possibilitar a produção de carne e leite e a viabilização da rotação de culturas (Dhein et alii, 1986), tendo sido iniciado no CTC no ano de 1974.

Participam como entidades colaboradoras do programa de forrageiras da Cotrijuí, o setor de forrageiras da UFRGS, o setor de forrageiras da UFSM e a Embrapa.

São desenvolvidos trabalhos na Cotrijuí com as seguintes espécies, variedades e/ou cultivares de forrageiras: cornichão (*Lotus corniculatus*), trevo branco (*Trifolium repens*), trevo vermelho (*Trifolium pratense*), trevo vesiculoso (*Trifolium vesiculosum*), trevo subterrâneo (*Trifolium subterraneum*), capim setária (*Setária italica*, *Setária anceps* Staff cultivar kazungula), capim pânico (*Panicum maximum* Jacq. cv. gatton), capim elefante (*Pennisetum americanum*), *Panicum coloratum*, *Panicum maximum*, Sincho (*Lathyrus sativus*), ervilhaca (*Vicia sativa*), *Astragalus hamosus*, *Hemarthria altíssima*, teossinto (*Euchlaena mexicana* Schrad), capim elefante (*Pennisetum atropurpureum*), gramafante, *Crotalaria juncea*, azevém (*Lolium multiflorum*), aveias (*Avena sativa*, *Avena byzantina* e *Avena strigosa*), centeio (*Secale cereale*), capim pensacola (*Paspalum sauriae*), capim guenoaro (*Paspalum guenoarum*), capim bermuda (*Cynodon dactylon* cv. coastcroos-1), milheto, siratro, desmódio, festuca e alfafa.

Dentre as características principais do programa de forrageiras destacam-se as seguintes:

- Inserção das forrageiras na rotação de culturas;...FLE,CUS
- Introdução e avaliação de forrageiras na região;..... COM
- Seleção e distribuição de forrageiras aos associados;..QUA
- Reintrodução da alfafa na região:.....QUA
- Avaliar a adaptação de espécies forrageiras às condições edafoclimáticas locais;

- Determinar o rendimento de matéria seca;.....CUS
- Determinar a qualidade das forrageiras adaptadas à região;.....QUA
- Determinar o manejo das espécies adaptadas;
- Avaliar a produção de sementes como opção econômica;.....CUS,FLE
- Determinar o comportamento sob pastejo;.....FLE
- Determinar respostas a fertilizações;.....CUS
- Avaliar sobressemeadura de espécies hibernais sobre espécies estivais perenes;.....CUS
- Avaliação de leguminosas adaptadas a um sistema integrado de rotação de culturas.....FLE

Programa de Aveia

Os nossos rebanhos sofrem inúmeros problemas no período do outono e inverno, pois nesse período ocorrem geadas provocando paralisação do crescimento e a acentuada queda do valor forrageiro do campo natural. Dentre os problemas cita-se: aumento da taxa de mortalidade, diminuição do índice de nascimento de terneiros, perda de mais ou menos 50% do ganho de peso obtido pelos rebanhos durante a primavera/verão. O uso de forrageiras de estação fria, como a aveia, é indicado para diminuir ou eliminar os problemas já mencionados. Além disso, o cultivo da aveia pode ser importantíssima nos programas de rotação de culturas, em substituição à lavoura de trigo.

A aveia possibilita duplo uso como produtora de grãos e como forrageira. Segundo Pereira (1973) e Borges (1974) Apud Dhein et alii (1986), os rendimentos de forragem e grãos de aveia foram superiores aos de trigo, cevada, centeio e triticales, sob diferentes regimes (Dhein et alii, 1986). Geralmente, pode-se fazer um ou dois cortes na aveia e, ainda, realizar a colheita de grãos.

O ambiente da região noroeste do Rio Grande do Sul é altamente instável para a produção de forragem e grãos de aveia devido a alta umidade relativa, reduzida insolação, temperaturas relativamente altas e chuvas freqüentes na maturação do grão. Além disso, faltam cultivares genéticos com maior potencial de produção (Dhein et alii, 1986).

Na busca de genótipos adaptados às condições ambientais do sul do Brasil, procura-se estudar as seguintes características agronômicas como: arquitetura e estatura da planta, insensibilidade ao fotoperiodismo, tolerância aos elementos tóxicos, resistência às principais moléstias, rendimento de forragens e grãos, tamanho e qualidade das sementes e tolerância aos elementos tóxicos do solo.

Dentre as características das pesquisas efetivadas no CTC destacam-se as seguintes:

- Busca de cultivares adaptados à região;.....QUA

- Multiplicação de semente básica;.....QUA
- Avaliação de aveias com duplo propósito (forragem/
grãos);.....FLE

Programa de Colza

Em 1974, de forma pioneira, a colza oleaginosa (*Brassica napus* L. var. oleífera) foi introduzida pela Cotrijuí, através da importação do cultivar Midas do Canadá. A idéia básica era de buscar alternativas viáveis de diversificação para o cultivo no inverno, devido a existência de terras ociosas neste período. O inverno é o período mais chuvoso do ano e com o solo descoberto pode ocorrer: perdas de solo por erosão, diminuição da fertilidade, degradação das características físicas do solo e diminuição dos rendimentos das culturas.

Em 1986, somente a Cotrijuí e a Embrapa realizam a pesquisa e experimentação com colza. A Embrapa participa mais no apoio financeiro, a Cotrijuí é quem se preocupa com o trabalho de pesquisa e experimentação.

A Cotrijuí avalia linhagens e cultivares de colza, introduzidas ou criadas no CTC, estudando a adaptação às condições do Rio Grande do Sul quanto a: uniformidade de maturação, resistência a pragas e doenças, produtividade e presença de ácido erúxico e glucosinolatos, visando sua promoção para outros ensaios e futuras recomendações. Não é permitido

teores acima de 2% de ácido erúxico no óleo e 15 micromol/g de glucosinolatos no farelo. Busca-se, ainda, produzir e manter sementes genéticas das cultivares recomendadas para o cultivo no Rio Grande do Sul.

O trabalho visa estabelecer uma nova alternativa de inverno, uma alternativa econômica para sistemas de rotação de culturas, produção de matéria prima para indústria de óleos vegetais, combustível e fábrica de rações.

No período de 1974 a 1979 foram introduzidas 166 linhagens, provindas de diversos países. Em 1978, foram lançados sete cultivares de colza pelo CTC: CTC-1, CTC-2, CTC-3, CTC-4, CTC-5, CTC-6 e CTC-7. A cultivar CTC-4 foi a que melhor se adaptou à região do Planalto Médio e Missões. Foram produzidos: de 1981 a 1984, 660 kgs. de semente básica de CTC-B; 15 kgs. de CTC 614SRB; 10 Kgs de CTC 786SRB; 20 Kgs. de CTC-891 e 20 kgs. da CTC-220SR25 e mais 120 genótipos promissores, através do convênio Cotrijuí/Embrapa.

Em 1980, foi criado o Comitê da Colza com o objetivo de desenvolver uma política de introdução desta cultura e a formulação de um programa de pesquisa para a elaboração de um sistema de produção para o seu cultivo, no Rio Grande do Sul. Foi criado o programa integrado de pesquisa coordenado pelo Centro Nacional de Pesquisa de Trigo (Embrapa-Passo Fundo), com a Cotrijuí intensificando o seu projeto "Introdução e avaliação da

cultura da colza na região noroeste do Rio Grande do Sul", que foi subdividido em cinco partes principais:

- Introdução, competição e formação de semente genética;
- Manutenção de banco de germoplasma;
- Desenvolvimento de cultivares de colza;
- Experimentos comparativos de rendimentos de grãos;
- Produção de semente básica de colza.

Um desenvolvimento de um sistema de produção desta oleaginosa, aliado a um eficiente suporte de comercialização, incluiria a colza num programa de rotação de culturas, onde não deveria participar com percentual maior do que 20% da área cultivada em cada propriedade rural. A utilização do produto final elaborado, óleo e farelo, proporcionaria a sua utilização na alimentação humana e animal, respectivamente.

As principais características do programa de colza são os seguintes:

- Avaliar linhagens e cultivares de colza adaptadas RS;
- Introdução ou criação de cultivares de colza;
- Utilização de colza na rotação de culturas;.....FLE
- Resistência a pragas e doenças;.....CUS,QUA
- Pesquisa de cultivares com baixos teores de óleo;.....QUA
- Uniformidade de maturação;.....QUA
- Produção de semente básica;.....QUA

Programa de Milho

A cultura do milho desempenha importante papel na alimentação humana e animal: "na alimentação, pode ser utilizada sob diferentes formas, tais como: milho verde, broas, pão, biscoito, massas, maizena, óleos, sucos e muitos outros" (Visão, maio/ 1984). O milho é considerado cultura de subsistência, servindo para fixar o produtor ao campo.

Os trabalhos do CTC são realizados com populações crioulas de milho e populações de polinização abertas. Além disso, são feitos o ensaio estadual normal e precoce de milho híbrido e ensaios internacionais de variedades experimentais (organizado pelo CIMMYT).

Dentre as características do programa de milho destacam-se as seguintes:

Programa de Milho

- Avaliar populações crioulas;.....CUS
- Avaliar populações de polinização aberta;.....CUS,CON,FLE
- Possibilitar recomendações dos melhores materiais, menos exigentes em insumos;.....CUS,QUA
- Aumento do cultivo de milho na região.

Programa de Introdução de Culturas Alternativas

A produção do Rio Grande do Sul com base no binômio trigo/soja, quase que exclusivamente, acelera a degradação física, química e biológica do solo, devido ao uso intensivo da mecanização, da monocultura e utilização intensiva de agrotóxicos. Desses fatos decorrem a redução na produtividade e a dependência direta do trigo e da soja, que com as seguidas frustrações endividou os produtores. Essas preocupações, já no início da década de 70, levaram a direção da Cotrijuí e, principalmente a área técnica, a buscar a retomada da diversificação da produção agrícola regional, enfatizando a integração lavoura/pecuária.

Em 1981, próximo a 55% das áreas cultivadas com soja (principalmente) e milho no verão, permanecem ociosas no inverno, segundo Dhein (1981) apud Dhein et alii (1987, p. 386).

Buscar alternativas reais de cultivos a serem oferecidos aos associados, para ocupar áreas ociosas visando maior estabilidade de produção. Envolve o teste e a avaliação quanto a produtividade, mercado e rendimento econômico de culturas não forrageiras, principalmente de culturas hibernais.

Dentre os genótipos, cultivares, linhagens e espécies trabalhadas, cita-se: linho oleaginoso (*Linum usitatissimum* L.), Girassol (*Helianthus annuus* L.), Guar (*Cyamopsis tetragonoloba*),

crotalaria, lentilha (*Lens esculenta*), grão de bico (*Circe arietinum*), mandioca, caupi (*Vigna unguilata* L.), tremoço doce (*Lupinus spp.*), gergelim (*Sesamum indicum* L.), feijão (*Phaseolus vulgaris*), tremoços (*albus, augustifolius, luteus e silvestres*), *Melilotus albus*.

O programa possui como características principais:

- Analisar a possibilidade de ocupação das áreas ociosas no inverno;.....CUS,FLE
- Evitar degradação física, química e biológica do solo;.CUS
- Evitar a monocultura, aumentando opções ao agricultor;.FLE
- Diminuir a mecanização;.....COM
- Diminuir o uso de agrotóxicos;.....COM
- Diminuir a descapitalização do produtor;.....COM
- Aumentar a produtividade da propriedade;.....CUS
- Produção da própria subsistência pelo produtor (produtos para o mercado interno).....CUS,COM
- Busca de alternativas reais de cultivo para os produtores;.....COM
- Busca de maior estabilidade da propriedade produtiva;.....COM,FLE
- Busca de alternativas de inverno;.....FLE

Programa de Hortigrangeiros

A área de atuação da Cotrijuí é formada por 60% das propriedades com menos de 25 hectares. A Cotrijuí pode abranger, potencialmente, uma grande região como fornecedora de hortaliças e frutos, incluindo municípios como: Santo Ângelo, Cruz Alta, Carazinho, Palmeira das Missões, Ijuí, Santa Rosa, etc.

A partir de 1977, a Cotrijuí desenvolveu trabalhos em olericultura e fruticultura, visando ampliar a diversificação de culturas. Houve rápida expansão de oferta de produtos olerícolas, devido ao ciclo curto desses produtos, a nível local e regional, havendo a exportação de parte dos produtos menos perecíveis para outros centros de consumo do estado e do país.

Na fruticultura houve expansão na região de Tenente Portela e, posteriormente, a difusão da fruticultura doméstica em toda área de atuação da região Pioneira da Cotrijuí.

O CTC tem mais importância como centro de difusão e discussão das atividades hortigranjeiras com interessados do que como local de experimentos, apesar de existirem uma série de trabalhos de introdução e avaliação de novas cultivares e espécies, de práticas culturais e tratamento de sementes.

O programa visa reativar a implantação de hortas e pomares domésticos ou familiares. Enfatiza-se a horticultura orgânica,

isenta de produtos químicos-fertilizantes sintéticos e agrotóxicos. Busca-se métodos naturais de controle às principais pragas e moléstias e avalia-se os efeitos da consorciação de plantas companheiras e/ou antagônicas. Além disso, estimula-se e orienta-se atividades artesanais de produção de compotas, doces, licores, vinhos, graspa, conhaque, etc.

Dentre as espécies que foram alvo de pesquisas destacam-se: moranguinho (*Fragaria vesca*), Ervilha (*Pisum sativum* L.), feijão vagem (*Phaseolus vulgaris*), alho (*Allium sativum*), batata (*Solanum tuberosum*).

O programa apresenta como características principais:

- Distribuição de variedades de mandioca mais produtivas;.....CUS,QUA
- Fornecimento de material genético de frutíferas de alta qualidade aos viveiros da região e associados;.....QUA
- Incentivar a horticultura orgânica;.....CUS,COM
- Utilização de métodos naturais de controle;.....CUS,COM
- Avaliar efeitos de consorciação de plantas companheiras e/ou antagônicas;.....CUS,FLE
- Pesquisar a possibilidade de consorciação com plantas forrageiras(melhoria cobertura do solo e melhoramento do solo em pomares);.....FLE

- Estimular e orientar produtos para atividades artesanais de produção: compotas, doces, sucos, licores, vinhos, graspa, conhaque, etc.;.....FLE,COM
- Avaliação de espécies e/ou variedades de citrus e rosáceas;.....QUA
- Resumo: horta doméstica, orgânica, ecológica e pomar diversificado: citrus, rosáceas, videiras, etc.;
- Aproveitamento de resíduos vegetais com a seqüência: formação composto orgânico, multiplicação de minhocas para utilização em vermicompostagem;.....CUS,FLE
- Avaliação da produtividade de diferentes espécies e variedades citrus/rosáceas;
- Criação animal interagindo com fruticultura.....FLE

Programa de Suinocultura

A suinocultura tradicional utilizando pastagens e outros alimentos agrícolas para a criação e terminação de suínos, foi substituída pela produção em confinamento total, culminando com o uso dos sistemas integrados. No sistema integrado a indústria fornece instalações, matéria prima e assistência técnica e, o produtor se compromete a seguir as normas emanadas da indústria, além da entrega obrigatória de um nível determinado mínimo da produção para esta indústria.

A suinocultura transformou-se, então, em atividade altamente dependente de capital, exigente em raças especializadas, em

medicamentos e em vitaminas. Segundo Medeiros (1983) apud Dhein et alii (1986), a atividade suinícola tornou-se extremamente vulnerável do ponto de vista econômico. Devido a esses motivos e devido a questões mercadológicas como dependência e estacionalidade de preços, deixou de ser uma atividade atrativa ao pequeno produtor, como exploração comercial. O confinamento não permite flexibilidade frente ao mercado, pois quando o animal atinge o peso de abate, isto deve ser feito imediatamente pois torna-se antieconômica sua manutenção.

O uso de pastagens no arraçamento animal economiza alimentos concentrados como grãos e suplementos proteicos. Segundo Ensminger (1975) apud Dhein et alii (1986), uma pastagem de boa qualidade pode reduzir o consumo de grãos em 15 a 20% na suinocultura. As fêmeas adultas podem ter sua ração reduzida em 50%, quando há abundância de pastagem. Animais corretamente manejados sobre pastagens estão menos sujeitos a doenças e parasitas e propiciam economia nos investimentos em instalações.

Uma das grandes vantagens do uso de pastagens é a maior flexibilidade frente ao mercado, pois possibilita a redução do plantel e a ocupação das pastagens com outros animais, ou cultivar grãos ou hortaliças em seu lugar, quando o preço não for compensador (Medeiros, 1983 Apud Dhein et alii, 1986).

A Cotrijuí busca o desenvolvimento de um sistema semi-extensivo de produção de suínos em piquetes de baixos custos,

sobre pastagens, principalmente nas fases de manutenção dos reprodutores, gestação e recria.

Os trabalhos do CTC tem demonstrados resultados econômicos satisfatórios, apesar de pequena perda na eficiência técnica, compensada pela eficiência econômica.

Até dezembro de 1985, a Cotrijuí já tinha distribuído 262 suínos: 172 da raça Wessex, 89 Duroc e 1 cruzado; além do abate de mais 70 animais.

Os colaboradores da Cotrijuí neste programa são: UFRGS, Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Sul, CNPSA/Embrapa.

As principais características do programa de suinocultura são os seguintes:

- Evitar a antieconomicidade de manter os animais após estarem prontas;.....FLE
- Qualidade de pastagens podem reduzir de 15 a 20% do consumo de grãos(suínos para abate);.....QUA,CUS
- Qualidade de pastagens podem reduzir em 50% para fêmeas adultas;.....QUA,CUS
- Economia de alimentos concentrados: grãos e suplementos proteicos;.....CUS
- Buscar sistemas simplificados;.....COM
- Buscar sistemas menos dependentes de insumos;.....COM

- Buscar sistemas mais econômicos em instalações;.....CUS
 - Flexibilidade frente ao mercado, possibilitando a redução do plantel e a ocupação das pastagens com outros animais, ou mesmo, cultivar grãos ou hortaliças, em seu lugar, quando o preço não for recompensador;.....FLE
 - Projeto de sistema semi-extensivo: suínos em piquetes com pastagens, principalmente durante fases de manutenção, de reprodutores, gestação e recria;
 - Desenvolvimento com pastagens em condições de higiene e sanidade, a baixos custos;.....QUA,FLE
 - Melhoría zootécnica dos plantéis(distribuição de reprodutores aos associados);.....QUA
 - Perda de eficiência técnica versus aumento da eficiência econômica;.....CUS
 - Demonstrar a viabilidade técnica e econômica de suínos sobre pastagens(reprodução e recria);.....FLE
 - Determinar melhores tipos de pastagens para suínos;....FLE
 - Raças e cruzamentos que melhor se adaptem ao sistema de produção;
 - Produzir reprodutores puros e/ou cruzados para distribuição aos associados;.....QUA
 - Determinar os custos de alimentação e de produção de animais terminados nesse sistema;.....CUS
18. Recuperação da raça Wessex(usada na década 50)

Se o sistema suinícola pudesse ser resumido, em poucas palavras poderia se dizer que o sistema buscado é: mais econômico, mais seguro e mais natural.

Programa de Avicultura

No Rio Grande do Sul é comum a criação semi-extensiva de aves, com base no trabalho familiar. Na área de atuação da Cotrijuí, 78% dos produtores são classificados como míni e pequenos produtores que fazem a criação semi-extensiva. A criação visa fornecer alimento para família e a possível comercialização de excedentes. Não há controle do nível de produção, os animais não tem raça definida, produção desuniforme (ovos) e irregularidades no fornecimento dos excedentes.

O sistema de criação intensivo ou confinado, à semelhança do de suínos, é altamente dependente em insumos, medicamentos, vitaminas, beneficiamento e comercialização da produção.

O CTC iniciou em 1982, um programa de avicultura destinado a avaliar e multiplicar galinhas puras de possível adaptação a sistemas semi-extensivos de exploração. Foram distribuídos em 1984/85, 12093 pintos aos associados da cooperativa.

Neste programa colaboram com a Cotrijuí a Embrapa e UFRGS.

As características principais deste programa são as seguintes:

- Sistema de produção semi-extensivo;.....FLE
- Fornecimento de alimentos para família rural;.....CUS
- Obtenção de um excedente comercializável;
- Demonstrar viabilidade técnica/econômica de produzir ovos;
- Determinar espécies de pastagens que melhor se adaptem ao pastoreio direto de aves;.....FLE
- Determinar a lotação que as pastagens suportam;.....FLE
- Identificar as raças que melhor se adaptem ao sistema de produção;
- Produzir reprodutores puros destas raças para distribuição aos associados;.....QUA
- Determinar os custos de alimentação na terminação de aves e ovos;.....CUS
- Introduzir e manter plantéis de galinhas de raças puras.....QUA

Programa de Apicultura

A apicultura pode ser praticada com poucos investimentos, em pequeno espaço físico e pode ser executada em qualquer tipo de solo e topografia. Portanto, adapta-se perfeitamente à pequena propriedade. Além disso, produz alimentos de altíssima qualidade, podendo proporcionar retornos satisfatórios aos apicultores. A

atividade apícola beneficia as atividades agrícolas pelo efeito benéfico do processo de polinização efetuada pelas abelhas.

As principais características do programa de apicultura são:

- Formar crescente consciência conservacionista;.....COM
- Melhorar o padrão zootécnico das abelhas criadas na região;.....QUA
- Difundir a apicultura técnica e economicamente para a pequena propriedade;.....COM
- Determinar o efeito da presença de abelhas sobre a polinização de frutíferas e outras culturas;.....FLE
- Determinar a produção de mel na presença predominantemente de diferentes espécies florais;
- Uso de qualquer tipo de solo e topografia;.....FLE,CUS
- Atividade pouco exigente em investimentos e espaço físico;CUS
- Produção de alimento de altíssima qualidade com um bom mercado;
- Diminuir o uso de agrotóxicos.....COM

Programa de Piscicultura

No Rio Grande do Sul a pesquisa sobre a técnica de criação de peixes em água de lagoas e açudes, aproveitando resíduos de outros animais ou mesmo vegetais, é muito recente se comparado com outros estados.

A Cotrijuí vem incentivando a piscicultura desde 1976. Inicialmente foram introduzidas espécies produtivas e adaptadas às nossas condições. Após foram desenvolvidas a multiplicação de alevinos e a sua distribuição aos associados juntamente com a orientação necessária para a produção piscícola.

As espécies que melhor se adaptaram foram a nilótica (*Oreochromis niloticus*) e a carpa espelho (*Cyprinus carpio* var. *specularis*), principalmente em sistemas de criação consorciados à suinocultura. Associados que utilizavam carpa comum produziam 800 kgs/ha/ano de produção piscícola, após 2 anos de orientação chegaram a 2500 kgs/ha/ano, com a mesma espécie. Já com a utilização da carpa espelho, em consórcio com suínos, a produção atinge a 4500 kgs/ha/ano ou mais. A Cotrijuí recebe a produção dos associados e a comercializa em sua rede de supermercados da região.

Em 1982, foi construído uma Estação de Produção de Alevinos. No ano agrícola 1984/85, 250000 alevinos foram produzidos, sendo 175000 alevinos distribuídos aos associados e 75000 destinados ao peixamento de rios próximos. Para 1985/86 preve-se produção de 1000000 de alevinos. As principais espécies piscícolas utilizadas nos trabalhos do CTC são: carpa espelho, carpa capim, carpa prateada, carpa cabeça grande, trairão, black bass e nilótica.

A piscicultura é uma atividade simples, pouco exigente em mão de obra, altamente produtiva e perfeitamente adaptada à pequena propriedade. Consegue-se como resultado da atividade, produzir alimentos a baixo custo, com mínima dependência externa e melhorando a qualidade de vida na pequena propriedade e da sociedade.

As principais características são:

- Alternativa técnica e econômica viável para a pequena propriedade rural;.....COM
- Introdução de espécies produtivas e adaptadas as nossas condições;
- Distribuição de alevinos aos associados;.....QUA
- Consorciação com suinocultura;.....FLE
- Aumento da produtividade;.....CUS
- Cotrijuí recebe produção dos associados e comercializa na sua rede de supermercados;.....COM
- Melhoria na alimentação e qualidade de vida do produtor rural a baixo custo;.....CUS,QUA
- Avaliação de espécies locais(jundiá).

Resumo da busca que se pretende obter com o programa de piscicultura: simplicidade, pouca mão-de-obra, alta produtividade.

Programa de Plantas Medicinais

O Brasil possui aproximadamente 12000 espécies de plantas com potencial terapêutico. Entretanto, apenas 30% dos medicamentos produzidos são fitoterapêuticos (14 GBA, 1986 apud Dhein et alii, 1987), existindo inclusive evasão das espécies através de empresas de capital estrangeiro. Elas sintetizam e retornam para comercializar os produtores fitoterápicos industrializados.

A maioria das doenças podem ser controladas na própria comunidade, sem grandes investimentos governamentais em estruturas hospitalares. Os produtos fitoterapêuticos causam menores efeitos colaterais que os quimioterápicos no controle de doenças populares, desde que devidamente utilizadas.

A Cotrijuí busca o resgate dos conhecimentos existentes em plantas medicinais, implantação de novas pesquisas em produção, beneficiamento e utilização de plantas medicinais.

Destacam-se como características principais do programa de plantas medicinais as seguintes:

- Beneficiamento e utilização de plantas medicinais;
- Formar uma coleção viva para conhecer características morfofisiológicas e terapêuticas;

- Orientações para associados sobre cultivo, armazenamento e utilização de plantas;.....COM
- Manter germoplasma de plantas medicinais;
- Avaliação de materiais em instituições de saúde;
- Distribuição de materiais avaliados aos produtores;QUA,COM
- Estudo e resgate dos conhecimentos existentes

Programa de Contrôles Biológico

O uso indiscriminado de agrotóxicos no binômi trigo/soja eleva os custos das lavouras e causa sérios problemas de poluição ambiental. Busca-se métodos biotecnológicos como o controle biológico para minimizar os efeitos danosos sobre a natureza.

Em 1980, foi iniciado no Paraná o controle biológico da lagarta da soja através do uso do vírus Baculovirus anticarsia. Foi transposto para o Rio Grande do Sul pela Emater/RS, com a participação imediata da Embrapa-CNPTrigo, UEPAE/Pelotas, CEP/Fecotrigo e CTC/Cotrijuí.

Em 1985, o CTC instalou um pequeno laboratório de produção do Baculovirus destinados à distribuição aos associados. O Baculovirus pode ser reproduzido na propriedade do associado e pode ser usado no próximo ano.

As principais características do programa são:

- Diminuição no uso de agrotóxicos em trigo e soja;..CUS,COM
- Diminuição de custos;.....CUS
- Reprodução em laboratório de Baculovírus anticarsia para distribuição aos associados;.....CUS
- Possibilidade de reprodução pelo próprio associado;CUS,COM
- Possibilidade de utilização de uma safra para outra;...CUS
- Menor dependência e melhoria da qualidade de vida.