

BEATRIZ MAMMINI

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO DE SOJA NA COOPAVEL
NO PERÍODO DE 1990 A 2000**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, referente a área de concentração Gestão e Competitividade, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientador Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis
2001

4

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO DE SOJA NA COOPAVEL
NO PERÍODO DE 1990 A 2000**

Mestranda: BEATRIZ MAMMINI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de Julho de 2001.

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador**

Banca Examinadora

**Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.
Orientador**

**Prof. Neri dos Santos, Dr.
Membro**

**Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.
Membro**

“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje.”

Provérbio chinês

_Soja, é com você!



À Carolina, minha filha, razão da minha vida.

À Antonietta, minha mãe, que nos lembra todo dia que só lutando a gente chega lá.

Ao meu muito mais que padrasto, Vladis, que traz equilíbrio ao lar e investiu em mim. Obrigada!

Ao meu tão amado e companheiro Roberto, por sua paciência nos instantes de irritação e ao seu apoio nos momentos de fadiga.

Ao meu pai, Edmar, sempre tão ausente, por mostrar que o conhecimento pode deixar a Europa ainda mais deslumbrante.

À minha amiga querida, Cristiane, e à sua bonequinha, Yasmin, por todo carinho, incentivo e amizade.

À toda minha família, por me criticar tanto e me fazer amar o conhecimento.

Ao Sr. Dilvo Grolli, à Maria, à Lurdinha, ao Lipa e a toda equipe da COOPAVEL, pelas explicações, esclarecimentos, dados e inestimável colaboração.

Ao Prof. Paulo Roberto Chavarria Nogueira, meu mentor.

Aos colegas da turma A (sempre A) de Mestrado, pela amizade, cumplicidade e heroísmo, Adir Otto Schmidt, Alberto Angelo Fabris, Carlos Alberto Mantovani, Claudio Antonio Rojo, Denis Dall'Asta, Dimas José Detoni, Eder Augusto de Souza, Ivaldo Abondanza, Jorge de Jesus Chrun, José Joaquim Aparício Caçares, Luiz Alberto Círico, Maria Hugue de Souza, Mariza Sakae Nakamura Yagui, Osni Hoss, Paulo Cezar Dondoni, “Super” Pedro Daniel Rudolfo, Renato César Lara Bezerra e Rúbia Nara Rinaldi, com menção especial à Adelaide (adotada da turma B) e à Rúbia, também orientandas do “Boris”, pelas trocas de idéias.

E, sempre, agradeço aos professores Alexandre Ávila Lerípio, Álvaro Rojas Lezana, Angelise Monteiro Valladares, Antônio Cezar Bornia, Edson Pacheco Paladini, Gregório Varvakis, Márcio de Souza Pires, Olga Regina Cardoso, e ao meu orientador, Carlos Raul Borenstein.

Muitíssimo obrigada seria pouco.

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	<u>1</u>
<u>1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</u>	<u>4</u>
<u>1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS</u>	<u>5</u>
<u>1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</u>	<u>5</u>
<u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</u>	<u>7</u>
<u>2.1 ORGANIZAÇÃO</u>	<u>7</u>
<u>2.1.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS</u>	<u>9</u>
<u>2.1.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL</u>	<u>18</u>
<u>2.1.2.1 MACROAMBIENTE</u>	<u>21</u>
<u>2.1.2.2 AMBIENTE ESPECÍFICO</u>	<u>23</u>
<u>2.1.2.3 INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES</u>	<u>30</u>
<u>2.1.2.4 REAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES AO AMBIENTE</u>	<u>33</u>
<u>2.2 ESTRATÉGIA</u>	<u>35</u>
<u>2.2.1 CLASSIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA</u>	<u>39</u>
<u>2.2.2 RELACIONAMENTO AMBIENTE <i>VERSUS</i> ORGANIZAÇÃO</u>	<u>40</u>
<u>2.3 COOPERATIVISMO</u>	<u>43</u>
<u>2.3.1 A HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO</u>	<u>43</u>
<u>2.3.2 REVOLUÇÕES FRANCESA E INDUSTRIAL</u>	<u>46</u>
<u>2.3.3 SOCIALISTAS UTÓPICOS</u>	<u>47</u>
<u>2.3.4 DOCTRINA COOPERATIVISTA</u>	<u>49</u>
<u>2.4 O COOPERATIVISMO NO BRASIL</u>	<u>51</u>
<u>2.4.1 CONSTITUIÇÃO DE UMA COOPERATIVA BRASILEIRA</u>	<u>51</u>

2.4.2 CLASSIFICAÇÃO DE COOPERATIVAS	55
2.4.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS	56
3 METODOLOGIA	59
3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	60
3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61
3.3 NATUREZA DA PESQUISA	63
3.4 COLETA DE DADOS	65
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	71
4.1 COOPERATIVAS NO PARANÁ	71
4.1.1 O COOPERATIVISMO NO OESTE PARANAENSE	79
4.2 PERFIL DA INSTITUIÇÃO	80
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPAVEL	80
4.2.2 HISTÓRICO DA COOPAVEL ATÉ 1990	82
4.2.3 OBJETIVOS DA COOPAVEL	83
4.2.4 ÁREA DE ATUAÇÃO DA COOPAVEL	83
4.3 COMERCIALIZAÇÃO DA SOJA NA COOPAVEL	84
4.3.1 O TRANSPORTE	86
4.4 PERÍODO 1990-1995: ÊNFASE NA PRODUTIVIDADE	89
4.4.1 AMBIENTE DA COOPAVEL	90
4.4.2 INTERIOR DA COOPAVEL	92
4.4.3 AS ESTRATÉGIAS DE PRODUTIVIDADE	96
4.5 PERÍODO 1995-2000: ÊNFASE NO FARELO PARA RAÇÃO	97
4.5.1 AMBIENTE DA COOPAVEL	98
4.5.2 INTERIOR DA COOPAVEL	103
4.5.3 AS ESTRATÉGIAS DE FARELO PARA RAÇÃO	109

4.6 CONSOLIDAÇÃO DOS PERÍODOS 1990-1995 E 1995-2000 _____112

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 115

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 119

7 ANEXOS _____128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Enfoque sistêmico e ambiente organizacional _____	13
Figura 2 Os elementos do ambiente organizacional _____	19
Figura 3 Tipos básicos de tarefas em função dos fatores e condições do ambiente _____	25
Figura 4 Forças que dirigem a concorrência na indústria _____	27
Figura 5 As três estratégias genéricas _____	30
Figura 6 O estado de incerteza no ambiente organizacional _____	34
Figura 7 Organograma básico de uma empresa cooperada _____	57
Figura 8 Tríade do contexto, conteúdo e processo de Pettigrew _____	63
Figura 9 Fluxograma do processo de extração de óleo vegetal _____	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Princípios doutrinários do cooperativismo _____	50
Tabela 2 Quadro comparativo entre empresas de capital e empresas cooperativas _____	52
Tabela 3 As 500 maiores empresas do Brasil _____	81
Tabela 4 Demonstrativo do quadro de associados da COOPAVEL _____	84
Tabela 5 Resumo do sistema de transporte no Brasil _____	87
Tabela 6 Recepção total de cereais na COOPAVEL _____	93
Tabela 7 Recepção de soja (saca de 60 kg) _____	93
Tabela 8 Indústria de rações _____	96
Tabela 9 Exportações brasileiras do complexo soja _____	99
Tabela 10 Lucros da COOPAVEL _____	100
Tabela 11 Colheita de soja na região de Cascavel _____	104
Tabela 12 Recepção total de cereais na COOPAVEL _____	105
Tabela 13 Distribuição de lucros da COOPAVEL _____	106
Tabela 14 Resultados da COOPAVEL _____	107
Tabela 15 Recepção de soja (saca de 60 kg) _____	109
Tabela 16 Consolidação dos períodos 1990-1995 e 1995-2000 _____	112
Tabela 17 Evolução da área cultivada, da produção e da produtividade _____	134
Tabela 18 Potencial no mundo e no Brasil para a agricultura e agropecuária _____	136
Tabela 19 A soja no Brasil - regiões tradicionais e de expansão _____	140
Tabela 20 A soja no Brasil de 1965 a 1999 _____	140
Tabela 21 Valor das exportações brasileiras _____	146
Tabela 22 Óleo de soja - exportação _____	147

Tabela 23 Safra agrícola brasileira _____	150
Tabela 24 Produtividade da COOPAVEL 1999/2000 _____	151
Tabela 25 Impureza da soja _____	154
Tabela 26 Desconto de umidade _____	155
Tabela 27 Os limites de defeitos para a soja comercial _____	156
Tabela 28 Os limites de defeitos para a soja para semente _____	156
Tabela 29 Defeitos da soja _____	156
Tabela 30 Descontos estatutários _____	157
Tabela 31 Descontos legais _____	157
Tabela 32 Capacidade brasileira de esmagamento de oleaginosas em 1998 _____	159
Tabela 33 Produção da Indústria de Óleos Vegetais _____	163
Tabela 34 Exportações brasileiras do complexo soja _____	164
Tabela 35 Distâncias Rodoviárias no Paraná _____	169

LISTA DE ANEXOS

<u>ANEXO 1 Os entrevistados na COOPAVEL</u>	<u>129</u>
<u>ANEXO 2 A soja</u>	<u>130</u>
<u>ANEXO 2.1 Caracterização genética da soja</u>	<u>130</u>
<u>ANEXO 2.1.1 Qualidades características da soja</u>	<u>130</u>
<u>ANEXO 2.1.2 A soja terapêutica</u>	<u>132</u>
<u>ANEXO 2.2 A origem da cultura da soja no mundo</u>	<u>132</u>
<u>ANEXO 2.2.1 A evolução da produção da soja no mundo</u>	<u>133</u>
<u>ANEXO 2.3 Agricultura no Brasil</u>	<u>134</u>
<u>ANEXO 2.4 Cultura da soja no Brasil</u>	<u>137</u>
<u>ANEXO 2.4.1 A evolução da cultura da soja no Brasil</u>	<u>138</u>
<u>ANEXO 2.4.2 A evolução tecnológica da soja no Brasil</u>	<u>141</u>
<u>ANEXO 2.4.3 Aspectos econômicos</u>	<u>144</u>
<u>ANEXO 2.5 A soja na COOPAVEL</u>	<u>149</u>
<u>ANEXO 2.5.1 Produção de soja</u>	<u>149</u>
<u>ANEXO 2.5.2 Transporte da soja</u>	<u>151</u>
<u>ANEXO 2.5.3 Recepção, classificação e comercialização da soja</u>	<u>152</u>
<u>ANEXO 2.5.3.1 Recepção da soja</u>	<u>152</u>
<u>ANEXO 2.5.3.1.1 Amostragem</u>	<u>153</u>
<u>ANEXO 2.5.3.2 Classificação da soja</u>	<u>154</u>
<u>ANEXO 2.5.3.2.1 Impureza da soja</u>	<u>154</u>

<u>ANEXO 2.5.3.2.2 Umidade da soja</u>	154
<u>ANEXO 2.5.3.2.3 Classificação final</u>	155
<u>ANEXO 2.5.3.2.4 Taxa de recolhimento</u>	157
<u>ANEXO 2.5.4 Armazenagem da soja</u>	158
<u>ANEXO 2.5.4.3 Comercialização da soja</u>	158
<u>ANEXO 2.5.5 Industrialização da soja</u>	158
<u>ANEXO 2.5.5.1 Processo de extração de óleo vegetal</u>	160
<u>ANEXO 2.5.5.2 A produção da soja na COOPAVEL</u>	163
<u>ANEXO 3 Composição dos aminoácidos essenciais</u>	165
<u>ANEXO 4 Composição química da soja e alimentos vegetais e animais</u>	166
<u>ANEXO 5 Principais ferrovias brasileiras</u>	167
<u>ANEXO 6 Rodovias no Paraná</u>	168
<u>ANEXO 7 Distâncias rodoviárias no Paraná</u>	169
<u>ANEXO 8 Balança comercial brasileira</u>	170
<u>ANEXO 9 Produtos agrícolas mais produzidos e mais exportados</u>	171
ANEXO 10 Gestão presidencial da COOPAVEL _____	172
ANEXO 11 Paridades da soja (frete rodoviário) _____	173
ANEXO 12 Custo de produção de soja, safra brasileira 2000/2001 _____	174
ANEXO 13 Média do preço do composto soja _____	175
ANEXO 14 Oferta e demanda de soja _____	176

LISTA DE SIGLAS

ACI _____	Aliança Cooperativa Internacional
BM&F _____	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BR 277 _____	estrada federal entre Curitiba e Foz do Iguaçu
CNT _____	Confederação Nacional de Transporte
COAMO _____	Cooperativa Agropecuária Mourãoense
COCAMAR _____	Cooperativa Agrícola de Marechal Cândido Rondon
CONAB _____	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPAVEL _____	Cooperativa Agrícola de Cascavel Ltda.
COTREFAL _____	Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda.
COTRIGUAÇU _____	Cooperativa Central Regional Iguaçu Ltda.
CrediCoopavel _____	Banco de Crédito Coopavel
CTC _____	Centro Tecnológico Coopavel
DER _____	Departamento de Estradas de Rodagem
DERAL _____	Departamento de Economia Rural
EMBRAPA _____	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMPASC _____	Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A.
FEMUCOOP _____	Festival de Música da Coopavel
FERROESTE _____	Estrada de Ferro Paraná Oeste S.A.
FNP _____	Consultoria & Comércio Ltda.
IAC _____	Instituto Agrônômico
IES _____	Instituição de Ensino Superior
INCRA _____	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPAGRO _____	Instituto de Pesquisas Agrônomicas da Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Sul
IPEAS _____	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão)
OCEPAR _____	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ONG _____	Organização Não Governamental

- PROAGRO**_____ Programa de Garantia da Atividade Agropecuária
- PRONAF**_____ Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
- RECOOP**_____ Programa de Revitalização das Cooperativas
- SAP**_____ Sistema de Acompanhamento de Propriedade
- SEAB**_____ Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento
- SUDCOOP**_____ Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste
- U.S.**_____ United States of America (Estados Unidos da América)
- UBS**_____ Unidade de Beneficiamento de Soja
- UNICOOP**_____ Universidade Coopavel
- UNIOESTE**_____ Universidade Estadual do Oeste do Paraná
- UNIVEL**_____ União de Ensino de Cascavel – Faculdade de Ciências Sociais
Aplicadas de Cascavel

MAMMINI, Beatriz. **Estratégias de produção de soja na COOPAVEL no período de 1990 a 2000**. Florianópolis : UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar as estratégias de produção de soja na COOPAVEL - Cooperativa Agropecuária Cascavel durante o período de 1990 a 2000. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, processual e contextual. Os dados foram obtidos através de entrevistas com administradores da organização e documentos da empresa. Os resultados demonstraram que os entrevistados têm consciência das forças ambientais, às quais a cooperativa está exposta e, portanto, concordam que a resposta da organização ao ambiente tem sido adequada, principalmente porque as decisões estratégicas são tomadas de forma imediata quando da percepção de alguma alteração ambiental, buscando adequar-se às constantes mudanças na indústria da soja. As estratégias detectadas foram divididas em dois períodos. A estratégia adotada no período de 1990 a 1995 deu ênfase à produtividade, enquanto a estratégia do período de 1995 a 2000, deu ênfase ao farelo para ração, buscando agregar valor à carne de frango. Os fatores que podem influenciar as estratégias da cooperativa de produção de soja dependem das necessidades do mercado, associadas ao objetivo da cooperativa em zelar pela lucratividade do produtor rural, quanto ao produto confiado à COOPAVEL.

Palavras-chave: estratégia; cooperativa; agricultura; soja; mercado.

Orientador da Dissertação de Mestrado: Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Área de Concentração: Qualidade e Produtividade

Data e Local da Defesa: 02 de Julho de 2001 no Auditório do LED (UFSC, Florianópolis)

Linha de Pesquisa: Adaptação Estratégica

Projeto de Pesquisa: Estratégias em Setores Competitivos

ABSTRACT

The present work aimed to analyze the strategies of soy production in COOPAVEL Cascavel Agricultural Cooperative in Southwestern Parana, Brazil, during the period from 1990 to 2000. The research was qualitative, procedural and contextual. The data were obtained with documents of the company and interviews with the company administrators. The results showed that the interviewees are aware of the environmental forces, to which the cooperative is exposed and, therefore, they agree that the organization response to the environment has been proper, mainly because the strategic decisions are made in an immediate way when of the perception of any environmental changes, looking for to adapt to the constant changes in the soy industry. The detected strategies were divided in two periods. The strategy adopted in the period from 1990 to 1995 focused the productivity, while the strategy of the period from 1995 to 2000, focused the bran for ration, looking for to add value to chicken meat. The factors that can influence the strategies of the cooperative of soy production depend on the market needs, associated to the cooperative goal of caring for the profitability of the rural producer on the product trusted to COOPAVEL.

Key words : strategy; cooperative; agriculture; soy; stock market.

1 INTRODUÇÃO

É imprescindível que se tenha, antes de mais nada, uma visão estratégica para enfrentar a competitividade em todas as áreas, além de atualizados continuamente os conhecimentos multidisciplinares, para que se possa acompanhar as mudanças ambientais em um mundo globalizado, como o deste início de terceiro milênio.

É mister sintonizar todos os acontecimentos, particularmente os de mercado, em amplitude mundial, com objetivo de gerenciar com segurança e eficiência, toda e qualquer organização, seja ela filantrópica, comercial, industrial, prestadora de serviços, exportadora, importadora ou cooperativa.

Com a finalidade de obter a nível estratégico os dados fidedignos dos aspectos táticos e operacionais para tomada de decisões, visando a conquista do sucesso organizacional, é necessário traçar uma política cuidadosa de adequação com as mudanças ambientais e implantar um sistema de informações gerenciais que apresente sintonia perfeita com a referida política organizacional.

Independentemente do tipo de organização que se visa analisar, vale enfatizar a importância de manter-se informado de todos os acontecimentos no ambiente que permeia a organização, a fim de favorecer sua adaptação às mudanças ambientais. Esta adaptação exige flexibilidade, de maneira que se tome atitudes adequadas para enfrentar a nova situação ambiental de que todas as organizações estão à mercê.

A organização objeto deste estudo enfrenta alguns obstáculos ambientais de forma bastante flexível, antecipando problemas emergentes. Há de se evidenciar a importância que se dá à adequada adaptação organizacional, pois qualquer atitude impensada pode pôr em risco milhares de associados, confiantes nas decisões tomadas pela administração da cooperativa.

As estratégias estudadas referem-se à produção de soja na COOPAVEL – Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda.. Portanto, analisou-se o mercado agropecuário, em especial, o mercado da soja. Notou-se ao longo deste estudo a mudança no mercado da soja, produto considerado um *commodity*¹, com seu preço determinado pela Bolsa de Chicago. O retorno sobre a soja esperado pelo produtor rural que entregou o grão na cooperativa não depende unicamente desta, visto que as maiores empresas no mercado de grãos determinam seu valor, sem influência evidente da cooperativa.

Para compreender a estrutura da gestão da cooperativa, mister se faz entender o processo de tomada de decisão para determinação das estratégias adotadas na cooperativa. Vale também ressaltar a importância das cooperativas no mercado, sua história, até porque o Brasil, vasta pátria de terras sem fim, tem a agropecuária em quase toda sua extensão.

As primeiras formas de cooperativismo datam da pré-história da civilização, afirma BATALHA (1997), quando operários ingleses formaram uma sociedade cooperativa com seus próprios recursos em 1844. WILLIAMSON (1994) corrobora, complementando que os Pioneiros de *Rochdale* mudaram o curso da história ao abrirem um armazém que vendia mercadorias básicas como farinha, açúcar e manteiga. Talvez não tenha sido a primeira cooperativa, segundo MUSEUM (2000), mas trouxe um caráter de associação aberta, voluntária, democrática, educacional - na sobreloja havia uma escola e uma biblioteca gratuita - e com retorno de lucros aos membros. As cooperativas que se seguem, portanto, têm características diferentes de outros tipos de organização, como a auto-gestão de associados, que podem compor uma assembléia e definir metas organizacionais.

Cento e cinquenta anos depois, haviam setecentos milhões de cooperados no mundo. BATALHA (1997) evidencia o marco do cooperativismo moderno: o estatuto estabelecia que aquela colônia auto-suficiente prestaria ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes.

¹ *commodity* = mercadoria, qualquer bem consumível, produto agrícola passível de classificação segundo padrões internacionais, produto primário/básico. (PINHO, 1997, p.217)

BATALHA (1997) descreve o cooperativismo no Brasil como uma associação de pessoas e também um negócio, um dueto social e econômico. Além de educativa, é uma atividade econômica sem fins lucrativos, com retorno das sobras líquidas e democracia. A participação dos cooperados se dá por comitês educativos ou conselhos de produtores. A democracia impera quando as decisões dependem de votação em assembléia geral de associados, na qual cada associado tem direito a um único voto. O objetivo do cooperativismo, para BENATO (1997), é desenvolver a comunidade com prestação de serviço a seus associados, além de trocas de informações e tecnologias entre cooperativas, em transações econômicas mutuamente vantajosas.

Partindo do princípio de que o conhecimento, a atualização, a visão empresarial e o acesso às técnicas administrativas de cada indivíduo que faz parte da organização possam afetar o sucesso ou insucesso na tomada de decisões, é que se pretendeu averiguar as estratégias e características determinantes das decisões relativas à produção de soja na COOPAVEL – Cooperativa Agropecuária de Cascavel, e tal foi a perspectiva para desenvolver o tema escolhido para a realização deste trabalho.

O resultado esperado é o de compreender o processo de adaptação estratégica de uma cooperativa de grande porte, diante de tão diferentes produtos, como carne de gado, porco e frango, derivados do leite e de grãos, como soja, trigo e milho. Este processo segue determinado padrão, que pode ser adaptado por outras organizações, pois a COOPAVEL é considerada uma cooperativa exemplo de sucesso no Paraná.

A COOPAVEL não apenas compra e vende soja, mas também a industrializa. As estratégias a serem estudadas aplicam-se a diferentes estágios da soja na cooperativa, desde a recepção, classificação, armazenamento, industrialização, até transporte e comercialização interna e externa do grão e seus derivados. Tais estágios competem a um grande número de organizações, que eventualmente podem se valer deste estudo para fomentar seus negócios, como supermercados, pequenos produtores, indústrias de óleo e ração, e cooperativas.

1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Quase sempre é difícil prever a reação de uma pessoa; e como uma organização é formada por diversas pessoas, mais surpreendente, ainda, são suas reações ao mercado. Por isso, as tomadas de decisão devem seguir certo padrão, visto que a organização, tendo sua missão, persegue um determinado objetivo. Exemplo disso, é a pesquisa sobre o padrão de tomada de decisão da COOPAVEL, em relação à soja, e quais as estratégias adotadas para resolver os problemas emergentes.

Diante da pretensão de conhecer as estratégias de produção de soja na COOPAVEL - Cooperativa Agropecuária Cascavel, durante o período de 1990 a 2000, foi primordial descrever a região Oeste do Paraná, a cidade de Cascavel e a própria cooperativa, iniciando com um histórico das cooperativas de soja na região estudada.

Poucos trabalhos abordaram a questão acerca das estratégias de produção de cooperativas paranaenses, dentre eles o de SILVA (2001a).

No entanto, é importante estudar este processo em outras cooperativas, visto que diferentes ambientes definem diferentes estruturas organizacionais (CHIAVENATO, 2000), diferenciando-se as situações a que se prestam adaptar as estratégias das cooperativas. Estratégias são formuladas a fim de a organização alcançar seu objetivo a longo prazo e adaptar-se ao ambiente organizacional, conforme a contingência atual.

As mudanças no ambiente da COOPAVEL fizeram-na mudar suas estratégias e adaptar-se à nova situação, diferentes dos fatores e características ambientais a que se refere a dissertação sobre a COTREFAL (SILVA, 2000a). Portanto, esta pesquisa se propõe a estudar essa questão paralela no tempo e espaço e responder a pergunta:

“Quais as estratégias de produção de soja na COOPAVEL no período de 1990 a 2000?”

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral desta pesquisa é, pois, descrever e analisar as estratégias de produção de soja na COOPAVEL durante o período compreendido entre 1990 e 2000 através de uma análise retrospectiva. Assim sendo, foram estabelecidos os objetivos específicos para estudo e análise de cada caso:

- a. Identificar as estratégias de produção de soja na COOPAVEL no período de 1990 a 2000;
- b. Identificar, descrever e analisar as mudanças do ambiente da cooperativa no período de 1990 a 2000;
- c. Identificar, descrever e analisar as mudanças no interior da organização no período de 1990 a 2000;
- d. Relacionar as estratégias com o ciclo da soja, desde a classificação na balança até a venda dos derivados.
- e. Apresentar um histórico das cooperativas de soja na região Oeste do Paraná;
- f. Conhecer os aspectos da atuação administrativa da COOPAVEL;
- g. Analisar os tipos de atividades desenvolvidas na cooperativa;
- h. Analisar a atuação no mercado da indústria de óleo de soja da COOPAVEL - Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda.;

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O primeiro capítulo, à guisa de introdução, justificou a escolha do tema para realização desta pesquisa, apresentando a situação-problema e os objetivos almejados. A seguir, desenvolveu-se a matéria através dos seis capítulos subseqüentes.

O segundo capítulo tratou da fundamentação teórico-empírica, elucidando os termos utilizados, além das diversas conceituações de eminentes teóricos, perfazendo um amplo referencial para a análise posterior, abrangendo temas como organização, sistemas, ambiente, estratégia e competitividade.

No terceiro capítulo foram definidas as metodologias e técnicas de pesquisa utilizadas para a elaboração do contexto deste trabalho, cujo propósito foi a elucidação de métodos predominantes, hipóteses, delimitação da pesquisa, definição de termos e análise de dados.

O quarto capítulo apresentou os resultados da pesquisa, inserindo a retrospectiva histórica do cooperativismo no Brasil e no mundo, sua integração e transformação, assim como sua evolução e modernização. O cooperativismo no Oeste Paranaense foi mais enfatizado, assim como sua agricultura, na qual se alicerçou o perfil da instituição, a COOPAVEL - Cooperativa Agrícola de Cascavel Ltda., o objeto-problema desta dissertação, razão por que impôs um breve histórico da cooperativa, sua estrutura, objetivos, área de atuação e importância no contexto econômico e social da região Oeste Paranaense, dando especial ênfase à cultura da soja, detalhando seu ciclo na cooperativa, desde a recepção até a venda de seus derivados. Finalmente, foram abordados os períodos de diferentes estratégias relativas à produção da soja na COOPAVEL.

O quinto capítulo expôs as conclusões da pesquisa e apresentou, ainda, algumas sugestões à COOPAVEL - Cooperativa Agrícola de Cascavel Ltda. e a demais cooperativas agrícolas similares.

O sexto capítulo relacionou as referências bibliográficas, das quais se fez uso para o desenvolvimento do trabalho.

O sétimo capítulo apresentou diversidade de anexos, compondo dados importantes ao texto, detalhando temas correlatos à pesquisa, tabelas, figuras e textos abordando inclusive algumas curiosidades, como a origem da cultura da soja no mundo e sua evolução tecnológica no Brasil. Alguns dados, inclusive distanciados do tema deste trabalho, foram mantidos em anexo como fonte para futuros trabalhos sobre o tema, devido a dificuldade em conseguí-los durante a pesquisa na cooperativa – melhor detalhada no item limitações do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 ORGANIZAÇÃO

As organizações são complexas e afetam intensamente cada estágio da vida do homem: nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde e morte. Segundo HALL (1984), o homem nasce e morre no âmago de organizações, e passa toda sua vida envolvido com organizações. As organizações são fundamentais na vida do homem.

As organizações não são entidades estáticas ou estagnadas, mas têm natureza dinâmica. Elas nascem, crescem ou se alteram ao longo do tempo, indefinidamente, às vezes tornando-se velhas e ultrapassadas, e até morrem. A perspectiva de ciclo de vida sobre a mudança organizacional, considera SILVA (2001b), denota que as organizações variam continuamente ao longo do tempo. Os estágios do ciclo de vida de uma organização são seqüências de uma atividade que seguem uma progressão natural. Segundo OLIVEIRA (1999), tanto o ciclo de vida das indústrias, como o ciclo de vida dos produtos apresentam semelhantes estágios, ou seja, a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio. O executivo deve saber em que estágio do ciclo de vida está a indústria quando estabelece sua estratégia principal.

A dependência do homem em relação às organizações torna o relacionamento ambiente-organização dinâmico e de complexa compreensão. A história apresenta fatos que demonstram toda complexidade e incertezas acerca do ambiente organizacional, que envolve desemprego, instabilidade política e econômica, revoluções, recessões e privatizações.

A história das organizações está profundamente ligada à evolução da sociedade humana, afirma ETZIONI (1989). A organização e a globalização não são invenções modernas.

Há milênios atrás, as organizações permitiram os faraós construírem suas pirâmides e os ancestrais imperadores da China, os grandes e inovadores sistemas de irrigação. Desta feita, a criação de uma igreja universal que atendesse uma religião abrangente, marcou o princípio da globalização. A civilização moderna está sujeita a organizações, que detêm um poderoso instrumento social, coordenando grande número de ações humanas. Tanto é, que as ações organizacionais devem integrar os fatos ambientais presentes e futuros, considerando a realidade da organização, visando sua sobrevivência e competitividade. É imprescindível haver integração das dinâmicas ambiental e organizacional, alcançada com o planejamento estratégico, cujos caminhos traçados têm a finalidade de atingir os objetivos da organização. Para BARBOSA (*apud* RODRIGUES, 1999), uma organização é competitiva quando tem a competência de oferecer produtos e serviços de qualidade superior, custos menores, proporcionando aos consumidores satisfação maior que quando atendidos pelos concorrentes.

Segundo SILVA (2001b), uma organização é formada por duas ou mais pessoas que trabalham juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, determinados a alcançar um objetivo ou uma meta comum. Este componente humano torna a organização um dos sistemas mais complexos, representando o desafio mais crítico aos pesquisadores organizacionais e de administração.

Quando pessoas trabalham juntas, é necessário conjugar habilidades e conhecimento para dividir equitativo o trabalho entre elas. É importante assegurar que todos trabalhem em direção à meta da organização, sendo imprescindível ações de coordenação e de controle. Sem elas, há possibilidade de alguém realizar tarefas que não contribuem para as metas da organização ou, enfatiza SILVA (2001b), agirem em prol de favorecer seus próprios interesses pessoais. Para haver coordenação e controle, é imperativo haver uma estrutura formal entre os membros da organização, especificados respectivos papéis, responsabilidades e relacionamentos.

As organizações devem apresentar limites e delimitações, cujos parâmetros não são simples de definir. Limites dão ênfase às atividades da organização e ao que se pode ou se deve fazer na organização, quais as atividades a serem exercidas e quais eventualmente delegadas a outras organizações. As delimitações são determinadas pelos membros da organização, sejam eles contratados, trabalhadores temporários ou consultores.

Com efeito, segundo SILVA (2001b), não deixam de ser ajustes com propósito de alcançar objetivos e metas permanentes. No entanto, independentemente de sua riqueza, idade ou ramo de negócios, elas enfrentam constantes desafios.

A finalidade da empresa, enfatiza DRUCKER (1998), precisa ser externa à própria empresa. Ela participa da sociedade, e como órgão, emana desta mesma sociedade. A única finalidade essencial válida para a empresa é criar seu cliente. É o cliente que determina o que será a empresa. Só o cliente, munido da disposição de pagar por determinado bem ou serviço, transforma os recursos econômicos em riqueza, e coisas em bens. O cliente é o alicerce da empresa, aquele que a mantém viva. É do cliente que derivam os empregos. Com a perspectiva de atender aos desejos e necessidades do cliente, a sociedade confia à empresa recursos capazes de gerar riqueza.

2.1.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

Cada organização pertence a um ambiente, que pode ser uma cidade, um Estado, um país ou o mundo, ou seja, pertence a um sistema. Um sistema pode ser visto como um todo organizado, uma combinação de partes, formando um complexo ou apenas uma unidade, definem FERREIRA *et alii* (1999). Para SCHERMERHORN Jr (1999), sistema é uma coleção de partes inter-relacionadas que interagem juntas para alcançar um propósito comum. Um subsistema é um componente menor de um sistema maior.

BERTALANFFY (*apud* FERREIRA, 1999) lançou em 1937 as bases da Teoria Geral dos Sistemas, quando os pesquisadores perceberam certos princípios e conclusões válidos e aplicáveis a diferentes ramos da ciência. Esta teoria foi um meio de alcançar os fundamentos exatos nos campos não físicos da ciência, com a meta da integração teórica, para a unidade da ciência. Nos anos 60, a teoria foi reconhecida na administração, e sua difusão repercutiu graças à necessidade de uma integração das teorias precedentes. Novas áreas científicas, como a informática, permitiram aplicar os conceitos da Teoria dos Sistemas à administração.

As organizações diferem entre si em muitos aspectos, mas compartilham outros.

As diferenças encontram-se nas atividades, métodos, cultura, valores e dimensão, afirma SILVA (2001b). Entretanto, adotando a visão de sistemas, é possível identificar princípios da organização e da administração que se aplicam às outras organizações. As diferenças na aplicação e operação destes princípios entre as organizações estão no distinto grau de ênfase.

A fim de se estabelecer parâmetro para análise de todos os tipos de organização, adota-se o modelo de sistemas. As organizações como sistemas, apresentam um ponto comum de referência, permitindo sejam estudadas e analisadas, para estabelecer princípios e prescrições gerais, conforme esclarece SILVA (2001b).

Um sistema é visto como um todo organizado ou complexo de várias partes, chamadas de subsistemas, define KAST e ROSENZWEIG (*apud* FERREIRA, 1999). Subsistemas, segundo STONER e FREEMAN (1999) são as partes que formam o sistema total, e cada sistema pode ser o subsistema de um todo ainda maior.

Paralelamente CHIAVENATO (2000) confirma que sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes, cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente - o que caracteriza a sinergia do sistema.

Sinergia é a situação em que o todo é maior do que a soma de suas partes. Em termos organizacionais, esclarece STONER e FREEMAN (1999), sinergia significa que os departamentos que interagem cooperativamente são mais produtivos do que se operassem isolados. Sinergia, do grego *syn* (com) e *ergos* (trabalho), é literalmente “trabalho em conjunto”, com o sentido de que duas ou mais causas, atuando conjuntamente, produzem um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. A sinergia, completa CHIAVENATO (2000), constitui o efeito multiplicador das partes de um sistema, que acionam o seu resultado global.

Gestalt é uma corrente da Psicologia, cuja principal tese é a de que “o todo é mais do que a soma das partes”, não devendo ser comparado a agregações aditivas.

Mas, não se trata de somarem as partes, pois o todo pode ser tanto um objeto concretamente organizado, como uma organização. (CHIAVENATO, 2000)

A abordagem sistêmica, para ROBBINS (2000), é uma perspectiva que encara as entidades como um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma totalidade unificada.

A Teoria Geral de Sistemas do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, de 1950, não busca solucionar problemas, mas produzir formulações conceituais aplicáveis à realidade empírica. Seus pressupostos são a existência de uma integração nas várias ciências naturais e sociais (cibernética), estudando os campos não físicos do conhecimento científico, desenvolvendo princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares dessas ciências. BERTALANFFY (*apud* CHIAVENATO, 2000) criticava a visão do mundo dividido em diferentes áreas, como Física, Química, Biologia, Psicologia e Sociologia, pois a natureza não está dividida arbitrariamente em sólidas fronteiras.

A Teoria Geral de Sistemas tem três premissas básicas: os sistemas existem dentro de sistemas, os sistemas são abertos, as funções de um sistema dependem de sua estrutura. Quanto à natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos.

Os sistemas fechados, segundo STONER e FREEMAN (1999), não interagem com o seu ambiente. Os sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o meio ambiente, são herméticos a qualquer influência ambiental. As teorias tradicionais viam a organização como um sistema fechado, desconsiderando os diferentes ambientes organizacionais e a dependência organizacional ao ambiente. Concentrando-se no processamento interno da organização, deixou-se de considerar os processo de *feedback*, essenciais à sobrevivência, adverte KATZ e KAHN (*apud* CHIAVENATO, 2000).

A rigor, não existem sistemas fechados, no sentido exato do termo, embora os autores o usem para designar sistemas que têm pouca troca de matéria e energia com o ambiente. Para ROBBINS (2000), sistemas fechados são sistemas que não são influenciados por seu ambiente, não interagindo com ele.

Os sistemas abertos, segundo STONER e FREEMAN (1999), são sistemas que interagem com o seu ambiente e podem apresentar diferentes graus de interação. Os sistemas abertos têm um intercâmbio infinito com seu ambiente, outro sistema aberto. Cada sistema recebe e descarrega energia em relação aos que lhe são contíguos. Quando o intercâmbio cessa, o sistema se desintegra, afirma BERTALANFFY (*apud* CHIAVENATO, 2000).

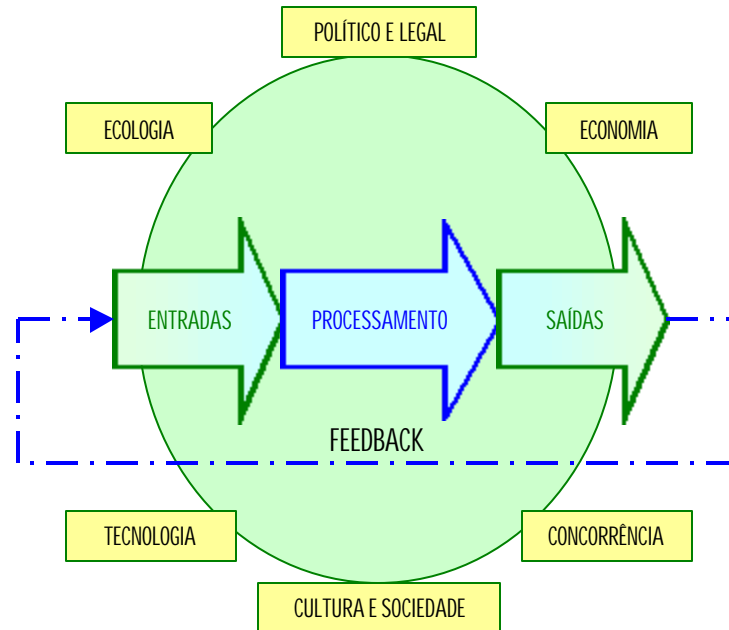
A abordagem dos sistemas abertos proliferou nos anos 1960 e 1970, assegura ROBBINS (2000), porque o movimento contra a Guerra do Vietnã e o ativismo levantaram fortes críticas às empresas, retratadas como um sistema fechado insensível às responsabilidades sociais. Os críticos atacavam as organizações por criarem produtos inferiores e condições de trabalho inseguras, por discriminar minorias e pela insensibilidade em relação às comunidades nas quais estavam sediadas. Os teóricos da administração notaram que a organização deveria assumir uma postura precavida, pois se não agisse de modo a responder estrategicamente às crescentes demandas apresentadas pelos consumidores e pelo governo, que fariam uso de pressões políticas para limitar a sua influência.

A fronteira do sistema separa cada sistema de seu ambiente. A fronteira pode ser rígida em um sistema fechado ou flexível em um sistema aberto. STONER e FREEMAN (1999) esclarecem que as fronteiras dos sistemas de diversas organizações ficam mais flexíveis com o passar do tempo. A exemplo das companhias de petróleo, que fazem perfurações na plataforma continental, que deveriam priorizar a preocupação da população com o meio ambiente.

Os sistemas, acrescentam STONER e FREEMAN (1999), têm fluxos de informação, de materiais e de energia, inclusive energia humana. Os fluxos entram nos sistemas vindos do meio ambiente como insumos, sofrem processos de transformação na empresa e saem do sistema como produtos.

Toda organização pertence a um meio ambiente, de onde procedem os recursos para o desenvolvimento de sua atividade, seja produção ou prestação de serviços, e para o qual destinam-se os resultados, afirma FERREIRA (1999). A figura 1 representa o sistema organizacional esquematicamente.

Figura 1 **Enfoque sistêmico e ambiente organizacional**



Fonte: FERREIRA (1999, P.62).

As entradas, o processamento e as saídas são envolvidos pelas forças externas, que provocam mudanças na estrutura de cada um desses passos e, conseqüentemente, afetam o sistema como um todo. Segundo SCHERMERHORN Jr (1999), os sistemas abertos interagem com o ambiente em um processo contínuo de transformação de recursos, que entram (entradas) como insumos e saem (saídas) como bens acabados ou serviços.

As entradas do sistema das organizações são os recursos advindos do ambiente, quais sejam capital, mão-de-obra, equipamentos, matéria-prima e informações.

O processamento são os procedimentos, a tecnologia e a competência da mão-de-obra adotados pela organização, para a transformação dos recursos em resultados.

As saídas são os resultados do processamento, ou seja, os produtos, serviços e informações destinados ao meio ambiente, especificamente aos clientes da organização.

O *feedback*, define ROBBINS (2000), é o estabelecimento de controles para monitorar o processamento, evitando a ocorrência de problemas importantes ou erros onerosos, garantindo que a tarefa seja concluída no prazo certo e no nível de desempenho desejado.

SCHERMERHORN Jr (1999) enfatiza que o *feedback* vindo do ambiente informa à organização se ela está atendendo bem às necessidades dos clientes e da sociedade em geral. Para FERREIRA (1999), o *feedback* é o retorno das informações para alimentar o sistema, avaliando qualitativa e quantitativamente os resultados das atividades organizacionais e o grau de atendimento às necessidades a serem satisfeitas no mercado. O *feedback* é o controle que compara o desempenho real com o planejado, fornecendo informações que realimentam o sistema para avaliar as ações passadas e as decisões futuras.

O ambiente externo, afirma SCHERMERHORN Jr (1999), é um elemento crítico na visão de sistemas abertos da organização. O ambiente externo é uma fonte tanto de recursos quanto de *feedback* dos clientes, podendo apresentar um impacto expressivo nas operações e nos resultados. Sem o desejo dos clientes de usarem os produtos da organização, é complicado operar e se manter no negócio por muito tempo. Portanto, na visão de sistema aberto das organizações, o cliente reina soberano.

O ambiente apresenta uma série de aspectos que influenciam o desempenho do sistema, asseguram FERREIRA *et alii* (1999). Tais aspectos são variados, como a atuação do Estado nas áreas política e legal, sancionando e estabelecendo leis, decretos e normas que definem a atuação dos agentes econômicos atuantes no ambiente organizacional.

Outro aspecto importante é a própria economia e o sistema financeiro do país, que sofrem influência das decisões dos órgãos governamentais, sem mencionar a participação do Estado na gestão de empresas de setores estratégicos.

Assim também, o desenvolvimento tecnológico proporciona acesso às inovações progressistas. O nível cultural da sociedade influi tanto na aquisição da mão-de-obra qualificada, técnica e graduada, como no comportamento do consumidor, refletido na exigência de mais qualidade e sofisticação dos produtos distribuídos no mercado. A concorrência de mercado exige que a organização acompanhe as condições ambientais, em busca contínua de informações sobre clientes, concorrentes, fornecedores, produtos e serviços.

A ecologia e a preservação ambiental são outro aspecto muito em voga e influenciam de forma marcante as organizações, fazendo com que adotem posturas ecologicamente corretas utilizando componentes alternativos na fabricação, visto que órgãos oficiais e ONGs (organizações não-governamentais) forçam as empresas desenvolverem processos de produção que não prejudiquem a natureza.

Para HALL (1984), o ambiente apresenta-se em diferentes dimensões. Quanto à turbulência ambiental, dá-se ênfase à visão sistêmica de que há uma interconexão ambiental entre as várias dimensões do ambiente. Quanto ao conteúdo, diferencia-se pelos fatores político, social, cultural, econômico, legal, tecnológico, demográfico e ecológico. Quanto à perspectiva, oscila entre homogêneo e heterogêneo, estável e instável, concentrado e disperso, consensual e divergente. É imprescindível analisar os fatores internos e externos para conhecer o ambiente, visto que as mudanças ambientais influenciam as organizações, demandando novos paradigmas administrativos, novas estratégias e posturas, conforme a contingência.

As organizações podem ser vistas como sistemas abertos, pois recebem as entradas do ambiente, transformam-nas pelo processamento de sua atividade e as convertem em saídas, devolvendo-as ao ambiente, no intuito de alcançar seus objetivos. As entradas para a organização são uma saída para o ambiente e as saídas da organização são entradas para o ambiente, visto que os sistemas interagem. (SILVA, 2001b)

O sistema aberto define-se como “um sistema em troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que os compõe”, define BERTALANFFY (*apud* FERREIRA, 1999).

Quaisquer que sejam os sistemas abertos, seja o corpo humano, as organizações, a sociedade ou o sistema solar, considera SILVA (2001b), compartilham determinadas características, de acordo com a teoria geral de sistemas, que também reconhece diferenças significativas dentre os tipos de sistemas abertos.

Essas características enfatizam a natureza adaptativa do sistema aberto. A interação com o ambiente são as trocas indispensáveis para a sobrevivência da organização.

A sinergia é o resultado do sistema aberto (o todo) maior do que a soma das partes (os subsistemas). A equifinalidade é a característica de todos os sistemas abertos alcançarem o mesmo fim, o mesmo resultado, por meios diversos. O equilíbrio econômico é o processo de manutenção da estabilidade interna, imprescindível para a sobrevivência do sistema, buscando recursos no meio ambiente.

A equifinalidade, continua o autor, indica a existência de caminhos alternativos para a organização atingir um objetivo desejado a partir do equilíbrio com seu ambiente. Apesar de contrariar a visão organizacional de haver só um meio ou estratégia de alcançar um objetivo, a Teoria de Sistemas permite analisar a organização em uma relação de simbiose² com o ambiente, pois recebe insumos e os processa.

Diante da complexidade da integração de vários subsistemas que constitui o sistema organizacional, qualquer ação sobre um desses subsistemas atingirá todos os outros. O equilíbrio integrado visa adaptação à nova situação, visto que o sistema reage de forma a qualquer estímulo. CHIAVENATO (2000) completa que os sistemas abertos são eminentemente adaptativos, devendo reajustar-se constantemente às condições ambientais para sobreviver. A adaptabilidade é um processo de aprendizagem e auto-organização, tanto que a qualidade da estrutura organizacional é otimizada quando o sistema se organiza.

O estado estável impede a entropia. A organização procura manter uma relação constante na troca de energia com o ambiente. KAST e ROSENZWEIG (*apud* FERREIRA, 1999) apontam que a organização diverge dos demais sistemas por seu alto nível de planejamento. Planejamento, conceitua MINTZBERG (1994), é um processo formal para produzir resultados, sendo apresentado na forma de um sistema integrado de decisões. Assim como o planejamento é o processo, o plano é o resultado das decisões deste processo.

Entropia é a segunda lei da termodinâmica e refere-se à perda de energia em sistemas isolados, levando-os à degradação, à desintegração e ao desaparecimento.

² simbiose é a associação de dois seres vivos (especialmente vegetais) na qual há benefícios recíprocos; vida em comum. (BUENO, 2000)

Entropia, segundo KATZ e KAHN (*apud* CHIAVENATO, 1993, p.770), “é um processo pelo qual as formas organizadas tendem à exaustão, à desorganização, à desintegração e, no fim, à morte”. A entropia se refere a partes do sistema que perdem sua integração e comunicação recíproca, fazendo com que o sistema se decomponha, perca energia e informação, e degenere.

CHIAVENATO (1993) prossegue, enunciando que para os sistemas abertos sobreviverem, é necessário modificarem-se para deterem o processo entrópico e se reabastecerem de energia, mantendo sua estrutura indefinidamente. O sistema aberto procura manter certa constância no intercâmbio de energia importada e exportada do ambiente, assegurando o seu caráter de organização e evitando o processo entrópico. Desta forma os sistemas abertos se caracterizam por um estado firme, como no processo homeostático que regula a temperatura do corpo.

As condições externas de temperatura e umidade podem variar, mas a temperatura do corpo permanece constante. O conceito de homeostasia surgiu na fisiologia animal, com CLAUDE BARNARD (*apud* CHIAVENATO, 1993, P.704), ao propor que “todos os mecanismos vitais têm por objetivo conservar constantes as condições de vida no interior da organização” e também, “a estabilidade do meio interno é a condição primordial da vida livre”.

A homeostase, obtida através do *feedback*, é um equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema, que ocorre quando o organismo ou o sistema dispõe de mecanismos de retroação capazes de restabelecer o equilíbrio perturbado por estímulos externos, esclarece CHIAVENATO (1993).

As organizações têm fronteiras que as diferenciam dos ambientes, afirma PERROW (1972). Fronteiras são as linhas que demarcam o que está dentro e o que está fora do sistema, embora nem sempre existam fisicamente. As fronteiras variam quanto ao grau de permeabilidade, que podem deixar passar maior ou menor intercâmbio de matérias e energia com o ambiente. A permeabilidade define o grau de abertura do sistema em relação ao ambiente.

Todas as organizações devem apresentar objetivos claros, enfatiza SILVA (2001b), que determinarão a natureza das entradas, as atividades para transformá-las em saídas e a realização dos objetivos organizacionais. O *feedback* sobre o desempenho do sistema e os efeitos das atividades sobre o ambiente são aferidos quanto à consecução dos objetivos e pretensões.

Para PERROW (1972), as organizações são estáveis, duradouras, bem delimitadas e de características bem distintas. Elas têm endereço e as pessoas que as compõem, trabalham lá por determinado período, diariamente. Inclusive nas férias, feriados e fim de semana, ela existe, embora ocasionalmente sem seus componentes humanos. Enfim, parece que ela é isolada do resto do mundo, embora tenha as portas abertas, e as pessoas voltam com os pés empoeirados, trazendo fortes sinais de que vêm do mundo de fora. Pelas mesmas portas, entra a matéria-prima a ser processada, que sai pela outra, em forma de resultado, seja produto, serviço ou informações. Entram também maquinário, *know-how*, capital, em um ciclo constante.

TELMA (*apud* SILVA, 2001a) enfatiza que as cooperativas, embora não visem lucro, devem ser administradas com visão sistêmica e por profissionais de gestão, evitando-se seu enfraquecimento.

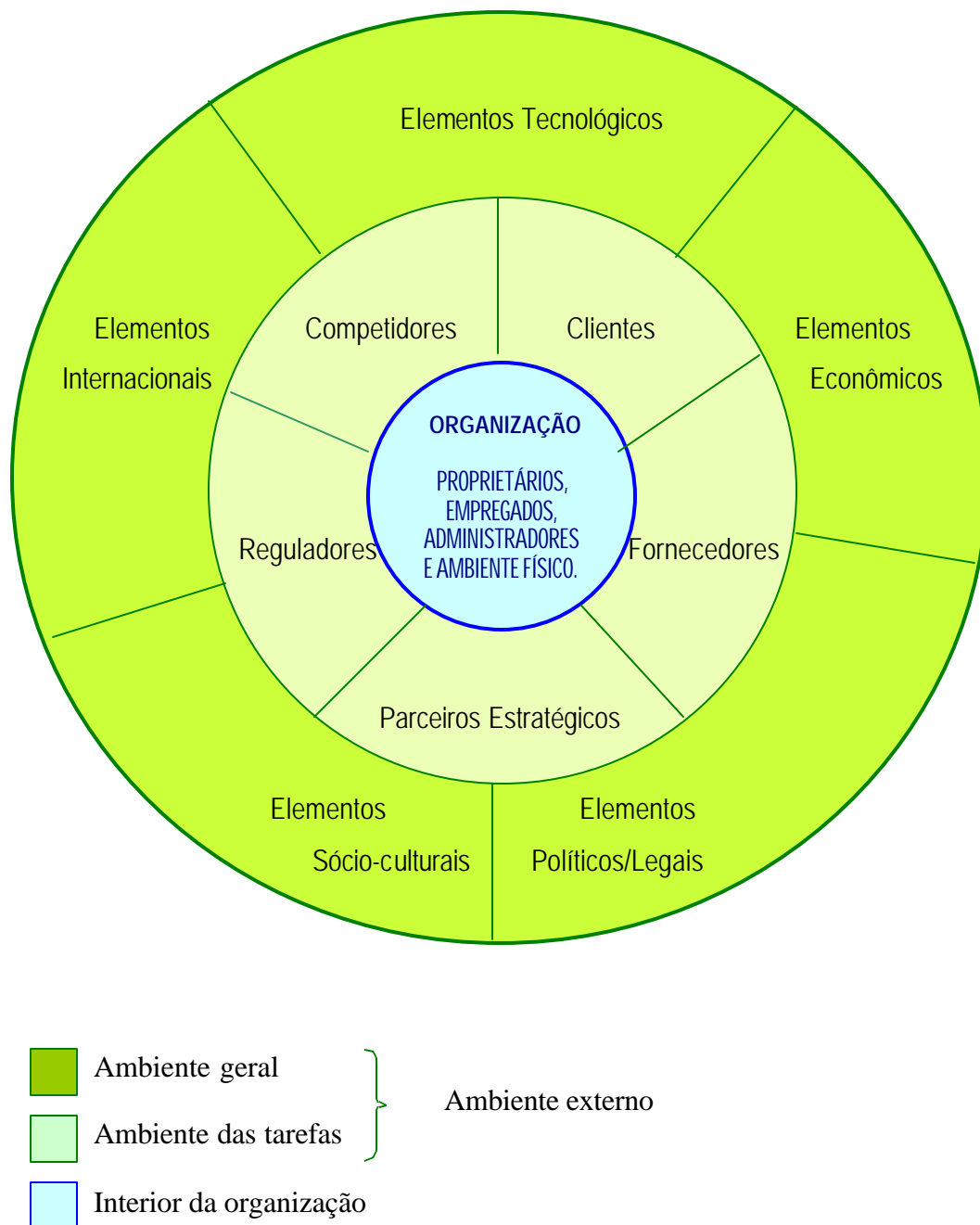
Portanto, tal é o modelo escolhido para a elaboração deste trabalho, por ser abrangente, flexível e não excluir muitos dos outros exemplos da literatura especializada.

2.1.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente de trabalho está em constante mutação, assim como o mundo, profere SILVA (2001b). As organizações substituem administradores e gerentes por coordenadores, facilitadores, orientadores/instrutores e mentores. Indiferente de qual deles faça uso, as organizações desenvolverão suas atividades de planejamento, organização, direção e controle. O que se espera para este novo milênio são pessoas eficazes, capazes de atuar em todos os níveis de funções.

SILVA (2001b) prossegue, que as forças internas e externas da organização, que influenciam o desempenho administrativo, têm suas origens no ambiente geral, no ambiente das tarefas e no seu interior, conforme a figura 2.

Figura 2 Os elementos do ambiente organizacional.



Fonte: SILVA (2001b, p.53).

O ano 2000 se foi, e com ele o ponto de referência para os escritores de ficção científica. A chegada do século XXI traz novos imperativos para as organizações e seus gerentes. No ambiente do amanhã, o sucesso, e não apenas a sobrevivência, será atingido em um mundo de competição acirrada, globalização contínua dos mercados e das atividades de negócio e mudanças tecnológicas ainda mais rápidas.

SCHERMERHORN Jr (1999) enuncia que nenhuma organização pode repousar nos louros de glórias passadas, neste mundo dinâmico e incerto. Empresas que foram pilares de sucesso, como a IBM e a General Motors, vêm lutando nos últimos anos para recuperarem-se junto às indústrias concorrentes, às exigências dos clientes e às forças de trabalho diversificadas. É de se questionar, se os dirigentes dessas firmas, e de outras similares, já dominam verdadeiramente com maestria os complexos desafios do ambiente contemporâneo.

A propósito, a água, como força vital da natureza, mantém e desenvolve a vida, não obstante seu constante movimento. A turbulência no oceano carrega conchas e organismos de um lugar para outro, enquanto seu movimento soergue as ondas e a água carrega culturas para outros continentes e civilizações. A aparente constância do oceano mostra a força da persistência e da mudança. A administração deste novo milênio também está passando por transformações, com o nascer de novos paradigmas. Da mesma forma como a água é sinônimo de caos e de controle, há padrões de ordem no desordenado mundo dos negócios que podem ser compreendidos para auxiliar os administradores a lidar com as inesperadas e rápidas mudanças ao seu redor. A natureza da administração é conquistada em meio às ondas da turbulência, de onde pode surgir uma forma de administração mais receptiva e mais responsável. (DAFT, 1999)

A teoria do caos, prossegue DAFT (1999), associa-se à mudança de paradigma, embora longe da crença dos administradores terem condições de prever e controlar eventos futuros. A teoria busca uma filosofia administrativa que defende a necessidade das organizações serem brandas e adaptáveis, e de estarem constantemente atentas aos clientes e ao ambiente.

2.1.2.1 MACROAMBIENTE

O macroambiente também é chamado de ambiente geral das organizações. O ambiente geral das organizações são todos os fatores externos a uma organização, fatores estes representantes das restrições dentro das quais as organizações devem atuar. O macroambiente é constituído de forças indiretas do ambiente externo.

As forças indiretas do ambiente externo podem afetar os administradores, visto que influenciam o clima onde a organização atua, assegura SILVA (2001b). As forças indiretas são os ambientes econômico, tecnológico, sócio-cultural, político-legal e internacional.

O ambiente geral, segundo SCHERMERHORN Jr (1999), consiste nas condições circundantes no ambiente externo que têm a faculdade de influenciar substancialmente as operações de uma organização. Esta amostra do ambiente forma um contexto geral para o processo decisório gerencial.

Os desenvolvimentos tecnológicos podem influenciar o uso do conhecimento e de técnicas da organização na produção de seus produtos e serviços, além de afetarem suas características. Devido às constantes mudanças na tecnologia, considera SILVA (2001b), a administração deve se manter à frente dos mais recentes desenvolvimentos, para manter a competitividade da organização. As condições tecnológicas, para SCHERMERHORN Jr (1999), refletem o estado geral do desenvolvimento e disponibilidade de tecnologia no ambiente, incluindo avanços científicos.

As condições econômicas refletem a situação econômica, refletem o estado geral da economia em termos de inflação, níveis de receita, produto interno bruto, desemprego e outros indicadores responsáveis por grande parte das mudanças no ambiente externo, afirma SCHERMERHORN Jr (1999). As mudanças na economia trazem oportunidades e problemas às organizações, assegura SILVA (2001b), e cabe aos administradores saber aproveitá-las ou contorná-las. Portanto, eles devem continuamente monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, buscando minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades.

As forças políticas, legais e regulatórias do ambiente externo, prossegue SILVA (2001b), caracterizam-se por numerosas leis e inúmeras autoridades que exercem indireta e forte influência sobre as organizações. A legislação dos governos federal e estadual afeta salários e taxas pagos por empresas, assim como afeta os direitos dos empregados e as responsabilidades da organização por seus produtos, serviços e clientes. As forças políticas, legais e regulatórias apresentam tanto restrições quanto oportunidades, a exemplo das leis antipoluição, que restringem algumas atuações, embora estimulem o crescimento da indústria de controle da poluição.

Por outro lado, não se pode negar, as leis incentivam o aumento da qualidade de produtos e serviços para o mercado em todo o mundo, além de aumentarem a eficiência e competitividade das organizações.

As forças sócio-culturais são mudanças no sistema cultural e social, que afetam as ações de uma organização e a demanda por seus produtos ou serviços, enuncia SILVA (2001b). Cada país tem seu próprio sistema cultural e social, caracterizado por determinadas crenças e valores. Estas forças influenciam fortemente o desempenho de cada organização no contexto mundial. Para SCHERMERHORN Jr (1999), as condições sócio-culturais refletem o estado geral da predominância de valores sociais em assuntos como direitos humanos e o meio ambiente, tendências da educação e instituições sociais a ela relacionadas, bem como padrões demográficos.

SCHERMERHORN Jr (1999) ainda cita as condições do meio ambiente como o estado da natureza e condições dos meios físico e natural, incluindo os níveis de consciência ambiental.

As forças internacionais estão em evidência devido à globalização. As organizações têm cada vez mais contato com fornecedores estrangeiros ou, ainda, concorrem com competidores internacionais. A importância das forças internacionais cresce quando a organização expande seus produtos ou serviços para o mercado internacional, e crescerá ainda mais com a acirrada competição internacional, as oportunidades globalizadas ou a dependência de recursos estrangeiros.

SCHERMERHORN Jr (1999) enfatiza que quando as empresas operam internacionalmente as diferenças entre os fatores do ambiente geral são evidenciadas. As condições no ambiente geral variam significativamente de um país e sua cultura para outro. Os gerentes de operações internacionais bem-sucedidas entendem essas diferenças e ajudam a organização a fazer os ajustes operativos necessários para atuar nelas.

2.1.2.2 AMBIENTE ESPECÍFICO

O ambiente específico é também conhecido como o ambiente das tarefas, indica SILVA (2001b). O ambiente específico é constituído dos elementos que comprometem diretamente a organização: clientes, competidores, fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos. SCHERMERHORN Jr (2001) considera como ambiente específico os grupos e as pessoas reais com quem a organização precisa interagir para sobreviver e prosperar. O ambiente-tarefa, continua o autor, é diferente para cada organização, variando conforme os domínios característicos e circunstâncias operacionais da organização.

O macroambiente difere do ambiente específico, porque o macroambiente é o limite onde todas as organizações atuam, e o ambiente específico é aquele onde uma organização singular atua. Todavia, os limites entre o macroambiente e o ambiente específico de uma organização não podem ser vistos de modo estático, uma vez que não se tratam de sistemas inertes.

Clientes, para SILVA (2001b), são pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização. Os clientes diferem entre si sob diversos aspectos, como idade, sexo, educação, estilo de vida e renda. De todas as forças diretas, os clientes são as mais vitais para a organização, pois deles depende seu presente e seu futuro. Através de pesquisas de clientes, as organizações procuram estabelecer os consumidores presentes e potenciais. Se a pesquisa falhar em detectar mudança nos hábitos, preferências e necessidades dos clientes, os resultados podem ser desastrosos para a organização. SCHERMERHORN Jr (2001) concorda, vendo os clientes como consumidores ou grupos de indivíduos e organizações específicos, que compram as mercadorias e/ou usam os serviços das organizações.

Os competidores, para SILVA (2001b), são organizações concorrentes, que competem os clientes e consumidores, bem como os recursos do mercado, como a matéria-prima e a mão-de-obra. Os competidores podem ser diretos ou indiretos. Os competidores diretos são aqueles que produzem produtos e serviços similares, enquanto os competidores indiretos alteram o interesse do consumidor, desviando as suas intenções de compra. As mudanças e contramudanças oriundas dos competidores indiretos surgem de inúmeras direções, além de ser difícil prevêê-las.

Como a competição é intensa, as organizações se esforçam em resguardar suas vantagens competitivas. SCHERMERHORN Jr (2001) segue o mesmo preceito, afirmando que os concorrentes são organizações específicas que oferecem mercadorias iguais ou semelhantes aos mesmos consumidores ou grupos de clientes.

Fornecedores, afirma SILVA (2001b), são organizações que fornecem recursos como fundos, energia, equipamentos, serviços e materiais para a produção de produtos ou serviços das organizações. Estes recursos afetam expressivamente a qualidade, o custo e o prazo de entrega de qualquer produto ou serviço. Portanto, as organizações são vulneráveis a problemas relacionados à localidade onde produzem, pela cultura e condições sociais e problemas potenciais de fornecimento, tais como baixa qualidade de materiais, crise financeira do fornecedor, greve no fornecedor, que impede a produção e entrega ao consumidor. SCHERMERHORN Jr (2001) complementa que os fornecedores são provedores específicos de recursos humanos, financeiros, de informação e matérias-primas necessários à organização para operar.

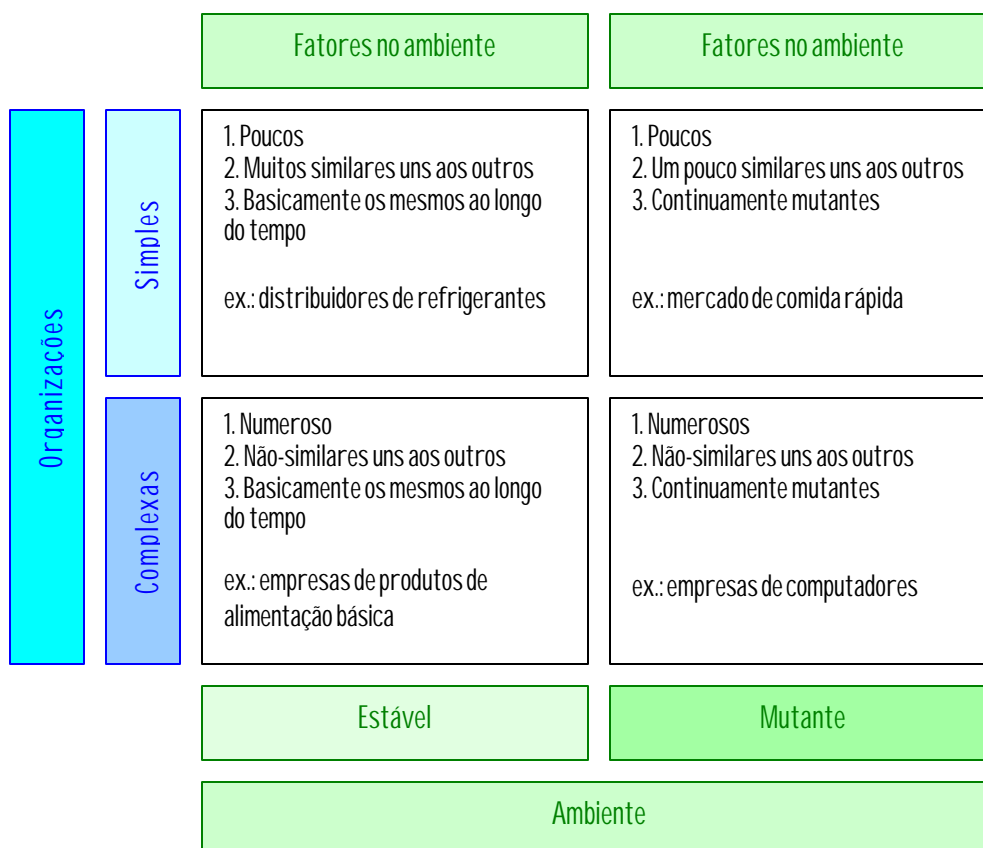
Os reguladores são elementos do ambiente específico com o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das organizações. Os reguladores podem ser agências reguladoras ou grupos de interesse, esclarece SILVA (2001b). As agências reguladoras são órgãos governamentais criados para proteger o público de certas práticas inadequadas de negócios, ou para proteger as organizações umas das outras. Os grupos de interesse são a adesão dos próprios membros, procurando influenciar organizações, visando proteger seu próprio negócio. Igualmente define SCHERMERHORN Jr (2001), os reguladores são agências e representantes governamentais específicos, nos níveis local, estadual ou nacional, guardiões da obediência às leis e regulamentos que afetam as operações das organizações.

Parceiros ou aliados estratégicos são organizações que trabalham juntas sob a forma de, por exemplo, *joint ventures*, com o objetivo de viabilizar a venda, a distribuição, a divulgação e a pesquisa de seus produtos e serviços. (SILVA, 2001b)

O ambiente e sua inquietude merecem a perene atenção dos administradores, a fim de determinar as características e pesar as decisões, propõe SILVA (2001b).

O ambiente específico tem um papel importante na condução do planejamento da estrutura organizacional, do gerenciamento dos recursos humanos e nas decisões de controle. A figura abaixo se baseia em diferentes dimensões, organizações simples e complexas e ambiente estável e mutante, mostrando um modo simples de diagnosticar e classificar o ambiente específico.

Figura 3 Tipos básicos de tarefas em função dos fatores e condições no ambiente.



Fonte: SILVA (2001b, p.59).

Com efeito, a diversidade no ambiente de trabalho, afirma DAFT (1999), é uma questão estratégica e a capacidade de atrair e manter uma força de trabalho talentosa e diversificada será a maior vantagem competitiva de uma organização. Pessoas de diversas origens étnicas e culturais oferecem variação de estilos, e as organizações devem aprender a aceitar e incorporar essa diversidade em seus mais altos escalões. Para ZACCARELLI (2000, pg.91), vantagem competitiva é “sair-se bem na comparação com os competidores”.

Segundo PORTER (1986), a idéia principal da formulação de uma estratégia competitiva é o relacionamento da organização com seu meio ambiente. Apesar da amplitude do ambiente, envolvendo forças sociais e econômicas, o fator mais relevante são as indústrias com as quais ele compete. A estrutura industrial exerce grande influência na definição das regras do jogo da competitividade e das estratégias potencialmente disponíveis para a organização. Como as forças externas costumam abalar todas as organizações na indústria, as organizações se destacam pelas habilidades que dispõem ao lidar com elas.

A concorrência em uma indústria está relacionada diretamente à sua estrutura econômica básica e sobrepõe o comportamento dos concorrentes. PORTER (1986) adota a definição de uma indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos e/ou serviços. O grau de concorrência está sujeito a cinco forças competitivas básicas, cujo conjunto determina o potencial de lucro final na indústria, calculado sobre o retorno a longo prazo do capital investido. Naturalmente, as organizações diferem quanto a sua potencialidade de lucro, conforme o conjunto de forças diverge – as forças variam de intensas (quando não há retornos espetaculares) a relativamente moderadas (onde são comuns altos retornos).

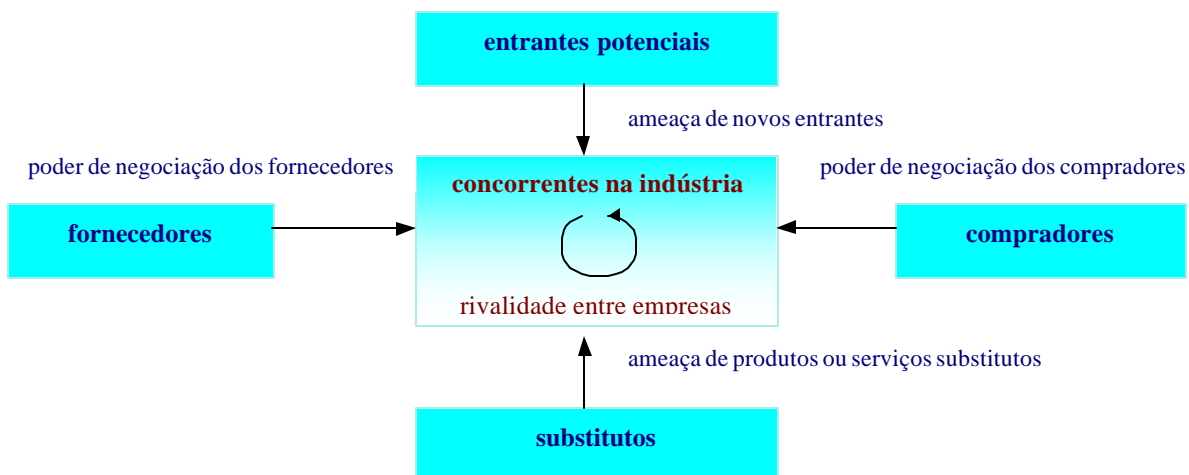
PORTER (1986) continua, afirmando que a meta estratégica competitiva para uma organização é encontrar uma posição em que possa se defender melhor contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O ponto crucial em desenvolver uma estratégia é analisar profundamente as fontes de cada força. A consciência da existência destas forças evidenciam os pontos fortes e os pontos fracos da organização, dando vida à sua posição em sua indústria, elucidando as áreas onde mudanças estratégicas podem trazer o máximo retorno e confirmando as áreas em que as tendências da indústria são mais importantes, como oportunidades ou ameaças.

O conjunto destas cinco forças influencia a lucratividade da indústria, visto que os elementos básicos da rentabilidade - preços, custos e investimentos - são pressionados em diferentes graus de intensidade por cada uma delas. As cinco forças competitivas – ameaça de entrada, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – evidenciam que a concorrência não está limitada aos participantes.

São ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, apresentando maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias: clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais. O conjunto destas forças determinam a intensidade da concorrência na indústria.

A análise estrutural identifica as características básicas de uma indústria, com base em sua economia e tecnologia, e influenciam diretamente o desenvolvimento da estratégia competitiva. Cada empresa apresenta seus pontos fortes e pontos fracos, em relação à estrutura da indústria, que muda gradativamente com o passar do tempo.

Figura 4 **Forças que dirigem a concorrência na indústria.**



Fonte: PORTER (1986, pg.23)

A ameaça de entrada é a possibilidade de novas empresas entrantes, trazendo uma diferente capacidade de produção, novas tecnologias e o desejo de ganhar uma parcela do mercado, reduzindo a fatia de mercado das empresas existentes. A entrada de novos concorrentes pode conduzir à redução do preço do produto, levando ao aumento da demanda e conseqüente inflação.

Os produtos substitutos restringem ou reduzem as taxas de retorno sobre um investimento, afirma PORTER (1986). Através de pesquisa, identifica-se outros produtos que poderão desempenhar a mesma função do produto daquela indústria.

Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho dos produtos substitutos, maior pressão exercerá sobre os lucros da indústria, representando uma ameaça constante para as empresas já estabelecidas de uma indústria.

O poder de negociação dos compradores está na barganha por menores preços, melhor qualidade ou melhores serviços, o que posiciona os concorrentes ao ataque, em busca da rentabilidade da indústria.

O poder de negociação dos fornecedores surge quando ameaçam elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos aos participantes de uma indústria, comprometendo a rentabilidade de uma indústria. As condições que tornam os fornecedores poderosos são as mesmas que tornam os compradores poderosos, afirma PORTER (1986).

A rivalidade entre os concorrentes existentes é a disputa por posição e fatia de mercado entre as empresas que já atuam na indústria. A competição caracteriza-se pelo uso de estratégias como concorrência de preços, campanha de publicidade, aumento dos serviços agregados ao produto e o aumento da garantia aos compradores. Para PORTER (1986), as empresas de uma indústria são mutuamente dependentes, pois o estímulo à competitividade está à mercê dos movimentos competitivos de uma empresa, que geram efeitos imediatos em seus concorrentes.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, a melhor estratégia para uma empresa é a solução que reflete suas circunstâncias particulares. PORTER (1986) descreve três estratégias genéricas para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria.

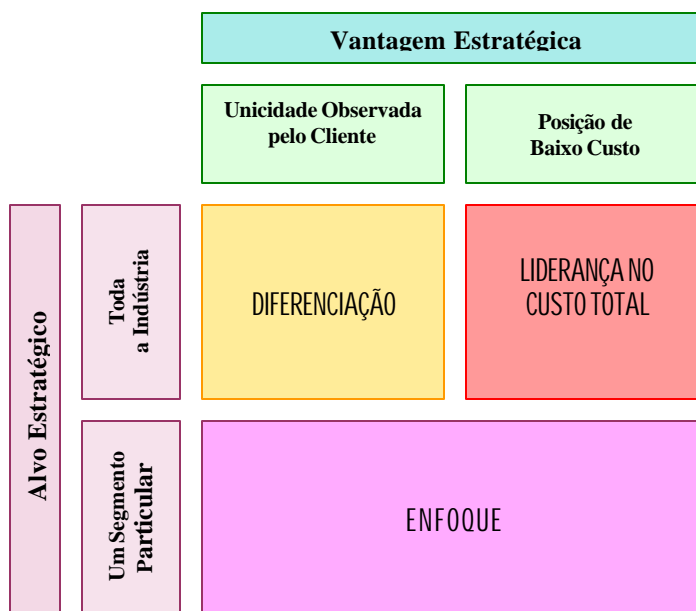
As estratégias genéricas podem ser usadas isolada ou combinadamente: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O uso destas estratégias genéricas exige total comprometimento da organização. Liderança no custo total, em relação aos concorrentes, torna-se o tema central de toda estratégia, embora não possam ser ignoradas a qualidade, a assistência e demais áreas.

É necessário controle rígido de despesas gerais e de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade, além de não permitir a formação de contas marginais dos clientes, enquanto exige a construção de instalações em escala eficiente. Baixos custos proporcionam à empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar das intensas forças competitivas.

Diferenciação é a estratégia de diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, apresentando a toda a indústria fator totalmente singular. Os métodos são vários: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda. A diferenciação isola a empresa da rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, e menor sensibilidade ao preço.

Enfoque em grupo comprador específico, em segmento da linha de produtos ou mercado geográfico, é estratégia genérica que visa atender muito bem um estreito alvo determinado. Cada política funcional é desenvolvida com o intuito da empresa atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes.

Figura 5 As três estratégias genéricas



Fonte: adaptado de PORTER (1986, pg.53)

Stakeholder é “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos”, afirma FREEMAN (*apud* BORENSTEIN e CAMARGO, 1997). A técnica de análise dos *stakeholders* é muito utilizada atualmente. Monta-se o macroambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações que possam influenciar ou ser influenciado pela organização. Dessa forma, apresenta-se um quadro de forças que interagem com a empresa.

2.1.2.3 INTERIOR DAS ORGANIZAÇÕES

O interior da organização, segundo SILVA (2001b), consiste em seus proprietários, empregados, administradores, ambiente físico de trabalho e cultura organizacional.

Proprietários são pessoas com direitos legais de propriedade daquele negócio, define SILVA (2001b). O proprietário pode ser um único indivíduo que constitui e desenvolve um pequeno negócio, ou parceiros que estabelecem e dirigem ou não um negócio, ou investidores, que compram ações de uma organização, e até outras organizações.

Os empregados são os recursos humanos advindos do ambiente externo, enuncia SILVA (2001b). As pessoas são os mais valiosos recursos internos de uma organização, porque são sua energia vital. As pessoas provêm o conhecimento e as habilidades, além de criarem, dirigirem e desenvolverem as organizações. A organização deve atrair e manter excelentes empregados, para alcançar seus objetivos, prosperar e ter sucesso. Os empregados são um grande desafio para os administradores, pois são a força de trabalho mais culturalmente diversificada.

Os administradores são o corpo governante escolhido pelos proprietários ou eleito pelos acionistas da organização, responsável pela administração geral da empresa. Os administradores, assevera SILVA (2001b), garantem o desempenho das funções administrativas e os recursos estabelecidos.

O ambiente físico, define SILVA (2001b), são as instalações das organizações e o trabalho que as pessoas executam. O ambiente físico pode ter várias dimensões, e as instalações podem estar em um único plano ou em vários andares, em um único lugar ou em diversos países ou continentes.

A organização não deve ignorar o ambiente em que está, com suas oportunidades e ameaças. As oportunidades podem ser mercados, recursos e condições externas que se pode explorar para crescer e prosperar. As ameaças são forças que podem restringir o crescimento, a eficácia ou ameaçar a sobrevivência da organização. Ameaças podem surgir de novos competidores que desafiam o nicho ou a posição no mercado, ou de condições legais ou políticas, ou de mudanças demográficas globais.

No entanto, nem todas as organizações são igualmente influenciadas pelos mesmos fatores ambientais, que podem ser estáveis ou instáveis.

A complexidade e a mudança no ambiente têm ação positiva ou negativa na administração organizacional, adverte SILVA (2001b). A complexidade ambiental define o número e a relatividade dos elementos ambientais que afetam a organização, fazendo com que a organização procure mais informações do ambiente para garantir o sucesso de sua administração. A mudança nas condições ambientais provoca mudanças na organização, criando turbulência, obrigando os administradores a dedicarem-se mais ao ambiente, buscando informações para melhorar a qualidade nas decisões. Quando o ambiente é estável, apresentando poucas mudanças, pode-se fazer uso de planos pré-estabelecidos, e oportunos se apresentaram bons resultados anteriormente.

A organização deve definir sua estrutura, a fim de enfrentar as complexidades e mudanças ambientais. A estrutura organizacional, define SILVA (2001b, p.62), é “um sistema de suporte de relacionamentos consistentes entre várias posições dentro de uma organização”.

A posição ou função exercida por um indivíduo na organização é o elemento básico da estrutura. Cada função representa diversos papéis a serem assumidos, e sobre ela recaem as expectativas do comportamento apropriado.

As expectativas são dispostas em comunicados formais, descrevendo e determinando as responsabilidades e as funções, ou informais, repassadas em treinamentos e cursos. As expectativas não se limitam ao comportamento do ocupante da posição, mas também determinam o escopo de atuação, decisão e controle. Cada função apresenta um grau de autoridade e autonomia no desempenho das atividades.

A organização pode ser considerada centralizada ou descentralizada, conforme o grau de dispersão ou concentração de autoridade para tomada de decisão. Quando concentrada na alta direção, a organização é considerada centralizada. Todavia, se dispersa nos baixos níveis hierárquicos, combinada com as informações imprescindíveis para a tomada de decisão, a organização é descentralizada.

Diferentes níveis organizacionais tomam diferentes tipos de decisão, afirmam MONTANA e CHARNOV (2000).

A alta gerência é responsável por determinar as metas estratégicas de uma empresa, ao passo que os gerentes intermediários tomam decisões táticas ou administrativas, e a supervisão toma as decisões operacionais. Em toda instância de tomada de decisões, o sucesso depende das habilidades de análise do gerente.

O ambiente global das organizações exige uma administração global, que congrega o conceito de um mesmo produto sendo vendido em vários países, tornando imperativo um irretocável grau de coordenação entre as atividades de uma organização global. A organização global difere-se da multidoméstica, esclarece SILVA (2001b), porque esta trata cada país em que opera como um mercado separado, desenvolvendo produtos específicos para cada um deles. Porém, ambas são corporações multinacionais.

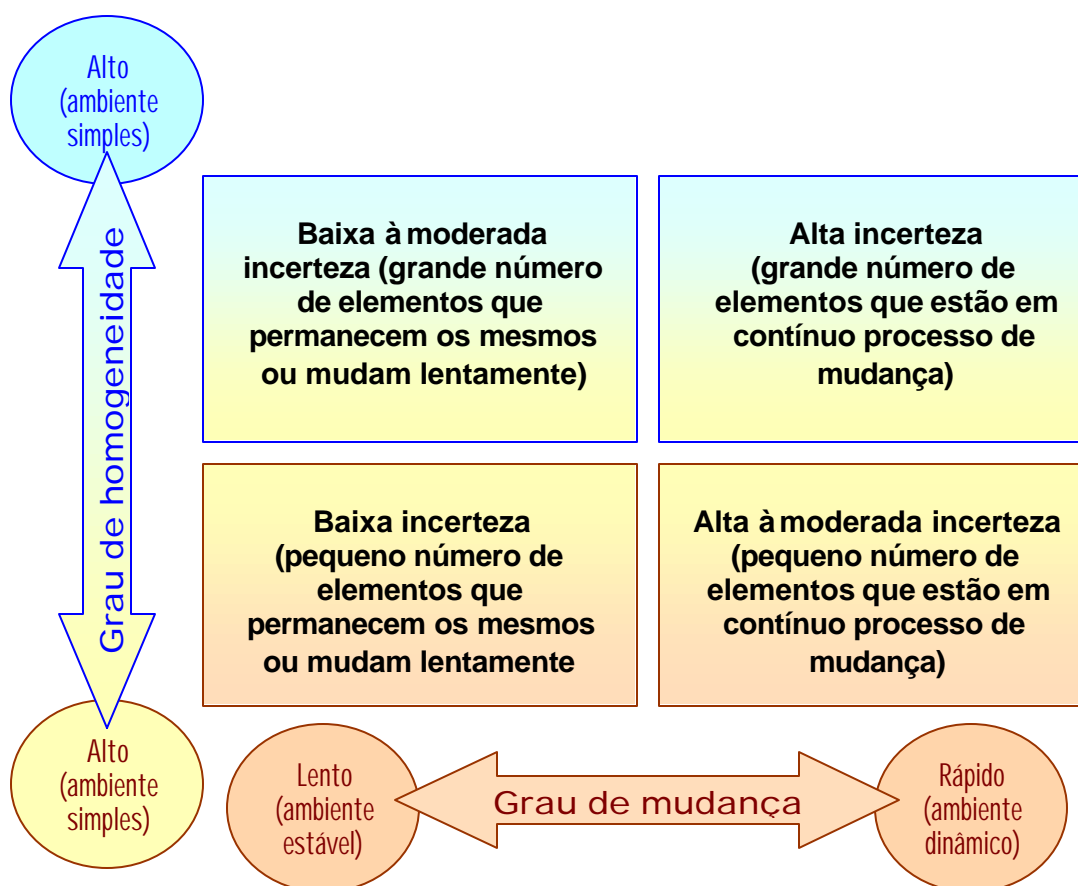
2.1.2.4 REAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES AO AMBIENTE

THOMPSON (*apud* SILVA, 2001b) descreve o ambiente organizacional sob duas dimensões: o grau de mudança e o grau de homogeneidade. O grau de mudança determina se o ambiente é relativamente estável ou dinâmico. O grau de homogeneidade determina se o ambiente é relativamente simples, apresentando pouca segmentação, ou complexo, apresentando grande segmentação. A interação destas dimensões determina o grau de incerteza³ encarado pela organização. A figura 6 apresenta os resultados na combinação destas dimensões.

Segundo KEATS & HITT (*apud* SILVA, 2001b), as organizações devem avaliar sua própria e única situação para então reagir, de acordo com a melhor competência da sua administração nos ambientes organizacionais, devido aos numerosos eventos, problemas e oportunidades.

³ incerteza é “uma força diretiva que influencia muitas decisões organizacionais pela adição de imprevisibilidade e complexidade do ambiente”. (SILVA, 2001B, p.64)

Figura 6 O estado de incerteza no ambiente organizacional



Fonte: SILVA (2001b, p.64).

As organizações podem reagir de diversos modos aos seus ambientes, assegura SILVA (2001b). Assim, elaboram sistemas de informações para uso administrativo, através da análise interna e ambiental, como um processo de monitoração dos sinais de mudança, por meio de observação, interpretação ou leitura.

Já a mudança estratégica é o modo de reação da organização para atender ao mercado e ao crescimento organizacional, como alteração de preços ou mudança do ramo do negócio da organização, enquanto, fusão, aliança e aquisição são respostas que consistem em se unir a outras organizações. Na fusão, duas ou mais empresas se unem para formar uma nova empresa. Na aquisição, a empresa adquirida pode deixar de existir e passar a fazer parte de outra companhia ou pode continuar operando como subsidiária da empresa adquirente.

Na aliança estratégica, a empresa se encarrega de um novo empreendimento com outra empresa, por várias razões, como desenvolvimento de um novo componente de seus produtos.

O projeto organizacional consiste em estabelecer muitas ou poucas regras básicas e regulamentos, muitos ou poucos procedimentos e padrões de operação, em resposta às incertezas ambientais.

A organização tem influência direta sobre seu ambiente. O ambiente é influenciado nos relacionamentos com os fornecedores, através de parcerias ou longos contratos de fornecimento, ou na decisão de lançar novos produtos no mercado. Ações como estas podem influenciar os concorrentes, assim como instigar novas necessidades em seus usuários ou influenciar regulamentações e/ou legislação por meio de *lobbying*⁴ e barganhas.

2.2 ESTRATÉGIA

Não há uma definição única e aceita universalmente para estratégia, mas diversas.

MINTZBERG (1983) define estratégia como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.

OHMAE (1985) vê a estratégia como o modo pelo qual a empresa procura diferenciar-se da concorrência, dispondo de seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.

CHANDLER (1962, P.13) afirma que estratégia é a “determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”.

⁴ *Lobby* é o exercício de influência para conseguir vantagens. (PINHO, 1997)

ANSOFF (1990, p.87) apresentou a frase de um autor desconhecido: “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. O executivo deve saber que estratégia é a ‘arte do general’, do grego *strategos*, general. Na Grécia Antiga, estratégia significava ‘aquilo que o general fez’. Antes de Napoleão, estratégia significava “a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota”. Na época de Napoleão, menciona STEINER (1969), a palavra estratégia desdobrou-se nos movimentos políticos e econômicos, no encaço de alterações eficientes destinadas à vitória militar.

Para QUINN (*apud* MINTZBERG *et alii*, 1998), estratégia é o padrão ou plano que integra os objetivos, as políticas e seqüências de ações mais importantes de uma organização em uma totalidade coesa. Metas determinam o que deve ser alcançado e quando os resultados devem ser realizados, mas não indicam como os resultados serão alcançados. Políticas são regras e regulamentos que expressam os limites dentro dos quais a ação deveria ocorrer. As políticas mais importantes são aquelas que guiam o direcionamento e a postura da entidade, ou determinam sua viabilidade e são chamadas de ‘políticas estratégicas’. Programas são a seqüência, passo-a-passo, das ações necessárias para atingir os objetivos. Eles expressam como os objetivos serão alcançados. Decisões estratégicas são aquelas que determinam o principal direcionamento de uma empresa e sua máxima viabilidade à luz das mudanças previsíveis.

ANDREWS (1971) define estratégia como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Para WRIGHT *et alii* (2000, p.24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. A estratégia segue três passos: (1) o desenvolvimento da estratégia, (2) a implementação da estratégia e (3) o controle estratégico, modificando a estratégia ou a sua implementação para assegurar que os resultados almejados sejam alcançados.

Estratégia, segundo DRUCKER (1998), é o caminho básico empregado pela empresa para atingir seus objetivos globais. Missão é o principal objetivo da empresa. Objetivos são o grau dos resultados perseguidos em determinado período.

No entanto, para OLIVEIRA (1999), missão é a razão de ser da empresa, é a conceituação do horizonte onde ela atua. Objetivo é o alvo ou a situação que se pretende atingir, enquanto meta é a etapa realizada na busca do objetivo do desafio. São fragmentos dos desafios e sua utilização permite melhor distribuir a responsabilidade e melhor controlar os resultados concretizados por cada elemento da equipe.

As estratégias existem normalmente em muitos níveis diferentes, em qualquer grande organização. Como exemplo, QUINN (*apud* MINTZBERG *et alii*, 1998) afirma que o governo dispõe de estratégias de comércio mundial, economia nacional, despesas militares, investimentos, desenvolvimento regional, todas de alguma forma inter-relacionadas hierarquicamente, ainda que cada uma tenha seus imperativos próprios.

Como as estratégias existem em diferentes níveis, diferem-se das táticas, continua QUINN (*apud* MINTZBERG *et alii*, 1998). Frequentemente a principal diferença entre estratégia e tática paira na escala de ação ou na perspectiva do líder. O que parece ser uma tática para o presidente (ou general), pode ser uma estratégia para o gerente de vendas (ou tenente), se ela determinar o máximo sucesso e viabilidade da organização. Em sentido mais preciso, tática pode ocorrer em qualquer nível. As táticas são realinhamentos adaptativos de ação-interação de curta duração, que forças opostas usam para alcançar metas limitadas após seu contato inicial. Estratégia define uma base contínua para ordenar estas adaptações para propósitos concebidos de maneira geral.

VON BULLOW (*apud* BETHLEM, 1980) enuncia que a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general e a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro do campo. Segundo OLIVEIRA (1999), outros autores mencionam que a estratégia preocupa-se com a disposição dos exércitos, enquanto a tática preocupa-se com a luta. Contudo, há de se considerar que no contexto empresarial, nem sempre as batalhas e os inimigos são identificados com tanta evidência.

QUINN (*apud* MINTZBERG *et alii*, 1998) também apresenta a abordagem clássica de estratégia, as estratégias diplomáticas-militares, e que existem desde a pré-história. De fato, uma das funções dos primeiros historiadores e poetas era reunir o saber acumulado dessas estratégias de vida, bem ou mal sucedidas, e convertê-las em sabedoria e guia para o futuro.

Para OLIVEIRA (1999), estratégia é a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Estratégia é uma ação relacionada com objetivos e desafios, empenhada eventualmente em acua-los, se oferecerem riscos que afetam toda a organização. Também é um conjunto de linhas administrativas básicas que determinam a posição da empresa perante seus produtos e mercados, as direções que pretende desenvolver ou transformar, e os instrumentos competitivos que utilizará para entrar em novos mercados, bem como o modo como se configurarão seus recursos, as potencialidades que tentará explorar e, em contrapartida, as fraquezas que deverá evitar. A estratégia representa a definição do caminho mais adequado que a organização deve seguir na busca de seu objetivo, enfrentando seu desafio e perseguindo sua meta.

MINTZBERG (1994) explica estratégia com os cinco Ps. A estratégia é um plano (*Plan*), um tipo de curso de ação conscientemente pretendido; também é uma manobra (*Ploy*) específica que pretende passar a perna no oponente, representando um padrão (*Pattern*) de um curso de ação, sem deixar de ser uma posição (*Position*), pois é o nicho, a força mediadora entre a organização e o ambiente; resultando que a estratégia é uma maneira de perceber o mundo, um conceito (*Perspective*).

OLIVEIRA (1999) afirma que a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa. A competência da cúpula administrativa é tão importante quanto a estratégia estabelecida, e que, se adequada pode trazer resultados extraordinários para uma empresa com nível médio de eficiência.

Segundo MINTZBERG (*apud* BASIL, 1971), a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: enquanto algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas que despontam, outras resultam da busca ativa de novas oportunidades.

No primeiro caso, obtém-se a solução de problemas e, no segundo, a procura de novas alternativas.

Embora amplo o termo estratégia, desenvolvido por muitos autores, adotar-se-á a definição de MINTZBERG (1994, p.23), de ‘padrão’ para um curso de ação, e “consistência de comportamento através do tempo”, para estabelecer quais foram os padrões de ações, em relação à soja, adotadas pela COOPAVEL, desde sua criação.

2.2.1 CLASSIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A classificação das estratégias pode facilitar o enquadramento do executivo em uma ou mais situações. As classificações propostas por OLIVEIRA (1999) são quanto a: amplitude, concentração, qualidade dos resultados, fronteira, recursos aplicados ou enfoque.

Quanto à amplitude, podem ser macroestratégias, estratégia funcional ou microestratégia. As macroestratégias correspondem à ação da empresa perante o ambiente. A estratégia funcional corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático. A microestratégia ou subestratégia corresponde à forma de atuação operacional, geralmente relacionada a um desafio ou a uma meta da empresa.

Quanto à concentração, a estratégia pode ser pura ou conjunta. A estratégia pura desenvolve uma ação específica a uma área de atividade. A estratégia conjunta é uma combinação de estratégias.

Quanto à qualidade dos resultados, as estratégias podem ser fortes ou fracas. As estratégias fortes provocam mudanças de grande impacto para a empresa, enquanto as fracas têm resultados mais amenos.

Já quanto à fronteira, as estratégias podem ser internas ou externas à empresa, e a teor desta conceituação, tangem aspectos internos ou externos da organização.

Isoladamente ambas seriam inadequadas, conquanto, conjugados, proporcionam interligação entre aspectos organizacionais (internos) e ambientais (externos).

Quanto aos recursos aplicados, há estratégias nas quais predominam os fatores humanos, enquanto nas de recursos não humanos prevalece a aplicação de recursos materiais e financeiros, resultando compatível a aplicação equilibrada de tais recursos.

No que tange o enfoque, as estratégias podem ser pessoais ou empresariais, representando as pessoais, os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo; e as estratégias empresariais enfatizando a ação da empresa em seu ambiente, e confundindo-se com a definição da macroestratégia.

2.2.2 RELACIONAMENTO AMBIENTE *VERSUS* ORGANIZAÇÃO

As organizações podem se tornar proativas se atuarem em ambientes, cujas oportunidades e ameaças correspondam aos seus pontos fortes e fracos, afirmam HREBINIAK e JOYCE (*apud* WRIGHT *et alii*, 2000), significando que a mudança ambiental desfavorável para a organização, permite sejam realocados seus recursos e capacidades em setores mais propícios.

Supunha-se que a estratégia e o determinismo ambiental eram mutuamente exclusivos e concorrentes. A estratégia era vista como a autonomia da organização decidir em situações de mudança, enquanto o determinismo ambiental, consistia na capacidade do ambiente influenciar ou restringir as ações da organização.

Segundo HREBINIAK e JOYCE (*apud* WRIGHT *et alii*, 2000), o ‘voluntarismo’ e o ‘determinismo’ são variáveis independentes e podem estar em lados opostos para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. No entanto, ambos devem interagir para definir uma estrutura ou um contexto causal.

As interações do voluntarismo organizacional e do determinismo ambiental geram quatro tipos diferentes de variação: seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha não diferenciada.

Tanto CHAMBERLIN (*apud* WRIGHT *et alii*, 2000), quanto os teóricos da contingência, vêem as organizações como heterogêneas e livres para selecionar seus ambientes operacionais. O bom desempenho organizacional depende da correspondência entre as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

À proporção que o campo da gerência continua a se desenvolver, avançam os desafios de um mundo, cuja velocidade de mudança parece acelerar-se com o tempo. Os cenários de trabalho estão cada dia mais dinâmicos e desafiadores. Enquanto muitas organizações ressentem as pressões da competição global, outras utilizam tais pressões para melhor servir seus clientes e ampliarem a produtividade no processo.

É preciso salientar, outrossim, que o compromisso com a qualidade tem sido um tema proeminente neste final de milênio. A qualidade é normalmente definida como a habilidade para atender às necessidades do cliente, em tempo integral, conforme afirma SCHERMERHORN Jr (1999). Conscientes da qualidade, os gerentes nas organizações progressistas, compreendem a ligação básica entre vantagem competitiva e a habilidade para oferecer sempre produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. A gestão de qualidade total, portanto, empenha-se na abordagem integral ao contínuo aperfeiçoamento da qualidade, cujo enfoque é liderado por gerentes de topo e apoiada por toda a organização.

Nestas condições, a vitória para a empresa está em demonstrar as realizações em termos de qualidade em toda a linha, desde os sistemas organizacionais básicos, da contabilidade à produção, até o treinamento de empregados. Cada aspecto tem por dever, cumprir o compromisso com a qualidade total, sobretudo para o critério definitivo: as relações com os clientes.

Os recursos da organização, porém, são as variáveis-chaves para desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica, apesar das oportunidades e ameaças ambientais também serem consideradas influentes.

BARNEY (*apud* WRIGHT *et alii*, 2000) afirma que a teoria baseada em recursos⁵ coloca mais peso nas escolhas proativas das organizações, recursos esses, que são todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização, como capital, equipamentos, funcionários, conhecimento e informação. A teoria baseada em recursos dá ênfase, primeiramente às empresas individuais e, posteriormente ao ambiente competitivo.

Se uma empresa usar seus recursos para obter vantagens competitivas sustentadas, tais recursos devem ser valiosos, raros, evitando produtos de imitação imperfeita, ou substitutos relevantes, continua BARNEY (*apud* WRIGHT *et alii*, 2000). Recursos valiosos contribuem fundamentais para a eficiência e eficácia organizacionais. Recursos raros são prerrogativas de poucos concorrentes. Recursos de características valiosas dificilmente serão imitados com perfeição, nada obstante, a imitação imperfeita detenha considerável fatia de mercado, e que pode ser facilmente obtida pelos concorrentes. Recursos que não têm substitutos estratégicos relevantes fazem com que a empresa atue em posição menos competitiva.

WRIGHT *et alii* (2000) afirmam que uma organização, que detenha vantagens únicas em um ambiente evolucionário, pode continuar a competir de forma eficaz, incrementando seus recursos. Alternativamente, aqueles recursos que trazem vantagem competitiva em um ambiente revolucionário, não se tornam supérfluos em cenários recém-criados.

HALL (1984) enfatiza que o ambiente entra na organização sob a forma de informação. Como toda a informação está sujeita aos processos de interpretação, de tomada de decisão e de comunicação, o processo de escolha é influenciado pelos aspectos que a organização decide selecionar do ambiente. Assim como as percepções dos indivíduos são formadas a partir da sua experiência, os resultados desta pesquisa resultam da percepção dos membros da cooperativa.

Todos os autores referenciados apresentaram o planejamento do ponto em que estavam para o futuro, enquanto este estudo teve-se a descrever como o planejamento se desenvolveu no período de 1990 a 2000.

⁵ teoria baseada em recursos = resource-based theory

2.3 COOPERATIVISMO

É preciso, antes de mais nada, apresentar a história do cooperativismo, sua evolução no contexto brasileiro e na região Oeste do Paraná, para a final abordar seus objetivos e limitações, suas estruturas e gestões, além de *agribusiness*.

Os acordos cooperativos são estratégias de ajuste e um rompimento com a visão da organização, como uma ilha de fronteiras bem delineadas e pouco permeáveis, afirma RODRIGUES (1999). A reação contrária à organização individual deve-se a vários fatores, entre os quais a crescente complexidade da competitiva arena dos negócios, acirrada pelas tecnologias de “encolhimento do tempo e do espaço”. A revolução tecnológica impõe a turbulência, que força as organizações a reverem os paradigmas pelos quais costumam se nortear desde o século passado. As novas estratégias favorecem a abertura de redes de intercolaboração, que visam aumentar o desempenho corporativo no mercado global que, na verdade, é constituído de vários mercados individuais, cada um com suas próprias nuances.

Entretanto, continua o autor, a globalização impõe um paradoxo: maior internacionalização exige maior conhecimento da singularidade regional. Portanto, deve-se adotar estratégias globais e parceiros locais. Por meio da cooperação, as organizações podem não apenas superar problemas, como também adquirir as competências centrais complementares necessárias à sua sobrevivência.

2.3.1 A HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

As formas de cooperação, assim como o cooperativismo, datam da pré-história da civilização, em antigas civilizações ou em tribos indígenas, afirma BATALHA (1997). A cooperação aparece nitidamente nas formas de cooperação em comunidades coletivas agrícolas e de pescadores: nos *mir* dos mosteiros cristãos na Idade Média, e nas *zadrugas* na Rússia ou nos *artel* dos povos eslavos no século XIV.

A primeira lojinha da *Rochdale Equitable Pioneers Society*⁶ começou em 1844, segundo WILLIAMSON (1994). Podia parecer até insignificante naquele tempo, mas não é exagero dizer que quando os Pioneiros de *Rochdale* montaram uma loja, mudou o curso da história para milhões de pessoas comuns. A vida era muito severa na cidade têxtil *Lancashire* de *Rochdale* em 1844. As condições da época, combinadas com o desprezo pelos consumidores, levaram a difundir a adulteração dos alimentos e a venda por peso irreal, persuadindo os Pioneiros a procurar uma alternativa radicalmente nova para o suprimento de mercadorias básicas, criando uma sociedade cooperativa varejista.

MUSEUM (2000) esclarece que o armazém alugado na *Toad Lane* teve sua sala frontal convertida em uma loja onde, no princípio, somente algumas mercadorias básicas eram vendidas: manteiga, açúcar, farinha, aveia e velas.

Após uma greve não vitoriosa por salários melhores, um grupo de pobres operários tecelões ingleses tentavam fugir de sua miséria, quando começaram a discutir em Novembro de 1843 as possíveis formas de se combater a desesperança. Os operários passaram uma lista colhendo adesões e começaram a recolher dinheiro, formando uma caixa com seus próprios e escassos recursos. A tese de se formar uma sociedade cooperativa emergiu destes debates, sob influência direta dos socialistas utópicos, segundo BATALHA (1997).

WILLIAMSON (1994) preconiza que poupando alguns *pennies*⁷ por semana, vinte e oito trabalhadores juntaram capital suficiente para alugar a área do armazém em *Toad Lane*⁸ e montaram a loja, vendendo alimentos saudáveis a preços razoáveis. Os Pioneiros instalaram, ainda, no andar superior do armazém de *Toad Lane*, uma escola e uma biblioteca gratuita para membros e filhos, muito antes do Estado prover educação para trabalhadores.

Os lojistas da concorrência, que assistiam com escárnio a inauguração naquela noite de 21 de Dezembro, devem ter zombado da idéia de uma loja dirigida por seus próprios clientes, mas não riram por muito tempo, porque o negócio dos cooperados começou a prosperar.

⁶ Sociedade de Pioneiros Equitativos de Rochdale, na Grã-Bretanha.

⁷ plural de *penny*, a centésima parte de £1 (uma Libra), na moeda Britânica.

⁸ (tradução curiosa) Rua do Sapo

No entanto, BATALHA (1997) afirma que em Outubro de 1844, esses pobres tecelões de *Rochdale* juntaram 28 libras, com as quais registraram e fundaram a *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, uma cooperativa de consumo.

Cento e cinquenta anos depois, o *Co-operative Movement in Britain*⁹ celebrou o aniversário daquele evento na primeira loja dos Pioneiros na *Toad Lane*, nº 31, cuidadosamente preservada e transformada em museu, com objetivo de mostrar que as cooperativas são tão relevantes, neste final de milênio, como jamais foram.

Nos anos 90, a idéia cooperativista encarrega-se de mais de setecentas milhões de pessoas em mais de cem países, com cooperativas fornecendo empregos para habilidosos artesãos na Índia, especialistas em mercado para fazendeiros nos Estados Unidos, serviço de saúde no Japão e créditos preciosos para camponeses rurais na África.

Para WILLIAMSON (1994) foi uma grande invenção, refinada e aprimorada onde quer que tenha sido adotada.

Esta não foi, certamente, a primeira cooperativa na Grã-Bretanha, mas o que tornou as realizações dos Pioneiros tão extraordinárias foram as decisões, os métodos e as práticas adotadas, que os tornaram conhecidos mundialmente como *Rochdale Principles of Co-operation*¹⁰ (MUSEUM, 2000), e por introduzir o caráter de associação aberta e voluntária, o controle democrático, a provisão de instalações educacionais e o retorno de lucros (ou excedentes) aos membros na proporção de suas compras – o famoso *Co-op dividend*¹¹ (WILLIAMSON, 1994).

Paralelamente, BATALHA (1997, p.520) afirma que o estatuto da Sociedade dos Justos Pioneiros de *Rochdale* estabelecia em seu primeiro artigo que “desde o momento em que seja possível, esta sociedade empreenderá a organização das forças de produção, de distribuição, de educação e de governo”, ou seja, uma colônia auto-suficiente que prestará ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes, tendo sido este, portanto, o marco fundamental do cooperativismo moderno.

⁹ Movimento Cooperativo na Grã-Bretanha

¹⁰ Princípios de Cooperação de Rochdale

A partir desta humilde origem de *Lancashire*, a idéia de cooperativas de consumidores se difundiu rapidamente, e no final do século XIX, a Grã-bretanha tinha mais de mil e quatrocentas sociedades aderindo aos Princípios de *Rochdale*, enquanto o sistema também se expandia vigorosamente por toda a Europa e além (WILLIAMSON, 1994).

No entanto, embora considerando a coerência no desenvolvimento das formas associativas na história da humanidade, é mister observar que seu mais expressivo desenvolvimento ocorreu no ambiente capitalista do século XIX, e representou o marco fundamental do cooperativismo moderno (BATALHA, 1997).

2.3.2 REVOLUÇÕES FRANCESA E INDUSTRIAL

Em 1925 a sociedade européia havia passado por várias etapas de choques e mudanças. A transformação se deu graças a duas intrépidas revoluções: uma deu o passo para a mudança política no século XIX, enquanto a outra transformou radicalmente a natureza do homem econômico. Segundo KREIS (2000), a Revolução Francesa fez da mudança a ordem do dia e ajudou a inculcar no homem – ao menos em alguns – a noção de que a mudança era, de certa forma, tão boa quanto atraente. Simultâneas, embora em ritmo variado, dependendo da influência que exerceu sobre cada país europeu, a Revolução Industrial avançou com seu idealismo envolvendo o espírito das nações, das classes sociais e dos indivíduos.

Como de se esperar, surgiram pensadores, críticos acerbos à Revolução Industrial, instigando retorno ao estado pré-moderno, conquanto seus adversários vislumbravam que a indústria e o capitalismo industrial haviam chegado para ficar, e que a difusão dos rudimentos de um socialismo emergente contribuiria para dar sentido a tais transformações em benefício da humanidade. Contudo, é curioso notar que, depois do período Napoleônico, uma forte onda de reação conservadora espalhou-se por quase toda a Europa, o que não é de surpreender, visto que a maioria dos monarcas temia os resultados nefastos que outra Revolução Francesa e outro Napoleão poderiam acarretar em seus países (KREIS, 2000).

¹¹ Dividendo cooperativo

2.3.3 SOCIALISTAS UTÓPICOS

Em fins do século XVIII, a Revolução Industrial domina o continente europeu, influenciado pelo liberalismo econômico dos pensadores clássicos, para quem o princípio da satisfação do interesse individual atende com mais eficácia o interesse geral da sociedade, enfatizando que com liberdade de ação, os capitais se multiplicam e fluem de forma mais eficiente. BATALHA (1997) ainda complementa, que tal pensamento dita as bases econômicas da Revolução Industrial, incentivando a livre concorrência e a defesa da propriedade privada.

Entretantes, o surgimento dos socialistas, economistas que se insurgiram contra a propriedade privada e a livre concorrência, introduzem os fundamentos ideológicos diferenciados, com base em preceitos inovadores, de que “a cada um, de acordo com seu trabalho” e “a cada um, segundo sua capacidade; a cada um, segundo suas necessidades”.

Estes socialistas utópicos se propõem a corrigir o liberalismo, afirma BATALHA (1997), modificando a economia. Surgem então os “pais” do cooperativismo moderno, os socialistas associacionistas, que julgam ser possível corrigir o liberalismo através de uma organização econômica associativa específica dos trabalhadores de vários setores, eliminando aqueles que exploram o trabalho e a propriedade privada. São eles: Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc e William King, eminentes pensadores que semearam o cooperativismo, embora suas experiências práticas não tenham logrado o mesmo sucesso duradouro atingido em *Rochdale*, na Inglaterra de 1844.

Robert Owen (1771-1858), empreendedor e filantropo que exerceu grande influência sobre o movimento operário inglês, proprietário da grande tecelagem de *New Lanark*, observou a conseqüência do trabalho fabril debilitado sobre os operários explorados: cansaço físico, falta de cultura e criminalidade. Com o intuito de pôr fim à condição injusta imposta sobre a classe mais debilitada, afirma COZZI (2000), elaborou o projeto das vilas cooperativas que, para superar a concorrência, que tinha condições de produzir um maior número de bens a preços muito menores, representa uma das primeiras e mais revolucionárias tentativas de aproximação da classe operária à classe capitalista.

Owen é considerado o mais importante cooperativista moderno, segundo BATALHA (1997), pois suas idéias promoveram os estatutos da primeira cooperativa e fazem parte da doutrina cooperativista. Além de ser o primeiro autor a usar o termo *cooperação*, como antônimo de *concorrência*, estabeleceu a base do liberalismo econômico da época, juntamente com a *liberdade de movimentação de capitais e propriedade privada*.

Charles François Marie Fourier (1772-1837), teórico social, é autor de “*The Social Destiny of Man, or, Theory of the Four Movements*”¹² e de “*The New Industrial World*”¹³ (FOURIER, 2000).

Desde o início do século XIX, KREIS (2000) afirma ser necessário identificar os Socialistas Utópicos, conforme quão perceptivamente eles compreendiam e enfrentavam o desafio massivo da sociedade industrial. Portanto, Charles Fourier é considerado o mais utópico dos socialistas, pois embora ciente dos acontecimentos que eclodiam na Inglaterra, como um resultado da Revolução Industrial, rejeitava a industrialização indiscriminada, desprezando o liberalismo *laissez-faire* e o sistema fabril, não em virtude dos efeitos que pudessem exercer sobre a sociedade, mas acreditando que a sociedade industrial era uma fase passageira, tanto que não viu necessidade em retificar os perigos inerentes da industrialização, mas simplesmente foi além, ignorando-a. Os visionários têm condições de criar idéias de fantásticas, abstraindo realidades. Fourier não tinha formação acadêmica e costumava vangloriar-se do tédio que lhe causavam os discursos filosóficos. Trabalhava como vendedor ambulante durante o dia e escrevia à noite; e foi ridicularizado por seus críticos, apesar de não ter contatos significantes com nenhuma organização política, nem se identificarem suas idéias com as dos primeiros comunistas franceses ou democratas radicais ingleses.

Segundo comenta COLUMBIA (2000), Louis Blanc (1811-1872) socialista e jornalista francês, nasceu na Espanha, e em sua obra “*Organization of Work*”¹⁴ (1840) esboçou os rudimentos de uma ordem social ideal baseada no princípio “a cada um, de acordo com suas habilidades, a cada um, de acordo com suas necessidades”, preconizando, no estágio inicial, um sistema de oficinas sociais controladas por trabalhadores.

¹² O Destino Social do Homem ou Teoria dos Quatro Movimentos

¹³ O Novo Mundo Industrial

Membro do governo provisório de 1848, e compromissado com a revolta de trabalhadores, Louis Blanc fugiu para a Inglaterra, onde escreveu sua “*History of the French Revolution*¹⁵” (12 volumes, 1847-1864), antes de retornar à França (1871), e tornar-se membro da assembléia nacional.

Os textos do Reverendo William King, na revista *The Co-operator*¹⁶, inspiraram a primeira geração de cooperados, incluindo os Pioneiros de *Rochdale*, além de mostrar o caminho a uma sociedade de economia cooperativa, que ainda estava por surgir (McCAIN, 2000).

William King (-1808), filantropo que emigrou ainda menino da Irlanda, no final do século XVIII, tornou-se empresário bem sucedido, envolvido ativamente nos negócios de sua comunidade. Dedicado aos estudos, King serviu no conselho de curadores da *Abington Male Academy*¹⁷, uma escola privada que fornecia uma educação clássica a meninos por todo o século XIX. Quando de sua morte em 1808, King deixou um dote substancial para a academia (WKRAC, 2000).

2.3.4 DOCTRINA COOPERATIVISTA

O legado de *Rochdale*, no final do século XX, é um santuário nos Princípios Cooperativos promovido pelo corpo mundial de cooperativas, com base em Genebra, *International Co-operative Alliance*¹⁸ (WILLIAMSON, 1994).

A Aliança Cooperativa Internacional - ACI, segundo BATALHA (1997), é o órgão máximo do movimento cooperativista mundial e foi criada em 1895.

¹⁴ Organização do Trabalho

¹⁵ História da Revolução Francesa

¹⁶ O Cooperador

¹⁷ Academia Masculina de Abington

No fim do século XX, a ACI ainda estabelece os princípios fundamentais para a caracterização de uma cooperativa, bem como para a filiação dos associados em seus quadros, apesar de muitas vezes alguns tópicos prestarem-se a discussões em assembleias gerais, e conseqüentes alterações, embora em aspectos de pouca expressão.

A ACI - Aliança Cooperativa Internacional, e cada organização similar no mundo, adotam e propagam a base doutrinária dos estatutos dos cooperativistas pioneiros, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 **Princípios doutrinários do cooperativismo expressos nos estatutos da cooperativa de *Rochdale***

Princípios doutrinários	Estatutos de <i>Rochdale</i>
Solidariedade	Associativismo Retorno <i>pro rata</i>
Igualdade	Gestão democrática Neutralidade política e religiosa
Liberdade	Cooperação voluntária Livre entrada e saída
Fraternidade	Educação cooperativa

Fonte: LAMBERT (*apud* BATALHA, 1997).

O princípio elementar dos estatutos de *Rochdale* é o da democracia, segundo o qual, “a sociedade será dirigida por um corpo composto de presidente, tesoureiro, secretário, uma junta de três administradores e cinco diretores, todos eleitos em assembleia geral dos associados, na qual cada associado tem direito a um único voto” (BATALHA, 1997).

A seguir, a regra da livre adesão institui que “qualquer cidadão indicado por dois membros da sociedade e aprovado pelos diretores pode tornar-se mais um membro associado, bem como é livre sua saída da sociedade” (BATALHA, 1997).

Os demais princípios dos estatutos são: “o pagamento de uma taxa limitada de juros ao capital investido; o retorno *pro rata* dos excedentes, proporcional à atividade e à operação de cada um dos associados; a educação dos membros, efetuada através de um fundo específico para este fim; e a neutralidade política e religiosa dessa sociedade” (BATALHA, 1997, p.521).

2.4 O COOPERATIVISMO NO BRASIL

O cooperativismo, segundo BENATO (1997), se diferencia dos demais tipos de sociedades por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e também um negócio. Para alcançar bons resultados torna-se necessário equilibrar essa dupla característica - o aspecto social e o econômico -, buscando sempre o aperfeiçoamento de suas atividades e filosofia.

Nesse sentido, o princípio da educação permanente deve se traduzir em iniciativas que preparem o homem para a vida e para o exercício da cidadania, capacitando-o, ainda, para atuar no mercado de forma empresarial e competitiva. Com base nos resultados das experiências cooperativistas, muitas empresas comerciais procuram humanizar as relações de trabalho, utilizando variedade de incentivos, como participação nos lucros, programas de treinamento e planos de saúde, dentre outros.

2.4.1 CONSTITUIÇÃO DE UMA COOPERATIVA BRASILEIRA

Segundo BENATO (1997), a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva. As empresas cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação. Tradicionalmente, os cooperados valorizam os princípios éticos de honestidade, a responsabilidade social e amparo recíproco.

BATALHA (1997, p.522), referencia legislação brasileira específica regulamentando o cooperativismo, a Lei nº 5764, de 16 de Dezembro de 1971, em cujos artigos 3º. e 4º. prevalece que “os princípios doutrinários da ACI – Aliança Cooperativa Internacional, caracteriza esta sociedade como atividade econômica de proveito comum sem o objetivo de lucro, tendo como características a adesão voluntária, a variabilidade do capital social representado pelas quotas-partes, a inaccessibilidade destas quotas-partes, a singularidade de voto, o retorno das sobras líquidas do exercício, a neutralidade político-religiosa, entre outras”, enquanto o artigo 5º. assegura o direito de usar a nomeação *cooperativa*, e o artigo 38º. enfatiza o princípio democrático, confirmando a assembleia geral como órgão máximo de decisão da cooperativa.

O cooperativismo tem como objetivo o desenvolvimento do ser humano, das famílias e da comunidade, afirma BENATO (1997). No contexto mundial, onde predomina a miséria da maioria da população, situa-se como um instrumento acessível para as camadas mais pobres da população modificarem sua realidade.

O papel da cooperativa não se restringe em satisfazer a necessidade de consumo de um bem ou serviço, mas é preponderante também na atividade social e educativa. É uma sociedade que pode ser criada por um pequeno grupo de indivíduos, que formarão, com recursos próprios, capital coletivo para garantir suas atividades. BATALHA (1997) ainda complementa, ao afirmar que o objetivo de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, o trabalho, e não o lucro, como ocorre essencialmente em uma empresa privada.

Tabela 2 **Quadro comparativo entre empresas de capital e empresas cooperativas**

Firma	Capitalista	Cooperativista
Objetivo	Capital (Lucro)	Trabalho (Serviços)
Gestão	Capital (Ação = 1 voto)	Trabalho (Associados = 1 voto)
Apropriação	Capital (Proporcional às ações)	Trabalho (Proporcional à atividade)
Fator Arrendado	Trabalho	Capital

Fonte: BATALHA (1997, p.523).

A participação no capital da cooperativa ocorre mediante subscrição de quotas-partes pelo produtor rural no ato de sua inscrição como associado. As quotas-partes não são negociáveis, como as ações de uma empresa de capital privado, não sendo possível vendê-las a terceiros, afirma BATALHA (1997).

Embora os empresários comecem perceber a necessidade de seus trabalhadores participarem como parceiros na empresa, acredita BENATO (1997), uma proposta societária deste gabarito ainda está longe de se assemelhar a uma cooperativa, onde efetivamente todos partilham como proprietários do empreendimento.

De acordo com o campo de atuação, as cooperativas podem ter objetivos variados, porém os associados e dirigentes não podem ignorar o objetivo comum que fez de suas cooperativas um sistema, uma alternativa econômica com fins sociais, onde está claramente colocada uma proposta fundamentalmente ética.

Dentro dessa ótica sistemática, prossegue BENATO (1997), a intercooperação entre essas empresas compõe a estratégia fundamental, não somente para a troca de informações e tecnologias, mas com propósito dirigido para a realização de transações econômicas mutuamente vantajosas. Ao negociarem entre si, as cooperativas viabilizam o capital girar dentro do próprio setor, fortalecendo-o e semeando seu crescimento.

Segundo BATALHA (1997), a assembléia geral da cooperativa escolhe obrigatoriamente um conselho fiscal, composto de três membros e três suplentes, e um conselho de administração, respectivamente responsáveis pela fiscalização dos atos administrativos na sociedade, e pela própria administração da empresa coletiva. A obrigatoriedade deste organograma é imposto por lei. Além destes órgãos, o organograma pode ser adaptado de acordo com cada cooperativa e seus objetivos.

A própria estrutura das cooperativas possibilitam maior participação do associado, inclusive através de comitês educativos, conselhos de produtores ou comitês por área de produção.

Segundo BATALHA (1997), esses comitês têm regime interno específico, promovendo reunião de produtores por área de atuação ou por atividade da cooperativa, permitindo que um número significativo de sócios e representantes discutam as principais decisões administrativas.

O sistema cooperativista no Brasil é representado por organizações, tanto a nível estadual, as Organizações das Cooperativas Estaduais (OCEs), quanto a nível nacional, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A OCB é filiada à Organização das Cooperativas Americanas (OCA) e esta, à Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

É indispensável observar que a matéria não se restringe apenas a organizações utópicas, pois segundo pesquisa promovida pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (1999), a indústria de alimentos emprega, neste final do século XX, 780 mil pessoas e engloba 46 mil fábricas, constituindo-se em uma das principais bases de sustentação da economia brasileira, com um faturamento de US\$ 44 bilhões, alcançado em 1993.

Em pesquisas que a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (1999) realiza também em área de tecnologia de alimentos no Brasil, visa não apenas evitar que a produção agrícola sofra perdas quantitativas em todas as fases após a colheita, mas, também, incentivar a criação de produtos mais saudáveis e nutritivos para o processamento industrial.

Ao criar tecnologias que permitam a modernização e o desenvolvimento de toda a sistemática de armazenamento e processamento de alimentos, a EMBRAPA contribui para o aumento e a regularidade do abastecimento de produtos alimentícios para a população brasileira. Mais do que isso, estimula, com programas de extensão agroindustrial, a criação de micros e pequenas agroindústrias no interior do país, colaborando para a geração de mais empregos e renda no campo e na cidade. A empresa ainda oferece serviços de consultoria, assistência técnica, treinamento e apoio a empresas do setor, favorecendo, desta forma, as cooperativas.

2.4.2 CLASSIFICAÇÃO DE COOPERATIVAS

As cooperativas, segundo BATALHA (1997), são classificadas de acordo com seus objetivos sociais, como: de consumo, de trabalho, de crédito, etc.

O objetivo das cooperativas de consumo é facilitar o ato de consumo de seus associados, adquirindo bens em quantidade e vendendo-os a preços mais acessíveis. Já as cooperativas de trabalho têm por objetivo facilitar o trabalho e a prestação de serviços de seus associados, conquanto as cooperativas de crédito, se destinam a aglutinar a poupança de seus associados e possibilitar a obtenção de empréstimos financeiros em condições privilegiadas.

As cooperativas também podem ser classificadas por sua estrutura, como: singulares, centrais e confederações. As cooperativas singulares são compostas por associados; as centrais ou federações são compostas por uma série de cooperativas singulares, e as confederações são compostas por centrais ou federações.

A cooperativa singular de produtores de leite, por exemplo, recebe e resfria o leite fornecido por seus associados, comercializando o leite pasteurizado. A cooperativa central recebe o leite resfriado de várias cooperativas singulares e produz derivados, como iogurtes, queijos etc., que exigem estrutura industrial de maior porte. A confederação das cooperativas centrais de laticínios representa todo este sistema a nível nacional, exercendo grande influência nos aspectos políticos deste setor. (BATALHA, 1997)

2.4.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS

Longe de pretender abordar toda teoria da Administração, é indispensável a abordagem de alguns tópicos de gestão, fundamentais às cooperativas.

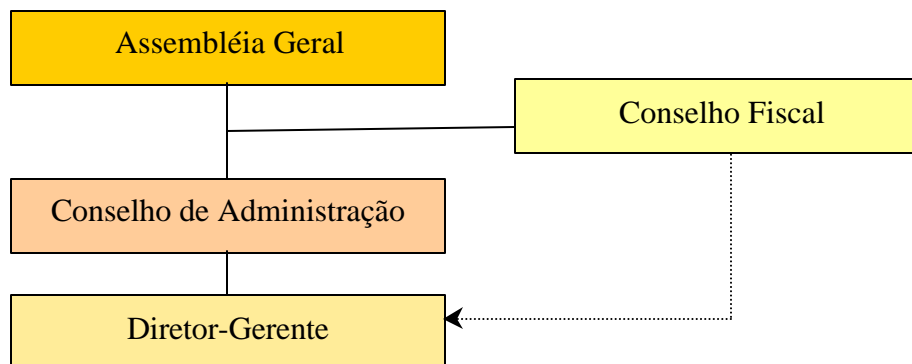
As cooperativas apresentam certas peculiaridades quanto às relações contratuais, pois ao se agregar a economia individual dos produtores associados, formando uma estrutura intermediária entre eles e o mercado, determinadas funções que incumbiriam aos produtores, são transferidas à cooperativa. Ou seja, o “contratado” é também o “contratante”, como bem se refere RICKETTS (*apud* BATALHA, 1997).

Sendo assim, o produtor, como pessoa física, participa das decisões estratégicas através das assembléias, se “autocontratando” para as etapas posteriores do processo produtivo, com liberdade de influir em sua própria remuneração, pois é agente deste contrato. Não há, portanto, distinção entre o controle e o produtor, cumprindo, todavia, às cooperativas, a exigência de profissionalização da gestão da cooperativa, embora integrando os interesses particulares dos associados e os da empresa.

O despreparo administrativo dos produtores associados e mesmo da assembléia, entretanto, pode dificultar o controle das sociedades cooperativas, e contribuir para o favorecimento da perpetuação da autocracia, ao se manterem sempre o mesmo presidente ou diretor, fato que aliás ocorre amiúde nas cooperativas. A conseqüência é o prejuízo desses contratos de empresas não lucrativas, que provêm da deficiência e assimetria de informações nas estruturas hierárquicas, além das disputas e competição nas atividades internas e desvios dos benefícios devidos. (BATALHA, 1997)

Os dirigentes, quando cooperados, não podem participar de modo diferenciado nos resultados da cooperativa. Este problema de incentivos pode ser amenizado com a contratação de profissionais experientes na gerência de uma associação. Por oportuno, BATALHA (1997) observa, que a empresa cooperativa no Brasil está devidamente regulamentada por legislação específica à administração, que estabelece a forma de gestão, da qual deriva o organograma básico.

Figura 7 **Organograma básico de uma empresa cooperada**



Fonte: BATALHA (1997)

É óbvio, portanto, no organograma, que o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são representações da Assembleia Geral dos associados, enquanto o Diretor-Gerente tem seu comando derivado do Conselho Administrativo, e independente a atribuição de competência ao Conselho Fiscal na esfera de controle permanente.

BATALHA (1997) ainda sugere indispensável a formação de comitês educativos ou conselhos de produtores, por área de atuação ou produto de especialização, a fim de evitar o distanciamento do cooperado da participação na direção de sua empresa, em consequência do crescimento da empresa coletiva. Durante algum tempo presumia-se que o gerente seria o encarregado executivo dos membros, representando-os como uma espécie de porta-voz. Porém, a função precípua do gerente não é restringir-se aos interesses particulares dos cooperados, mas prestar-lhes serviços, conjugando os interesses singulares, como alcançar renda, e a proficiência da própria cooperativa, que certamente refletirá em benefício dos mesmos cooperados.

O processo, contudo, não é tão simples, e como confirma BATALHA (1997), a necessidade de crescimento dos negócios leva a gerência a determinar o aumento das taxas dos serviços prestados aos associados, que desejam preços minimizados; além disso, à gerência compete a discricionariedade de reter as sobras para aplicar em investimentos necessários e indispensáveis, enquanto aos cooperados bastaria fossem singelamente distribuídos os lucros.

A forma mais indicada para contornar tais conflitos, além de garantir o sucesso dos negócios, é ser o gerenciamento prestado por profissional capacitado, enquanto compartilham os produtores cooperados nas decisões estratégicas.

3 METODOLOGIA

O intuito deste capítulo encerra o enfoque dos procedimentos metodológicos aplicados à presente investigação, delimitando o estudo na primeira seção, e a seguir, demonstra as limitações encontradas na coleta de dados, em virtude da natureza da pesquisa, propriamente dita.

Monografia, como é descrita por OLIVEIRA (1997), é a abordagem de um único assunto ou problema, obedecendo determinada metodologia de investigação, além de exigir que lhe seja dada uma especificação, um tratamento aprofundado e exaustivo, que não se confunde com extensão. A característica essencial da monografia é a forma de estudo de um tema delimitado, sua unicidade, caracterizada por uma particular contribuição destinada à ampliar o conhecimento específico. SEVERINO (*apud* OLIVEIRA, 1997) complementa que a tese de doutoramento, a dissertação de mestrado e os trabalhos resultantes de pesquisas rigorosas são exemplos de monografias científicas.

Segundo o dicionário WEBSTER'S (1988), a pesquisa é uma diligente busca para averiguar alguma coisa, é uma indagação minuciosa, além de ser um exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios. Pesquisar, para MARCONI e LAKATOS (1996), não é apenas procurar a verdade, mas é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Para ACKOFF (*apud* MARCONI e LAKATOS, 1996, p.22), “o objetivo da ciência não é somente aumentar o conhecimento, mas o de aumentar as nossas possibilidades de continuar aumentando o conhecimento”.

A finalidade da pesquisa, segundo SELTZ (1987), é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. TRUJILLO FERRARI (1982) assegura que a pesquisa tem como objetivo buscar conhecer e explicar os fenômenos que acontecem no mundo existencial.

MARCONI e LAKATOS (1996) propõem que a pesquisa sempre parte de uma interrogação e procura responder às necessidades de conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno.

Metodologia, para DEMO (1992), é o estudo dos caminhos e dos instrumentos para se fazer ciência, não se restringindo a métodos e técnicas utilizados na pesquisa, pois o lado empírico a que estão vinculados abre oportunidade da discussão do problema. O método da pesquisa transmite racionalidade e ordenação, garante o espírito crítico contra credulidades ao exigir argumentos diante tudo que se afirma, além de permitir criatividade ao devassar novos horizontes.

BRUYNE *et alii* (1982) consideram a metodologia como a lógica dos procedimentos científicos. As escolhas metodológicas não são redutíveis a uma seqüência de operações e procedimentos, porque a prática científica, principalmente nas ciências sociais, é dinâmica e requer interpretações entre os pólos da metodologia: teórico, técnico, morfológico e epistemológico¹⁹.

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O enfoque deste estudo foi desenvolvido na COOPAVEL - Cooperativa Agropecuária de Cascavel Ltda., uma das maiores cooperativas do Paraná, localizada no km 576 da BR 277, na cidade de Cascavel, Estado do Paraná, cumprindo observar que a opção recaiu nesta instituição, pois indiscutivelmente, por sua excelência em organização, retrata a realidade sócio-econômica e cultural característica da região Oeste do Paraná, comportando a centralização dos objetivos pretendidos, e a bem dizer dispensa estender conotações de estudos repetitivos e semelhantes nas demais cooperativas regionais.

¹⁹ Epistemologia: estudo do grau de certeza do conhecimento científico em seus diversos ramos. (BUENO, 2000)

A população pesquisada incluiu tanto gerentes administrativos, como responsáveis pela comercialização, pela área técnica e operacional, e outros colaboradores envolvidos no processo, num total de 15 pessoas, relacionadas no Anexo 1. Todos os entrevistados prestaram sua contribuição inestimável para a elaboração deste estudo, enriquecendo-o com seus relevantes conhecimentos, rigorosamente escolhidos por indicação do próprio presidente da cooperativa, particularmente interessado em diversos aspectos da pesquisa, por ele inclusive sugeridos.

A entrada em campo se deu mediante convite informal da presidência da cooperativa, com a aquiescência das direções e dos participantes, uma vez que a pesquisa desenvolver-se-ia em setor de análises práticas das decisões tomadas particularmente na indústria de óleo, sem contudo invadir o âmbito industrial, alheio à matéria. Por outro lado, o método adotado, de não expor abertamente o objetivo primordial da pesquisa, pareceu ser mais apropriado, a fim de evitar alterações inadvertidas, porém substanciais, no comportamento do grupo, que pudessem prejudicar os procedimentos instaurados. A mera presença do pesquisador em campo, cujo conceito de “participante como observador”, segundo JUNKER (*apud* LÜDKE e ANDRÉ, 1986), nem sempre possibilita observar com precisão o comportamento das pessoas envolvidas, de outra parte, uma das pretensões básicas do trabalho consistia em investigar a visão *emic* dos participantes, ou seja, sua visão interna.

Além do mais, a cooperativa foi abordada como um todo, a partir da sistematização da sua história e de sua constituição, a fim de permitir, para efeito de análise e interpretação de dados, um espectro de maior amplitude, do que se restrito o contexto da pesquisa exclusivamente no âmbito industrial de óleos vegetais.

3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com efeito, certas circunstâncias, ainda que tênue a prevenção ou resistência a mudanças, limitaram o acesso mais extensivo, embora grande parte das dificuldades foram suplantadas com o tempo, e o apoio do presidente da cooperativa. No entanto, a maior limitação do estudo é a não generalização dos resultados.

Não houve possibilidade, infelizmente, de concluir a contento o histórico da soja na COOPAVEL, em virtude da insuficiência de registro de dados, que, não conservados, perderam-se no tempo, além de certa dificuldade com entrevistas de alguns funcionários, pouco à vontade em repassar informações, que talvez julgassem indiscretas. Nada obstante, envidados todos os esforços, o trabalho atingiu seu objetivo, no sentido de demonstrar comparação, em termos de padronização de estratégias, desde a criação da cooperativa, e a partir da etapa inicial de recepção de soja na cooperativa, através das inúmeras decisões tomadas, ao longo de trinta anos.

Metade dos entrevistados receberam a primeira entrevista muito à vontade, o que não foi notado nas entrevistas subseqüentes. Muitos dados neste estudo relacionados, levaram muitos meses para que fossem disponibilizados, porém com algum receio por parte dos entrevistados, embora convencidos pelo presidente da cooperativa. Alguns dados sobre a Indústria de Óleos Vegetais e a Recepção de Grãos levaram ano ou ano e meio para que fossem revelados, sendo que outros dados também importantes a esta pesquisa nunca foram elucidados. O receio pairava no medo da indiscrição com dados tidos como sigilosos, por abordarem números que comprometiam algumas tomadas de decisão e apontavam exclusivamente os responsáveis por estas decisões. Dois dos entrevistados se esquivaram o quanto conseguiram de responder a algumas questões ou a expor fatos e números.

Grande parte das questões que compunham as entrevistas relacionavam-se a esclarecer dados sobre a soja, sua produção e seu comércio. O tema foi escolhido por haver sido sugerido à pesquisadora a escolha de um tema sobre o qual nada soubesse, a fim de que o trabalho não omitisse alguns pormenores por ter-se como certo que o leitor dominasse tão bem o assunto como quem o escreveu. Pois bem, a escolha por soja, cooperativa e estratégia completou esta sugestão, pois a pesquisadora nada conhecia sobre nenhum destes. E, portanto, muito do que foi pesquisado não foi apresentado para que não se estendesse em demasia em assuntos não pertinentes ao tema. No entanto, o texto que aborda a soja e sua história no mundo, foi mantido no Anexo 2, a fim de prestar de fonte de estudo para futuros pesquisadores, evitando duplicação de esforços sobre o tema. O referido anexo tem 35 páginas sobre caracterização do grão, sua origem no mundo e no Brasil, aspectos econômicos e a descrição da soja na COOPAVEL, como produção, transporte, recepção, classificação e industrialização.

3.3 NATUREZA DA PESQUISA

O estudo exploratório em perspectiva longitudinal caracteriza a presente pesquisa, e teve por objetivo compreender, principalmente os períodos de mudança ambiental ou organizacional, concentrando-se no tempo determinado entre 1990 e 2000, e combinando a análise longitudinal das estratégias da COOPAVEL com a de competitividade de PORTER (1986), usualmente de corte transversal.

A pesquisa foi embasada no modo de investigação de estudo de caso, e de natureza descritiva e analítica. A partir da percepção dos entrevistados, o intuito foi descrever o processo pelo qual passa a soja na cooperativa, abordando sua história, e analisando a definição de estratégias de acordo com as forças competitivas do modelo de PORTER (1986).

PETTIGREW (1988) propõe a tríade contexto, conteúdo e processo. O contexto externo é o ambiente social, político, econômico e competitivo onde a empresa atua, enquanto o contexto interno é sua estrutura, cultura, políticas e idéias. O conteúdo são as mudanças examinadas, seja tecnologia, mão-de-obra, produtos, cultura ou posição geográfica. O processo são as ações, reações e interações das várias partes interessadas, que buscam a mudança em favor do futuro.

Figura 8 **Tríade do contexto, conteúdo e processo de Pettigrew para o estudo da mudança estratégica**



Fonte: Silva (2001a)

Para PETTIGREW (1992), a pesquisa sobre tomada de decisão e mudança estratégica é teoricamente correta e praticamente útil, quando desenvolve a interação contínua entre idéias sobre o contexto da mudança, do processo da mudança e do conteúdo da mudança, não obstante a habilidade de regular suas relações. Neste sentido, a pesquisa trouxe a contextualização histórica e a compreensão da razão da mudança, a análise do processo de estratégias de produção de soja na COOPAVEL, que influenciou a economia regional e o conteúdo das mudanças implementadas ao longo do período de análise.

Estudo de caso, para GIL (1999), é o estudo exaustivo e em profundidade de alguns elementos, permitindo o conhecimento amplo e específico, e visto que a análise de um aspecto de determinado universo possibilita o entendimento de sua generalidade, o estabelecimento de bases para uma investigação mais sistemática e precisa conserva validade para exame posterior mais apurado.

O autor enfatiza a limitação deste delineamento pela impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso, embora muito freqüente na pesquisa social por sua simplicidade e economia, podendo ser realizado por um único investigador. Sua maior utilidade está nas pesquisas exploratórias por sua flexibilidade.

O estudo de caso, segundo GIL (1999), é o estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de forma a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. YIN (*apud* GIL, 1999) complementa que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Segundo BEST (*apud* MARCONI e LAKATOS, 1996), a pesquisa descritiva, “delineia o que é”, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. HYMAN (*apud* MARCONI e LAKATOS, 1996) não vai tão longe, enfatizando que a pesquisa descritiva é a “simples descrição de um problema”. SELLTIZ (1987) aponta que os estudos descritivos descrevem um fenômeno ou situação mediante uma pesquisa realizada em determinado espaço-tempo.

Com amparo em tais conceituações, a pesquisa optou em incluir caráter de avaliação, por sugestão do Presidente da COOPAVEL, levando em consideração que o estudo envolvendo um produto como a soja, e conforme é processado na cooperativa, oferece à sociedade, a nível nacional, derivados essenciais, como óleo, rações, leite e carne, e está prestes a completar o processo de preparação da estrutura destinada a ampliar a própria atuação da empresa, com a exportação do grão e seus derivados.

A pesquisa realizada foi aplicada. Para MARCONI e LAKATOS (1996), a pesquisa aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, ou seja, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade. Há, inclusive, a preocupação de melhor desenvolver a indústria de óleos vegetais, um tanto retraída em comparação às outras atividades da grande cooperativa. RUMMEL (*apud* MARCONI e LAKATOS, 1996) segue a mesma linha de interpretação, considerando pesquisa aplicada, quando objetiva a aplicação da espécie de pesquisa relacionada às necessidades imediatas dos diferentes campos da atividade humana.

Caracterizada como pesquisa de avaliação, e solicitada que o foi pelo presidente da cooperativa em Fevereiro de 1999, teve por dever atingir os objetivos pretendidos, além da ênfase pragmática, de servir de alguma valia, mediante o resultado prático do trabalho, para aproveitamento da Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL.

3.4 COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram a observação, entrevistas não-estruturadas e pesquisas em fontes de papel (OLIVEIRA, 1997), como livros técnicos, manuais, monografias, enciclopédias, normas, catálogos, arquivos históricos, jornais, revistas, publicações periódicas da instituição, estatuto da cooperativa, relatórios anuais, jornais internos e folhetos, realizadas pela pesquisadora, nas várias unidades de negócio da cooperativa, bibliotecas públicas e particulares, além de pesquisas em diversas *homepages* na Internet, que abordassem o tema.

O relato dos fatos foi fundamental para a análise das estratégias adotadas pela COOPAVEL no período entre 1990 e 2000. O estudo de caso mostra a trajetória da cooperativa em seu aspecto contextual e histórico, analisando profundamente uma cooperativa agropecuária, com a intenção de apreender a totalidade da situação.

A observação, para GIL (1999), é o uso dos sentidos visando adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. A principal vantagem da observação, enquanto elemento fundamental para a pesquisa, consiste na percepção direta dos fatos sem qualquer intermediação que reduza a subjetividade. O principal inconveniente é a presença do pesquisador, capaz de provocar alterações no comportamento dos observados, apagando a espontaneidade e produzindo resultados pouco confiáveis.

A observação simples, adotada nesta pesquisa, é aquela em que o pesquisador permanece alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observando de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem, esclarece GIL (1999).

A cientificidade da observação está na exigência de um mínimo de controle na obtenção dos dados, que não impede da coleta singela ser seguida de um processo de análise e interpretação, conferindo-lhe a sistematização e o controle requeridos dos procedimentos científicos.

Entrevista é definida por GIL (1999) como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. O autor prossegue, afirmando ser uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. É a técnica por excelência na investigação social, apresentando uma flexibilidade ímpar e, portanto é adotada como técnica fundamental de investigação.

SELLTIZ *et alii* (1987) complementam, mencionando que, enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam, pretendem fazer e explicam os fatos precedentes.

As entrevistas não-estruturadas são um mecanismo adequado para a coleta de dados dentro da perspectiva da pesquisa, como evidencia THIOLENT (1985): não direcionam rigidamente para o tema, tangenciam-no e a ele retornam sem denunciá-lo, e por isso é possível situá-lo em meio a outros temas significativos que sirvam de estímulo ao entrevistado, possibilitando coleta de informações complementares que favoreçam ao pesquisador a percepção da visão *emic* dos entrevistados, ou seja, sua visão interna.

As entrevistas foram previamente marcadas por contato telefônico, respeitando-se data, hora e local determinados pelo entrevistado. No início da entrevista foi informado sucintamente o objetivo da pesquisa, e que os relatos não seriam associados aos respectivos informantes, apesar de listados e identificados seus nomes e funções (Anexo 1). Durante a entrevista, as explicações foram anotadas, para servirem de fonte para a elucidação dos fatos. A entrevistadora apresentava-se como Mestranda em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, desenvolvendo uma Dissertação de Mestrado.

Nas entrevistas, individuais ou de pequenos grupos, foi utilizado o registro de notas escritas, pois a gravação, em muitos destes ambientes se faz de baixa qualidade, em virtude do ruído de maquinários próximos, veículos, e incessantes interrupções, decorrentes da flagrante liberdade dos funcionários entrarem e saírem sob a mais variada gama de motivos, seja em busca de informações, documentos, pastas e até de casaco. Alguns entrevistados insistiram para que as entrevistas não fossem gravadas, a fim de evitar registro de suas declarações.

A dissertação, para MARCONI e LAKATOS (1996), é um tipo de trabalho científico que se apresenta no final do curso de pós-graduação, procurando obter o título de mestre, o que requer a defesa do trabalho perante uma banca. As autoras ainda indicam oportunas descrições de tópicos complementares de dissertação, como estudo teórico, de natureza reflexiva, consistindo na ordenação de idéias sobre determinado tema; ou a aplicação de uma teoria já existente para analisar certo problema; ou um trabalho feito nos moldes da tese de doutorado, com a peculiaridade de ser ainda uma tese inicial ou em miniatura.

A dissertação expositiva é aquela que reúne e relaciona material obtido de diferentes fontes, expondo o assunto com fidedignidade, e demonstrando habilidade não só no levantamento, mas também na organização, descreve SALVADOR (*apud* MARCONI e LAKATOS, 1996).

A análise documental colaborou no sentido de mapear a evolução do cooperativismo no mundo, no Brasil e na região, dirigido ao cultivo da soja, além de elucidar questões, como estratégia e tomada de decisão, verificando os procedimentos da COOPAVEL em relação à atividade desenvolvida na indústria de óleos vegetais.

A pesquisa bibliográfica, indica OLIVEIRA (1997), tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. O levantamento bibliográfico, prossegue o autor, costuma ser realizado em bibliotecas públicas, faculdades, universidades e, especialmente, naqueles acervos que fazem parte do catálogo coletivo e das bibliotecas virtuais, além de acervos particulares.

GIL (1999) complementa, como a principal vantagem da pesquisa bibliográfica residir no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, especialmente quando há a necessidade de dados muito dispersos pelo tempo ou espaço.

Como uma cooperativa, os dados da COOPAVEL costumam ser publicados para informação de todos os seus associados, tornando possível conhecer as trajetórias seguidas ao longo de sua existência.

Porém, como os balancetes são anuais, as informações que poderiam ser úteis neste estudo, ficaram comprometidas diante da extravagância de números globais, que registram porte em milhões de toneladas de grãos.

Desta maneira, muitos dados foram coletados junto aos envolvidos com a Indústria de Óleos Vegetais, e com aqueles que detêm informações relativas aos dados históricos da cooperativa, e de envoltura, também, junto àqueles diretamente envolvidos com a própria recepção da soja que provém da vasta região de Cascavel, e em particular, inclusive, captados através de quem compete as tomadas de decisão em relação ao empreendimento.

A cooperativa foi posta à disposição, praticamente em toda a sua integralidade, para a observação, facilitando o propósito de conhecer procedimentos e climas nas diversas unidades de negócio da cooperativa, e cuja finalidade era a de traçar o seu criterioso perfil de comportamento nas tomadas de decisão, inspirada no fato de que, completo o seu trigésimo aniversário, é de supor que uma cooperativa desta categoria conserva uma linha de pensamento, um padrão de planejamento das ações, particularmente pertinentes à soja, principal grão produzido na região Oeste do Paraná.

As conversas de corredor, colhidas em momentos fugazes, de funcionários de diferentes setores, rápidas entrevistas informais na hora do cafezinho, na ante-sala de espera do gabinete do Presidente da cooperativa, e os “causos” do setor de imprensa, bem como aproveitando as entradas e saídas dos turnos do frigorífico ou do laticínio, e o local dos imensos silos de secagem de grãos, constituíram espaços descomprometidos de rigidez formal, resultaram particularmente fecundos para a observação.

Até os eventos públicos organizados pela cooperativa, como o FEMUCOOP - Festival de Música da COOPAVEL, o Show Rural COOPAVEL (de 1999, 2000 e 2001) como a segunda maior feira de exposição agropecuária do mundo ou os domingos de *boccia* e churrasco na Associação Atlética da COOPAVEL também foram alvo de pesquisa, pois, pelo fato de serem reflexos da própria cooperativa, permitiram uma compreensão melhor do universo de valores e cultura, culminando no envolvimento franco e amigável entre gerentes e subordinados.

O período de coleta de dados teve início no final de Março de 1999 e terminou em meados de Janeiro de 2001, e o enfoque primordial foi determinar a linha de ação adotada quando das tomadas de decisão, dando preferência à produção em relação à soja, que é apenas um dos produtos beneficiados na cooperativa.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas não-estruturadas, enquanto os dados secundários foram reunidos através de relatórios, balancetes, livros técnicos e *sites* específicos sobre os assuntos abordados.

As observações e entrevistas são instrumentos que podem ser usados simultaneamente. Existe um espectro de reações que deve participar da observação, e levado em consideração durante as entrevistas, que como THIOLENT (1980) chama de 'atenção flutuante', inclui o significado do silêncio, da hesitação, dos ritmos verbais e não-verbais, das entonações. "Esses elementos ajudam a compreender todo o discurso não-verbalizado", complementam LÜDKE e ANDRÉ (1986, p.36).

Após a coleta de dados foi o momento decisivo para estabelecer tendências e padrões relevantes. Essa etapa é de fundamental importância, pois tornou possível a formulação de questões analíticas a respeito de várias questões que margeiam e complementam o tema, como por exemplo, a relação entre a história da soja no Brasil e a sua produção na região Oeste do Paraná, a aplicação prática da teoria da estratégia, enfrentando a resistência às mudanças, enquanto é dado entrever, em meio a tão amplo contexto, todo um afeto e orgulho que dedicam os funcionários à COOPAVEL, tamanha organização que depende substancialmente do trabalho, da dedicação e da responsabilidade de cada um deles.

As categorias mais específicas foram definidas na etapa de tratamento e interpretação dos dados, quando, em função dos padrões relevantes, foi possível estabelecer relações com o quadro teórico inicial.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 COOPERATIVAS NO PARANÁ

O Estado do Paraná é considerado o maior produtor brasileiro de grãos, afirma a OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (2000), e dispõe de vasta infra-estrutura em transportes, geração de energia, aeroportos, além do Porto de Paranaguá para escoamento da produção industrial e agrícola, a preços compatíveis com o mercado internacional. Ainda, é o único Estado a dispor de uma ferrovia no sentido transversal. O Paraná projetou sua FERROESTE em direção a Guaíra, para dali alcançar os principais centros de produção agrícola do Brasil, e para Foz do Iguaçu, de onde poderá estender-se para o Chile, passando pelo Paraguai e Norte da Argentina, fazendo a ligação entre os Oceanos Pacífico e Atlântico.

Em 1993, o Estado do Paraná contava com 56 cooperativas singulares e 8 cooperativas centrais, que nesse ano haviam faturado cerca de US\$ 4,8 bilhões. Desde então, prossegue OCEPAR (2000), até 1999, não ocorreu alteração em número de registro de cooperativas agropecuárias, conquanto cause apreensão constatar que algumas apresentam sérias dificuldades financeiras.

Com referência ao faturamento constatado, cerca de US\$ 2,3 bilhões correspondem à venda (em valores contábeis) dos 10 principais produtos agropecuários recebidos pelas cooperativas, que em ordem de destaque, contribui a soja em 29%; o leite em 14%; o algodão e o milho em 13% cada um; as aves, 9%; os suínos, 7%; o trigo, 6%; a cana-de-açúcar, 5%; o café, 3%; e o feijão, 1 %, conforme classificação procedida pela Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - OCEPAR (2000).

Neste mesmo ano, as cooperativas paranaenses receberam quase 90% da produção estadual de algodão e trigo; pouco mais de três quartos da produção de soja do Estado; quase dois terços da produção de leite; mais da metade da produção de café; e mais de um terço da produção de suíno e milho, e cerca de um quinto da produção estadual de feijão, aves e cana-de-açúcar.

Vale ressaltar que houve grande disparidade de porte financeiro entre as cooperativas agropecuárias do Paraná. Por exemplo, em 1993, a maior cooperativa do Estado faturou sozinha US\$ 834 milhões, representando 17% do total estadual obtido pelo sistema. As duas maiores, juntas, faturaram 28% do total, e as dez maiores participaram com 62% do total do cooperativismo agropecuário do Paraná, assegura OCEPAR (1996). Quase 50% das cooperativas obtiveram faturamento inferior a US\$ 25 milhões, cada, e apenas seis cooperativas faturaram individualmente mais de US\$ 200 milhões.

Interessante destacar que o faturamento médio por associado, em 1993, foi de US\$ 32,4 mil em todo o sistema, e sobretudo nas duas maiores cooperativas singulares, o faturamento médio atingiu a cifra de US\$ 47 mil por associado.

O número de cooperados foi reduzido em quase 25%, passando de aproximadamente 195 mil, em 1990, para os atuais 145 mil, cuja grande maioria é composta por pequenos proprietários rurais, o que significa um desligamento médio de 10 mil cooperados por ano, neste período. Tal ocorrência deu-se em virtude do reflexo da crise, continua OCEPAR (1996), pela qual passou o setor agrícola, nos últimos anos, e que provocou drástico processo de insolvência de algumas cooperativas, aliado também pela política adotada pelo cooperativismo paranaense de excluir do seu quadro social os cooperados não atuantes.

Por outro lado, cerca de 27% do quadro social das cooperativas é composto por produtores com área inferior a 10 hectares, 47% com área entre 11 e 50 hectares, 15% com área entre 51 e 100 hectares e apenas 11% com área superior a 100 hectares.

Quanto ao número de funcionários do sistema, em 1993, era de 32.323 pessoas, apresentando uma relação de quase cinco produtores para cada funcionário. Entre eles, 791 possuem nível superior e 592 são agrônomos, 167 são médicos veterinários, e 32 outros profissionais do nível superior, além de 378 técnicos de nível médio. Assim, a relação número de associado/número de técnicos de nível superior e médio era de 126 por 1.

Em 1993, complementa OCEPAR (1996), o sistema apresentou um patrimônio líquido de US\$ 874,5 milhões. Contudo, seu valor real de mercado alcançou o nível de US\$ 2,5 bilhões, ou seja, US\$ 17 mil por associado.

Da mesma maneira que o faturamento, o patrimônio líquido do sistema cooperativista encontra-se concentrado em mãos de poucas cooperativas, ou seja, as duas maiores detinham em torno de 31 % do total. No entanto, a participação das dez maiores cooperativas alcançava 64%. (OCEPAR, 1996)

São 56 cooperativas singulares e a grande maioria opera com milho, soja, trigo e feijão, e pouco menos da metade delas operam com algodão e leite.

Entre elas, as dez maiores participam com excessiva parcela do recebimento total do sistema cooperativista, indicando uma concentração de compras em mãos de poucos. Por exemplo, no caso da soja, 44 cooperativas do Paraná receberam o produto em 1993, em cerca de 3,7 milhões de toneladas. No entanto, as dez maiores receberam quase três quartos desse total.

As cooperativas possuíam uma infra-estrutura de armazéns disponíveis em cada região para recebimento da produção rural. Mas com o conseqüente aumento dos custos operacionais e diminuição das margens de lucro das unidades, essa vantagem de atuar regionalmente, como oligopolistas, vem sendo anulada.

As cooperativas possuíam uma capacidade estática de armazéns graneleiros de 6,27 milhões de toneladas. No entanto, em 1993 receberam ao todo 7,51 milhões de toneladas em soja, milho, trigo, arroz e cevada, apresentando pouca rotatividade de suas unidades.

As cooperativas do Paraná possuem armazéns do tipo convencional, com capacidade estática de 1,12 milhões de toneladas, e receberam, em 1993, 611 mil toneladas de algodão, feijão e café, além dos demais produtos já mencionados. Possuíam, ainda, armazéns com capacidade estática de 585 mil toneladas para sementes, e 438 mil toneladas para insumos. Neste ano, foram comercializadas 303 mil toneladas de sementes e 617 mil toneladas de fertilizantes, como informa OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (1996).

As cooperativas de produção agropecuária estão passando por uma série de transformações rumo à modernização para enfrentar os desafios do novo milênio.

No Paraná existem 66 cooperativas agropecuárias singulares, e são em maior número dentre todas as demais espécies. Estas cooperativas estão passando, também, por um processo de saneamento financeiro, e se preparando para intensificar a agroindustrialização para agregar mais valor ao produto primário, segundo informação do presidente da OCEPAR, KOSLOVSKI (1998). O objetivo de todo o processo é incrementar rentabilidade e competitividade, com a intenção de melhorar o retorno econômico do cooperado.

Em 1998, as cooperativas paranaenses faturaram R\$ 5,2 bilhões, que representam 50% do PIB da agricultura. Quanto a empregos, no atendimento de 145 mil associados as cooperativas oferecem 35.000 empregos diretos e 1,5 milhão de indiretos.

As cooperativas são responsáveis pelo fornecimento de 77% do leite pasteurizado comercializado no Estado. Ainda, participam diversos outros produtos, como 48% de milho, 65% de soja, 80% de trigo e 66% de algodão. Além disso, as cooperativas industrializam esses produtos primários, com participação de 70% no beneficiamento e 55% na fiação de algodão, 33% na produção de ração, 22% do esmagamento da soja, 25% da produção de carnes de suínos e 21 % de carnes de aves. (KOSLOVSKI, 1998)

Segundo KOSLOVSKI (1998), as cooperativas encontram-se em processo de modernização e industrialização. Assim, poderão dar um salto em curto período de tempo.

O processo de redução de número de cooperativas está presente no Paraná, e os objetivos estão focalizados na necessidade de reestruturação, aumento do volume de faturamento, reduzindo custos e proporcionando maior rentabilidade ao associado.

Para GALLASSINI, presidente da Cooperativa Agropecuária Mourãoense - COAMO, o cooperativismo é a melhor solução para os produtores rurais e a melhoria da vida dos agricultores. Uma cooperativa dá a força que o pequeno agricultor sozinho não consegue. Para o sistema cooperativista não existe produtor pequeno, médio ou grande. Existem apenas associados iguais, que conseguem melhores preços, custos mais baixos de produção e contam com uma entidade que reivindica melhorias para o setor junto ao governo.

É inegável que as cooperativas enfrentam toda a problemática ante o fato de trabalharem exclusivamente com a produção proveniente da agricultura, penalizada desde o Plano Cruzado, de 1986, decorrente dos seis planos econômicos lançados desde então, com a finalidade de combater a inflação, e fornecer alimentos baratos para a população. Isso descapitalizou a agricultura, e a consequência de preços baixos atingiu em cheio a higidez financeira das cooperativas. (OCEPAR, 1996)

Com o Plano Real em 1994, as cooperativas mal chegaram a sanear suas dificuldades financeiras, quando o governo federal lançou o Programa de Revitalização das Cooperativas - RECOOP, sistema que recebeu R\$ 4 bilhões, dos quais R\$ 1,1 bilhão foram investidos em 40 unidades paranaenses, cujos projetos foram aprovados para o financiamento. O RECOOP atendeu, desta forma, uma reivindicação do setor, que não havia sido contemplada pela securitização de dívidas (renegociação de dívidas e prorrogação de prazos junto aos bancos), e por outras medidas de apoio. (OCEPAR, 1996)

Todavia, as dificuldades foram agravadas com a queda na cotação de preços dos produtos agrícolas e pela insuficiência de crédito, que ocorreram entre 1994 e 1995. As cooperativas tentando contornar as dificuldades que refletiam sobre os associados, fizeram pesados investimentos ao financiarem os sócios na aquisição de insumos, e uma vez que não conseguiram quitar seus compromissos, criou-se um grave quadro no sistema.

As cooperativas paranaenses se obrigaram disponibilizar R\$ 750 milhões para pagar bancos, fornecedores e tributos atrasados, e R\$ 350 milhões em capital de giro e investimentos. Com tal aporte de recursos, assegura OCEPAR (2000), as cooperativas brasileiras tiveram condições de contrabalançar as dificuldades, aumentando as exportações agroindustriais em 40% até 1999.

Em função disso, o faturamento das cooperativas crescerá US\$ 3 bilhões, passando de US\$ 17 bilhões para US\$ 20 bilhões. As 439 cooperativas que tiveram seus projetos aprovados atendem 619 mil cooperados, empregam 88 mil pessoas, abrangendo 3,5 milhões de pessoas. (OCEPAR, 2000)

O RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas, contribuiu assim, para o crescimento em 43 mil novos postos de trabalho no país e 16 mil no Estado do Paraná.

O programa exige cinco projetos diferentes: de viabilidade econômica, de capitalização, em que deverá ser estabelecido percentual a ser descontado do produtor, e de participação do cooperado na capitalização do projeto.

Outro projeto refere-se ao processo de profissionalização da administração, tanto dos dirigentes como dos funcionários. Deverão ser analisados e treinados os cooperados para que assumam a sociedade como um negócio próprio, profere OCEPAR (2000). Para isso, um outro projeto prevê a profissionalização dos cooperados, para que possam se adaptar a novas tecnologias. E por fim, um projeto de controle discriminando o acompanhamento da cooperativa junto aos produtores.

Portanto, o financiamento do RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas - só se concretizou no momento em que todos os projetos solicitados foram aprovados, segundo declaração do KOSLOVSKI (1998).

GALLASSINI, presidente da COAMO - Cooperativa Agropecuária Mourãoense, aprova o plano por ser interessante, no entanto, faz questão de lembrar, que é apenas um empréstimo, e que as cooperativas deverão pagá-lo em 15 ou 20 anos (Folha de Londrina, Folha Especial, 04 de Julho de 1998).

Com a economia globalizada, cada vez mais se dá importância ao cooperativismo, principalmente no Brasil, que possui uma imensa extensão de terras agriculturáveis, com clima tropical, e 12 meses do ano disponível para plantio. KOSLOVSKI (1998), presidente da OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, afirma que a mudança não é somente para dirigentes das cooperativas, mas também para cooperados.

A modernização impõe a mudança no comportamento dos cooperados, obrigando-os a um maior comprometimento com sua sociedade. Isso significa que o cooperado deverá aportar capital para entregar um determinado volume de produto na cooperativa. Esse comprometimento entre o capital e a entrega da produção trará estabilidade à cooperativa e permitirá que ela execute todas as atividades com maior segurança, em benefício do cooperado, a quem caberá também uma cota de responsabilidade. (KOSLOVSKI, 1998)

Por outro lado, a intensificação das integrações e parcerias poderá proporcionar melhores resultados para os cooperados, e incrementar o volume de produção, refletindo nas transações comerciais, em razão da perspectiva de maior rentabilidade.

Cabe destaque especial, no critério de profissionalização da gestão administrativa, que deverá ser introduzida na reestruturação das sociedades cooperativas. Esse novo conceito fortalecerá participação maior do cooperado no direcionamento das ações da cooperativa, conforme seus interesses, enquanto aos profissionais administrativos incumbirá a execução e operacionalização dessas ações dirigidas pela vontade do quadro social. (OCEPAR, 2000)

Desde 1990, as cooperativas do Estado do Paraná vêm adotando uma série de medidas envolvendo melhoria de gestão. Em 1995, foi implantado o Projeto Paraná Cooperativo 2000, que teve como principal objetivo a elaboração de planejamento estratégico sobre as melhorias que deveriam ser feitas, a partir da profissionalização da empresa. Contudo, prossegue OCEPAR (2000), para conseguir o incremento da produção, com adoção de novas tecnologias e competitividade em igualdade de condições com produtores de outros países, o cooperado precisava ser orientado para uma profissionalização adequada, que contudo, não se consegue sem o devido acompanhamento técnico, em todos os setores das atividades realizadas na propriedade.

A OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, empenhada em atingir concreto resultado positivo nesse processo, lançou o SAP - Sistema de Acompanhamento da Propriedade, que permite demonstrar os setores que estão apresentando melhoria, àqueles que o sistema pode orientar no sentido de aperfeiçoamento para elevar a produtividade, com reflexo direto na própria comercialização, dando ao produtor proveitosa visão de mercado.

Concomitantemente, as cooperativas estão se organizando individualmente ou através de parcerias e integrações, para atrair o maior número de produtores para as organizações, oferecendo melhoraria em termos de prestação de serviços, e cuja reestruturação tem por objetivo torná-las mais competitivas, em áreas como o processamento da soja, e o abate de frangos e suínos, viabilizando grandes possibilidades de investimento nas transformações de grãos em proteínas, através do aperfeiçoamento técnico, seja em setor de carnes de aves e suínos, ou na economia agrícola.

Mais do que isso, os grandes desafios estão reservados para a área de fruticultura e de hortaliças, setor no qual o Paraná pretende projetar uma participação significativa. Para isso, está em fase de estudo um projeto de industrialização de frutas e hortaliças, nas regiões de Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel e Foz do Iguaçu. (OCEPAR, 2000)

Como se observa, o cooperativismo no Brasil tem apresentado grandes mudanças no sistema de prestação de serviços, sobretudo, nas cooperativas agrícolas. Tais mudanças têm sido resultado de adequação de políticas econômicas, tanto internas como externas, e cada governante tem se empenhado em orientar sistema harmônico às conjunturas da época, com ênfase na globalização da economia.

Assim, em vez de prestar meros serviços de caráter paternalista, a sobrevivência no contexto atual de feroz concorrência obrigou o sistema cooperativista alterar o cerne de seus objetivos, passando a trabalhar como cooperativa empresarialmente evoluída, promovendo diversificação das atividades, defendendo uma política de integração horizontal e vertical, maior capitalização com a retenção de excedentes gerados, e obtendo maior apoio financeiro do Estado. (OCEPAR, 2000)

Foi necessário, também, adotar o processo de redução e reclassificação do seu quadro de associados, aliás, um dos primeiros passos dados para a modernização das cooperativas, cuja implementação impõe reformular, inclusive, o próprio comportamento dos cooperados, obrigando maior comprometimento com a própria cooperativa, conclui OCEPAR (2000).

4.1.1 O COOPERATIVISMO NO OESTE PARANAENSE

Constata HERTER (1997), que a agricultura na região Oeste do Paraná leva consigo a marca dos imigrantes europeus, que trouxeram através do Atlântico suas experiências e conhecimentos sobre o cultivo de diversas espécies vegetais e métodos de preparação do solo, tal como desenvolvidos durante séculos em sua terra natal. Sem dúvida, tais métodos de cultivo, adequados ao clima temperado, teriam poucas condições de serem profícuos, ao longo do tempo, em clima tropical e subtropical.

Como se não bastasse, durante as primeiras colonizações, o trabalho agrícola, desde a preparação do solo, era realizado principalmente por tração humana ou animal, e o desmatamento das florestas nativas, prossegue o autor, sujeitavam a conseqüências de erosão ou degradação do solo, além das sérias dificuldades no controle de ervas daninhas.

A Secretaria de Cultura e Turismo de Cascavel (1999) afirma que o ciclo da madeira entre os anos 30 e 40, atraiu grande número de famílias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, em especial colonos poloneses, alemães e italianos, que juntos formaram a base populacional da cidade. O povoamento do município teve início em 1928, quando José Silvério de Oliveira, conhecido como "Nhô Jeca", arrendou terras do colono José Elias, o primeiro habitante do povoamento denominado Encruzilhada, que mais tarde, provavelmente em 1936, passou a ser chamado de Aparecida dos Portos, e pertencia ao município de Foz do Iguaçu.

Levas de colonos sulistas migraram para a localidade, quando o ciclo da erva-mate já estava extinto, dedicando-se ao corte de madeira, substituindo árvores por grandes lavouras de cereais e criação de rebanhos de suínos, continua a Secretaria de Cultura e Turismo de Cascavel (1999).

Em 1943, já com a denominação de Cascavel, elevou-se a Distrito. A lenda conta que o nome Cascavel surgiu por causa de um grupo de colonos que, quando ali pernoitavam, foram acordados pelo ruído de um ninho de cobras cascavéis ou Cascavel, simplesmente. Em 14 de Dezembro de 1952, Cascavel torna-se município independente, no auge do ciclo da madeira e das empresas colonizadoras. Nos anos 90, passou a ser considerada a Capital do Oeste Paranaense, por ter se tornado um dos maiores pólos econômicos do Estado. (Secretaria de Cultura e Turismo de Cascavel, 1999)

Cascavel está localizada no Terceiro Planalto do Estado, na região Extremo Oeste Paranaense, com uma altitude média de 800m e uma área de 2.016 Km², está a 24° e 58' de latitude Sul e 53° e 26' de longitude, ao perímetro Oeste de *Greenwich*. Possui clima temperado mesotérmico super úmido, com temperatura média anual em torno de 21°C. A temperatura máxima do verão varia em 28°C, e no inverno oscila entre 13°C e 15°C, com ocorrência de geadas. A população rural de Cascavel totaliza 25.728 habitantes, e a população urbana em 252.833 habitantes, perfazendo a população do Município, 278.561 habitantes, segundo levantamento promovido pela Secretaria de Cultura e Turismo de Cascavel (1999).

A Secretaria de Cultura e Turismo de Cascavel (1999) ainda informa que Cascavel é responsável por 26% do total da produção de grãos do Estado, e tem como principais produtos cultivados soja, trigo, milho, arroz, algodão e feijão, sendo que os três primeiros são considerados os maiores expoentes. Destaca-se ainda na avicultura, bovinocultura, suinocultura e ovinocultura. A indústria acha-se em fase de expansão, principalmente as ligadas ao beneficiamento da produção agropecuária.

4.2 PERFIL DA INSTITUIÇÃO

4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPAVEL

A razão social da instituição em estudo é Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda. COOPAVEL. Seu ramo de atividade é o cooperativismo agropecuário, e sua forma jurídica é a de uma associação cooperativa.

A sede da matriz, incluindo as instalações da Área Industrial, está localizada na rodovia BR 277 km 576, na cidade de Cascavel, Estado do Paraná. O Cadastro Geral do Contribuinte da COOPAVEL é 76098219/00001-36.

A COOPAVEL é a maior empresa de Cascavel, é a quarta no Estado do Paraná, está entre as dez maiores cooperativas do Brasil e é uma das quinhentas maiores empresas nacionais. (COOPAVEL, 2000)

Tabela 3 As 500 maiores empresas do Brasil

ordem	Cooperativas	Estado	Vendas (em milhões de US\$)
41	Copersucar	SP	1.385,7
86	COAMO	PR	687,7
163	Itambé	MG	420,3
177	Aurora	SC	392,3
192	COOXUPÉ	MG	360,5
220	Leite Paulista	SP	335,2
249	Cooperativa Consumo	SP	297,7
327	COOPERVALE	PR	220,0
344	COPACOL	PR	212,0
362	COOPAVEL	PR	198,3
370	COCAMAR	PR	192,2
385	COTREL	RS	185,9
416	COMIGO	GO	170,7
420	CAROL	SP	168,5
449	Agrária	PR	151,5
491	COTREFAL	PR	135,5
496	COROL	PR	132,8

Fonte: Assessoria de Imprensa da COOPAVEL

4.2.2 HISTÓRICO DA COOPAVEL ATÉ 1990

O histórico da COOPAVEL ora apresentado é uma reconstituição obtida de relatos dos entrevistados na cooperativa ao longo do período desta pesquisa, de 1999 a 2001, complementado por dados provenientes de documentos da instituição, como periódicos e relatórios anuais.

Em 15 de Dezembro de 1970, a organização não passava de um embrião de cooperativa, gerado e composto por um grupo de 42 agricultores, dispostos a enfrentar a ação de atravessadores, porque não tendo onde e como estocar seus produtos, eram obrigados a vendê-lo imediatamente após a colheita, razão pela qual o primeiro objetivo da COOPAVEL – Cooperativa Agropecuária de Cascavel Ltda., foi de armazenar em silos apropriados a produção de seus associados, no aguardo, precário de início, de cotação de preços convenientes, evitando a manipulação de interesses intermediários. (COOPAVEL, 1999)

Dependeram de coragem os primeiros passos do cooperativismo no Oeste deste Paraná, embora com o passar do tempo a COOPAVEL tenha atingido os objetivos básicos não só de caráter econômico, mas de melhor remunerar a produção de seus associados e fornecer os insumos pelo menor preço possível, complementa o entrevistado A.

O grupo foi aumentando e os negócios evoluindo ano a ano. Árduo o caminho, todavia, a cooperativa foi se estruturando, atingindo um crescimento surpreendente, enquanto promovia e contribuía em prol do desenvolvimento sócio-econômico do produtor, consolidando-se até a decisão de verticalizar a industrialização dos produtos de seus associados, relatou-se nas entrevistas.

No início da década de 1980, com a mecanização da agricultura na região, desenvolveu-se a produção agrícola e as áreas cultivadas. Nesta década a COOPAVEL empenhou-se em promover a diversificação das propriedades de sua área de ação, evitando a tendência de monocultura praticada, que torna a atividade deficitária. A mecanização também trouxe novas tecnologias, como conservação do solo, plantio direto, controle de agentes nocivos, rotação de culturas, colheita mecânica, entre outras. (COOPAVEL, 1999)

4.2.3 OBJETIVOS DA COOPAVEL

Em 1977, em reunião específica da Diretoria e Conselho Fiscal da COOPAVEL, foi delineado o grande objetivo da cooperativa, “o fortalecimento econômico e social do agricultor”, afirma entrevistado A, quando indagado acerca dos objetivos da cooperativa.

Se a dimensão econômica é premissa básica sobre a qual se assenta o objetivo maior da cooperativa, a integração comunitária é o grande objetivo, prossegue o entrevistado A, e por via de consequência, nada se pode pretender de um agricultor associado sem recursos suficientes para prover uma vida digna, melhores condições de saúde, educação dos filhos, habitação, e menor dependência às oscilações de mercado e à política agrícola.

Isto significa que a cooperativa, e particularmente a COOPAVEL, preconiza o associativismo em uma dimensão de grande amplitude, engajando não somente o agricultor associado, mas toda região onde atua, de modo que, independentemente de consolidar economicamente o associado, o propósito de elevar seu padrão social realiza-se através de amplo programa que incumbe ao Departamento de Orientação Social, seus Comitês Educativos, oferecendo Assistência Médica, Odontológica e Jurídica, dentre outros. (COOPAVEL, 1999)

4.2.4 ÁREA DE ATUAÇÃO DA COOPAVEL

A área de atuação das cooperativas é definida no Brasil pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, o INCRA, por delegação da Lei 5.764 de 16/12/1970.

A COOPAVEL possui 21 unidades de recebimento de produtos, compondo um conjunto de mini-pólos ou entrepostos, distribuídos nos municípios de Cascavel, Capitão Leônidas Marques, Catanduvas, Corbélia, Céu Azul, Braganey, Boa Vista da Aparecida, Ibema, Iguatú, Lindoeste, Ouro Verde, Santa Isabel do Oeste, Santa Tereza do Oeste, Três Barras do Paraná, Realeza, Vera Cruz do Oeste e nos distritos de Espigão Azul, Longuinópolis, Nova União, Santo Izidoro, São Sebastião e Sede Alvorada. (COOPAVEL, 2000)

Dados fornecidos pelo INCRA indicam que na área da Cooperativa Agropecuária Cascavel existem 28 mil propriedades rurais. Para um quadro de 3.647 agricultores associados, acredita-se que ainda restam 23 mil famílias sem usufruir as vantagens de associar-se a uma cooperativa.

O quadro de associados da cooperativa é formado basicamente por pequenos produtores, como mostra a tabela fornecida pela Assessoria de Imprensa da COOPAVEL.

Tabela 4 Demonstrativo do quadro de associados da COOPAVEL

Porte	Quantidade	Porcentagem
mini	2159	59,19
pequena	806	22,10
médio	556	15,24
grande	126	3,45
total	3647	100,00

Fonte: Setor de Cadastro da COOPAVEL

4.3 COMERCIALIZAÇÃO DA SOJA NA COOPAVEL

Não foi citada a presença do planejamento estratégico (formalizado) nas entrevistas. O entrevistado B, inclusive, assegura que a estratégia somente “existe se for formal, registrada em papel e definida em assembléia geral”.

Assim sendo, os membros da organização não conseguem reconhecer a estratégia da COOPAVEL a partir da observação do padrão de ações ao longo do tempo, conforme MINTZBERG (2001).

Observou-se que a estratégia está presente em todas as etapas do ciclo da soja da cooperativa, embora os entrevistados B e G neguem sua presença. A estratégia está presente porque é possível determinar fases distintas por que passam ao longo do período de 1990 a 2000, no qual detectou-se, a partir da análise interna e ambiental dos períodos, duas ênfases abordadas nos itens a seguir.

Entende-se por ciclo da soja da COOPAVEL o processo que se inicia com o acompanhamento técnico especializado a partir do preparo do solo, orientação e amparo ao produtor e sua família, integração social, plantio, aplicação de defensivos, até a colheita, transporte, seleção do produto, armazenamento, beneficiamento, industrialização, comercialização, exportação e tudo o mais, inserido num vasto contexto, exemplo ímpar e admirável, orgulho da comunidade cascavelense.

O período analisado de 1990 a 2000 revelou duas ênfases nas estratégias de produção de soja na COOPAVEL, quais sejam: ênfase na produtividade e ênfase na ração para frangos. A primeira ênfase procurou produzir mais no mesmo espaço de terra – e conseguiu! -, ao par que a segunda ênfase vem com a desilusão após a conquista do objetivo almejado; com o aumento da produtividade da soja, notou-se que não haveria conseqüente aumento no faturamento, porque o grão de soja, como *commodity*, tem seu preço determinado fora da cooperativa, que passa então a buscar outra forma de aumentar o retorno sobre o investimento dos produtores de soja.

Tem-se conhecimento de que é possível agregar valor à carne, “filho predileto da cooperativa” (segundo o entrevistado G), com o farelo da soja adicionado à ração de frango. A soja remanescente, após a extração do óleo bruto – vendido a refinarias nacionais e internacionais –, é reduzida ao farelo, resíduo dessa extração. O farelo passa por um processo que o transforma em *pellets* e este farelo peletizado – mais fácil de transportar - é vendido para o mercado interno e externo ou vai direto para a indústria de rações da COOPAVEL.

Anteriormente era apenas um sonho extrair da soja, além de apenas semente, óleo e farelo, mas todo seu potencial, como leite de soja, *tofu* (queijo de soja), doces e salgadinhos, para comercializá-los mundo afora, qual não foi a surpresa poder transformar sonho em realidade, a partir da soja comercial, destinada ao consumo humano, extração do óleo vegetal bruto, demandado pelas indústrias de refinaria de óleo comestível, transformação das fibras resultantes da sobra o farelo peletizado, que faz do Brasil o maior exportador no mercado internacional (Anexo 14), e, principalmente, usar o farelo para constituição de ração para frango, agregando valor da soja à carne; além de economizar com o transporte, que segundo relato dos entrevistados C, G e I, “é muito mais barato transportar carne do que grão”.

A questão do transporte foi fundamental nas decisões estratégicas da COOPAVEL. No próximo item detalhar-se-á este assunto.

4.3.1 O TRANSPORTE

Para um país com uma malha rodoviária de cerca de 1,8 milhões de quilômetros, sendo 146 mil asfaltados, a existência de um sólido sistema de transporte rodoviário de cargas e de passageiros é vital. Cresce cada vez mais o número de empresas e associações ligadas à área, garantindo, por exemplo, um faturamento anual de R\$ 24 bilhões no segmento do transporte de cargas, informa o DER – Departamento de Estradas de Rodagem (2000b).

Em um setor tão importante da economia brasileira, não faltam aspectos e problemas a serem discutidos, tais como conservação, sinalização, das principais rodovias federais e estaduais, infra-estrutura de apoio aos usuários, entre outros (DER, 2000b).

O transporte é um segmento que interfere na eficiência de vários setores da economia de um país. Principalmente no Brasil, onde a maior parte do transporte é rodoviário, a exemplo do frete, que onera sobremodo o custo final do produto (vide Anexo 11), porque precária e deficiente a malha de hidrovias, de estradas intermediárias de acesso, e de ferrovias, nada obstante a imensidão do território e as distâncias (EMBRAPA Soja, 2000).

Tabela 5 **Resumo do sistema de transporte no Brasil e comparação com outros países** (em quilômetros)

País	Ferrovias	Rodovias	Hidroviias
Estados Unidos	177,712	6.3 milhões	340,222
Índia	62,486	NA	NA
Alemanha	40,398	636,000	3,058
França	32,574	811 mil	4,948
Brasil	30,277	1.7 milhão	4,863
Japão	20,251	1.1 milhão	NA

Fonte: U.S. Department of Commerce (2001).

A CNT - Confederação Nacional de Transporte, apurou que em média 40% das cargas e das pessoas são transportadas por vias férreas no mundo. No Brasil, porém, não atinge 22%, apesar da CNT acreditar que até o ano 2002, 25% do transporte no Brasil será feito por ferrovias, e não era sem tempo, considerando que as ferrovias brasileiras foram o primeiro setor de infraestrutura a ser privatizado no país. A malha ferroviária federal é dividida em seis sub-regiões para facilitar as concessões ao setor privado. Em Janeiro de 1998 todas as sub-regiões foram privatizadas para operar, manter e desenvolver o sistema ferroviário por período, renovável, de trinta anos. (U.S. Department of Commerce, 2001)

Entre 1985 e 1994, o transporte rodoviário absorvia mais da metade do transporte de carga no Brasil. Em 1994, o transporte rodoviário absorvia 56,1%, contra 21,4% do transporte ferroviário e 18,4% do transporte hidroviário. Em 1995, o complexo soja no Brasil concentrava-se em 67% no transporte rodoviário, contra 28% no ferroviário e 5% no hidroviário, segundo ABIOVE (*apud* EMBRAPA Soja, 2000).

O sistema hidroviário é constituído pelos rios Paraguai, Paraná e seus afluentes, onde se pratica uma intensa navegação interior. O subsistema portuário destaca os portos de Corumbá e Ladário. Ainda no rio Paraguai, o Porto Esperança, o Porto Busch e o Porto Murtinho, movimentam principalmente produtos como minério de ferro e manganês.

Os produtores rurais, segundo a EMBRAPA Soja (2000), dificilmente transportam sua produção ou trazem mercadorias de pontos distantes de sua fazenda através de hidrovias. Costumam transportar por intermédio de uma cooperativa ou agroindústria. A agroindústria exerce uma atividade mais abrangente neste setor, suficientemente capacitado para administrar o abastecimento de matérias-primas ou o escoamento da produção.

No transporte de grãos e outras mercadorias ensacadas, os autônomos dominam o mercado e têm como principal fator de competitividade o baixo preço que se sujeitam a operar. O contato entre os motoristas autônomos e os embarcadores é implementado pelos agenciadores, que intermediam as negociações entre carreteiros e proprietários de cargas. Esses agenciadores não se responsabilizam por quebras de transporte, tornando necessário que os embarcadores providenciem seguro, dependendo das conveniências.

A intensa utilização dos serviços de transporte no escoamento da safra de soja provoca grande desestabilização no mercado de frete, afirma EMBRAPA Soja (2000), devido à insuficiência de oferta de veículos para cobrir a demanda para movimentação da soja e outros produtos agrícolas.

Proporcionando, assim, aumento significativo no custo do frete, o que justifica a capacidade de armazenagem da soja em cooperativas e empresas privadas, evitando o pico no mercado de fretes, embora seja comum o agricultor arcar com o custo do transporte, quando preferível a representação mais competente que proporciona a agroindústria ou *trading*²⁰.

O escoamento da produção nacional destinada à exportação de soja produzida na Região Sul realiza-se através do Porto de Santos (SP) e o Porto de Paranaguá (PR), aonde chegam, tanto o grão como o farelo, transportados em caminhões graneleiros, ou comuns, desde que ensacado, enquanto o óleo de soja exige caminhões apropriados. (EMBRAPA Soja, 2000)

No próximo item apresentam-se dois períodos distintos nas estratégias da COOPAVEL. Estes períodos foram categorizados a partir da interpretação dos dados, como é apresentado a seguir.

4.4 PERÍODO 1990-1995: ÊNFASE NA PRODUTIVIDADE

A cooperativa, em pleno e franco desenvolvimento, tem por meta primar em incentivar a capacitação tecnológica dos cooperados, declara-se em uma das entrevistas, e ampliar significativamente suas instalações, diversificando a industrialização de produtos e derivados, - sejam eles de origem agrícola ou pecuária -; além de prover expressivo capital, quer sirva de contribuição para o aumento da produtividade, graças aos programas de conscientização de funcionários capacitados e cooperados bem orientados, através de trabalho realizado pela Assistência Técnica Agrônômica e Veterinária.

A diversidade de atuação, tanto em âmbito empresarial como cooperativista, apurada através das muitas entrevistas realizadas, não deixa de causar admiração, sobretudo ao se constatar o entusiasmo do empenho dedicado na persecução dos objetivos a que se determinou a COOPAVEL, e tal aspecto é imperioso que seja mencionado, embora, convenhamos, singularmente árduo distinguir individualmente cada informante, dada a homogeneidade das posturas, senão também indiscreto, por critério exclusivo da pesquisadora, além do fato de somarem dezenas, as pessoas entrevistadas, funcionários de todos os níveis, setores e escalões administrativos.

Neste sentido, conforme COOPAVEL (2000), somam mais de 42 mil visitas de agrônomos e veterinários às propriedades dos cooperados, só no ano de 2000, e, a bem dizer, não é de surpreender o alto nível atingido pela cooperativa, nestes últimos anos.

O desenvolvimento regional foi previsto, e a partir do intuito de proporcionar meios às propriedades, foi oferecido todo subsídio para melhoraria dos resultados, através da conscientização e aprimoramento dos processos que pudessem ampliar a produtividade, sob os mais amplos aspectos, asseguram os entrevistados A e E.

²⁰ *trading* = empresa ou departamento responsável exclusivamente por operações de comercialização.

No que concerne à pecuária, por exemplo, todo esforço tem sido consagrado a fim de erradicar completamente um sem número de doenças, males e epidemias, na região Oeste do Paraná, como por exemplo, aftosa, carbúnculo, brucelose, verminoses, entre outras. A cooperativa contribui, promovendo esclarecimentos, inclusive dos programas empreendidos pelo governo, ministrando cursos e visitas periódicas de profissionais Agrônomos e Veterinários, dando ampla assistência aos cooperados, continua o entrevistado E.

Os baixos preços dos produtos agropecuários não esmoreceram o espírito empreendedor da COOPAVEL, que dirigiu seu objetivo para a diversificação de seus produtos, oferecendo instalações extraordinárias para agregar valor aos produtos, beneficiando grãos, produzindo derivados de carne, leite e grãos, e primordialmente visando o desenvolvimento de seus cooperados, elementos fundamentais para a instituição, complementa o entrevistado H.

Tanto que, a mecanização da agricultura foi marcante neste período, incentivando o agricultor em melhorar sua produção, cujo aumento de safras, mediante o uso adequado dos insumos e tecnologia aplicada, só pode confirmar o sucesso do vasto empreendimento, complementa o entrevistado E. O aumento das safras teve o condão de permitir que grande parte das propriedades se mecanizasse, dispensando até o auxílio de financiamentos governamentais.

4.4.1 AMBIENTE DA COOPAVEL

A região Oeste do Paraná destaca-se pela supremacia em produção agropecuária do Estado do Paraná, pela excelência de clima e topografia, e ocupa posição privilegiada como produtora de milho, soja, milho safrinha, avicultura de corte, suíno e piscicultura. (FUNDETEC, 2000)

Praticamente toda a produção agropecuária paranaense passa por cooperativas, que dividem seus cooperados conforme a área de atuação de cada cooperativa. A concorrência transparece nos diversos serviços oferecidos pelas cooperativas, que concorrem ao mesmo tempo que compartilham informações e tecnologias.

A concorrência no setor cooperativo é, segundo os entrevistados B, F e H, moderada. As gôndolas dos mercados exibem diferentes rótulos nos produtos industrializados de cooperativas do Paraná e Estados vizinhos, evidenciando que compartilham, além de tecnologias, consumidores. Os entrevistados insistem em evidenciar a superioridade dos produtos da COOPAVEL, enfatizando o Controle de Qualidade da cooperativa.

Os novos entrantes (PORTER, 1996), não interferem de forma expressiva neste período, porque o consumidor está acostumado aos produtos regionais e não se aventura nas marcas desconhecidas, que acabam de chegar à região. A COOPAVEL aproveita este período para lançar no mercado novos produtos industrializados da cooperativa.

Os produtos de substituição (PORTER, 1996), da mesma forma, não interferem demasiadamente na escolha do consumidor, de forma a prejudicar o mercado dos produtos industrializados da COOPAVEL. O entrevistado L comenta que “os consumidores dão preferência à manteiga da COOPAVEL” do que às margarinas de marca renomada, muitas vezes com preço superior ao produto regional.

O Valor Bruto da Produção Agropecuária é subdividido em seis grandes grupos, as Principais Culturas, a Pecuária, os Produtos Florestais, as Hortaliças, a Fruticultura e as Flores. A produção de grãos e a pecuária lideram a participação. Os dois setores juntos contribuem com 85% do total produzido pela agropecuária paranaense. Cascavel participa com R\$ 1.130.876.410,00, equivalente a 10,42% do total paranaense. (SEAB/DERAL)

A extraordinária fertilidade do solo, aliada à adoção sistemática de tecnologias de ponta, implementada pelo Governo do Estado na condução das atividades agropecuárias, proporciona altos índices de produtividade na região. (FUNDETEC, 2000)

A COOPAVEL vende o óleo de soja bruto da Indústria de Óleos Vegetais a refinarias no Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Europa e Oriente Médio, afirma o entrevistado K. Estas empresas refinam o óleo bruto, e o transformam em óleo comestível, próprio para o consumo humano. O farelo peletizado, resíduo remanescente da extração do óleo, é destinado à Indústria de Rações ou comercializado para empresas de ração paranaenses ou exportado para indústrias européias.

A região de Cascavel cresce sempre a olhos vistos. Na cidade, em particular, altos edifícios, ininterruptamente erguidos, retratam o progresso das cercanias, tendo sido possível, em 1990, introduzir nova urbanização para embelezar a cidade, e construindo o novo prédio da Prefeitura Municipal, tudo graças ao desenvolvimento agropecuário, desígnio basilar da COOPAVEL.

Nasceu a primeira instituição de ensino superior privada da cidade, a UNIVEL - União de Ensino de Cascavel, para fazer companhia à solitária UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

A partir daí, paulatinamente, a cidade vai se estruturando como pólo universitário da região Oeste do Paraná, assinalando ventos propícios e profícuos, justificando a posição alcançada como 'Capital do Oeste'. O número maior de habitantes cascavelenses traz diversidade na força de trabalho da COOPAVEL, provida de mais criatividade para solucionar os problemas inerentes de uma cooperativa em desenvolvimento, buscando ampliar seu mercado interno e externo.

4.4.2 INTERIOR DA COOPAVEL

Enquanto nos idos de 1970, a cooperativa limitava-se à armazenagem de grãos, para oportuna comercialização, um tanto precária, a partir de 1982 a COOPAVEL transformou-se em indústria, relatam os entrevistados K e D.

Na década de 1990, continuam os entrevistados, consolida-se empresa forte, industrial, e excelentes perspectivas futuras, oferecendo aos cooperados 19 entrepostos, com intuito de diminuir custo de transportes e aumentar capacidade de armazenamento, instalados em 14 municípios da Região Oeste.

Os cooperados, portanto, realizam algumas de suas ambições neste período, quando novos entrepostos facilitam a entrega de seus produtos.

No papel de fornecedores da cooperativa (PORTER, 1996), exigem preço justo por sua dedicação à agricultura e à pecuária, embora careçam de desenvolvimento tecnológico em suas propriedades, comenta o entrevistado D.

Beneficiaram-se os cooperados de Cascavel, Espigão Azul, Sede Alvorada, Corbélia, Ouro Verde, Braganey, Iguatú, Longuinópolis, Lindoeste, Santa Tereza do Oeste, Capitão Leônidas Marques, Boa Vista da Aparecida, Nova União, Céu Azul, Vera Cruz do Oeste, São Sebastião, Catanduvras, Três Barras do Paraná, Santo Izidoro e Ibema, conforme COOPAVEL (2000).

Tabela 6 Recepção total de cereais na COOPAVEL

Ano	mil ton.
1991	210
1992	281
1993	295
1994	330
1995	344

Fonte: COOPAVEL (2000)

A recepção de soja responde às expectativas e planos estratégicos da COOPAVEL, demonstra o entrevistado K, evidenciando em números o aumento da produção, apesar de algumas baixas devido às geadas ocasionais:

Tabela 7 Recepção de soja (saca de 60 kg)

Ano	Saca
1990	1.730.255
1991	1.236.603
1992	1.195.065
1993	1.658.041
1994	1.864.025
1995	2.232.341

Fonte: Adaptado de COOPAVEL (2000)

Não era possível prever, todavia, o aumento que ocorreria, em resposta à tamanha dedicação, nas safras subseqüentes. O curso de ação, até então centrado na produtividade, tende a tomar novos rumos, agregando valor à carne, cujo transporte e comercialização provêm maior rentabilidade aos produtores, enuncia o entrevistado N. O ano de 1995 marca o início de um novo período de estratégia para a COOPAVEL, o que fez majorar ainda mais a produção.

Os frigoríficos de Aves, Suínos e Bovinos, e a Indústria de Leite fazem parte do projeto de verticalização da agropecuária, prossegue o entrevistado N, oferecendo ampla infraestrutura para processamento dos produtos agrícolas da região, além da soja e do milho, transformando em carne e derivados do leite, industrializados pela própria cooperativa, incrementando a comercialização do produto final.

Os compradores (PORTER, 1996) têm ação moderada nos produtos oferecidos pela cooperativa, porque esta tem liberdade de escolha de seus clientes, ao par que seus produtos apresentam boa qualidade e são reconhecidos nacional e internacionalmente. A cooperativa, no entanto, prepara seus produtos com as características exigidas por clientes, a fim de realizar o fornecimento.

O Frigorífico de Aves, por exemplo, para exportar frango para o Oriente Médio, projetou sua indústria voltada para Meca, de forma a cumprir a exigência do comprador. Da mesma forma, a ração das aves é balanceada de maneira que produza a qualidade ímpar da carne exigida pelo Japão, que consome principalmente os pés do frango. As embalagens da COOPAVEL, inclusive, já ostentam as especificações de cada produto no idioma do país de destino, adicionam os entrevistados M e J.

É a agregação de valores dos produtos agrícolas e pecuários da região que trazem empregos e rendem impostos, proporcionando o crescimento do Oeste do Estado, em particular, como salienta o presidente da cooperativa, em sua entrevista. Através desses projetos, a COOPAVEL gerou mais dois mil empregos diretos e quatro mil empregos indiretos, além de propiciar fontes de renda e diversificação a 2,6 mil famílias de associados em suas propriedades rurais.

Assim havia sido determinado, como “Projeto dos Anos 90”, com início neste mesmo ano, com previsão de conclusão para 1999. A primeira divisão do Frigorífico de Aves foi inaugurada em Dezembro de 1994, com estrutura capaz de comportar abate previsto, para 1999, e alcançado, de 140 mil aves/dia, gerando 1.000 empregos diretos e faturamento de R\$ 70 milhões, constatado já em 1998, segundo COOPAVEL (1999).

É importante ressaltar que todo o projeto dos Frigoríficos de Suínos e Bovinos foi construído integralmente com recursos próprios, dispensando empréstimos bancários, e sem comprometimento do capital dos associados, evidencia o entrevistado C.

Outra grande inovação implantada pela COOPAVEL, no início da década de 1990, foi o CTC - Centro Tecnológico COOPAVEL, que é composto de um vasto conglomerado, destinado a realizar anualmente, em Cascavel, o encontro técnico agro-pecuarista, denominado “Show Rural COOPAVEL”, onde é exposto tudo e de tudo relacionado com agropecuária, enobrecendo e garantindo a permanência do homem no campo, e a melhoria da produtividade e da qualidade da produção, afirmam os periódicos e relatórios da cooperativa.

São 72 hectares de área, esclarece COOPAVEL (2000), repleta de infra-estrutura capaz de atender visitantes e expositores, e absorver a realização de cerca de 4.500 parcelas experimentais e demonstrativas, envolvendo 2.500 profissionais e 150 empresas dos setores de pesquisa oficial e privada, extensão rural, agro-química, sementes e máquinas agrícolas.

A exposição reúne mais de cem mil produtores rurais do Brasil e do exterior, durante os cinco dias de evento do Show Rural, realizado anualmente na segunda semana de Fevereiro, quando são proferidas diariamente cerca de 140 palestras técnicas sobre temas relativos à agropecuária, assegura COOPAVEL (2000).

O CTC expõe e mantém um viveiro de mudas, distribuindo por ano mais de um milhão de mudas de eucalipto, erva mate e espécies nativas, gratuitamente, estimulando a reposição da cobertura natural do território, em benefício do meio ambiente, além de criar nova fonte de renda ao homem do campo, evidencia COOPAVEL (2000). A cooperativa mantém uma área de 194 hectares de reflorestamento justamente para esta finalidade.

4.4.3 AS ESTRATÉGIAS DE PRODUTIVIDADE

As estratégias no período de 1990 a 1995 tinham por meta “aumentar a produtividade da cooperativa através de programas de transferência de tecnologia para o campo”, afirma o entrevistado I. A cooperativa buscava aumentar a produtividade agrícola, melhorando a eficiência do agricultor, que deveria colher mais grãos da mesma área plantada. Isso só seria alcançado com o acompanhamento de especialistas junto aos produtores, incentivando-os a aprimorarem suas técnicas de plantio e colheita.

A cooperativa só tinha a ganhar com a realização deste objetivo, de oferecer e desenvolver programas, levando aos cooperados informação, conhecimento e tecnologia dirigida para a produção da soja, produto fundamental da região, aumentando cada vez mais a safra, favorecendo o setor industrial e sobrepujando as dificuldades causada pelas intempéries que costumam assolar a região, evitando na medida do possível os prejuízos causados nas safras de 1991 e 1992, reporta o entrevistado O.

A visão estratégica, em sua amplitude, não se confina a determinados aspectos, e esta foi a tendência adotada pela COOPAVEL, inclusive com o aproveitamento de farelo de soja peletizado, prossegue o entrevistado K, principalmente para ração, com a industrialização das sobras da extração de óleo, e a reciclagem de resíduos de fibras, comercializada no mercado interno e externo.

A indústria de reciclagem de resíduos produz, atualmente, cerca de 4,5 mil toneladas, demonstra o entrevistado F, orgulhoso da conquista da cooperativa no alcance de sua meta, como demonstra a tabela:

Tabela 8 **Indústria de Rações**

ano	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
mil ton.	15	14	8	10	63	98	132	145	151	155

Fonte: COOPAVEL (2000)

4.5 PERÍODO 1995-2000: ÊNFASE NO FARELO PARA RAÇÃO

O período entre 1995 e 2000 foi marcado pela ênfase da cooperativa em desenvolver a produção de carne, deixam transparecer os entrevistados C, G, I e K. O presidente da cooperativa, inclusive, mostra seu livro *Agriannual: anuário da agricultura brasileira*, onde esclarece a agregação de valor à carne de frango com a ração de farelo de soja, fonte do novo curso de ação da COOPAVEL para este quinquênio.

A estratégia da cooperativa tinha, “como sempre”, em foco o “aumento da produtividade de carne” bovina, suína e de aves, asseguram os entrevistados C e G. Para tanto, inaugurou novos frigoríficos e modernizou os existentes, a fim de produzir também derivados da carne, de alta qualidade, contornando a saturação do mercado consumidor, que pressiona baixa de preços e reduz margem de lucro, resolvendo o problema mediante agregação de rentabilidade decorrente da quantidade produzida, esclarece artigo do *Agriannual* (NEHMI FILHO, 2000).

Esta tendência leva inexoravelmente à segmentação dos mercados de alimentos em nichos específicos, diferenciados uns dos outros, conforme padrões de qualidade exigidos. Identificar os nichos de mercado em formação e interpretar corretamente a vocação regional, é de suma importância para resgatar a dobradinha ‘redução dos custos e aumento do faturamento’, prossegue o autor.

A redução de custos resume-se em: aumento de escala de produção, exploração da vocação regional, exploração de terras bem localizadas, exploração de duas culturas anuais, compra antecipada de insumos, arrendamento de máquinas, venda na entressafra, atenta às mudanças ambientais e tendências comerciais, configurando o *hedging*²¹ nos mercados futuros. (NEHMI FILHO, 2000)

Na globalização da economia prevista para este século XXI, mais do que nunca, “o preço do grão está sujeito às leis do mercado internacional”, afirmam os entrevistados H, K, N e O.

²¹ *hedging* = proteção, mediante transações, contra riscos de mercado, de taxa de juros ou de câmbio; cobertura contra um risco potencial (não se trata de seguro). (PINHO, 1997)

É mais remunerada a venda da soja em grão do que o produto industrializado, como óleo ou farelo, continua um deles. Ou seja, a cooperativa, segundo esclarecem os entrevistados K e G, optou por mudar sua estratégia, a própria produtividade, de forma a agregar valor à carne, com o aumento da safra da soja.

A idéia, no fundo é lógica, considerando que, sem dúvida, seria mais rentável produzir uma ração rica em seus ingredientes, com a inclusão de maior quantidade de resíduos da soja, do que vender o grão, cujo “valor de mercado é determinado pela cotação oficial e não pela cooperativa”, assegura o entrevistado G. Ora, a cooperativa tem condições de influir no preço de derivados da carne, como os embutidos suínos, com a soja participando substancialmente no enriquecimento nutricional da carne, agregando valor à carne. Desta forma, a cooperativa pode determinar o valor do grão da soja, através do comércio em forma de carne, presunto, lingüiça, coxa ou peito de frango.

4.5.1 AMBIENTE DA COOPAVEL

A cidade de Cascavel não pára de crescer, demandando mais tecnologia, desenvolvimento social, cultural e econômico, observa o entrevistado L. A COOPAVEL incentiva o conhecimento técnico, oferecendo cursos profissionalizantes a seus funcionários e acompanhamento a seus cooperados.

A oferta proporcionada com a instalação das sete IESs – Instituições de Ensino Superior, contribuiu sobremaneira para aflúrem levas de juventude à cidade de Cascavel, reformulando, inclusive, tendências anteriores dos habitantes enviarem seus filhos para a capital do Estado, que oferecia mais categoria em termos de nível educacional, particularmente os cursos de Medicina, Odontologia e Direito, que Cascavel não tinha.

Esta juventude “renova os conceitos na cooperativa”, relata o entrevistado J, quando novos funcionários trazem diferentes idéias, mais elaboradas em mentes que cultivam o conhecimento. “Estagiários fazem fila na porta da COOPAVEL, querendo conhecer e estudar” a maior organização da cidade, que oferece diversos campos de estudos tecnológicos em muitas áreas científicas.

Teatros e salas de cinema dão sua contribuição na esfera cultural. A construção do Teatro Municipal teve início no ano 2000, e atenderá um público sedento de cultura e familiaridade com a sétima arte. É a evolução; e a COOPAVEL influenciou com toda sua participação para o desenvolvimento essencialmente alicerçado na agro-pecuária, característica regional, estabelecendo-se como uma das organizações que mais domina a informação e a globalização dos arredores, prossegue o entrevistado L.

Isso se dá, não só por sua estrutura, mas pela assistência que presta aos associados, em prol da produtividade, da qual resultam os derivados industrializados e comercializados, a nível regional, nacional e internacional, completa o entrevistado N.

O Show Rural que a COOPAVEL oferece anualmente, expondo tecnologia, conhecimento e desenvolvimento, além de ser a segunda maior feira de agropecuária do mundo, colocou a cidade de Cascavel em evidência, só perdendo para os Estados Unidos, que ainda detém o primeiro lugar em tecnologia no mundo, informa o presidente da cooperativa em palestra na I CATH – Convenção de Administração, Turismo e Hotelaria; o que não impede a região de Cascavel manter lugar privilegiado, como produtora de soja, participando em cifras extraordinárias de exportação brasileira do complexo soja:

Tabela 9 Exportações Brasileiras do Complexo Soja

Produto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Soja em grão	3.49	3.65	8.34	9.29	8.92	9.50
Farelo de soja	11.60	11.26	10.01	10.45	10.43	9.80
Óleo de soja	1.76	1.33	1.12	1.36	1.52	1.45
Total de exportações (milhões de toneladas)	16.85	16.24	19.47	21.10	20.87	20.75
Total de receitas (bilhões de dólares)	3.82	4.46	5.73	4.75	3.76	4.01

Fonte: SECEX/DECEX (*2000 previsão)

A competitividade no mercado da soja é mais acirrada quando a cooperativa busca agregar valor na industrialização do grão, oferecendo ao mercado, derivados como óleo, farelo, ração e carne, determinando o preço, integrando cotação de mercado, custo da empresa e custo do produtor, prosseguem os entrevistados G e H.

A concorrência, uma das cinco forças de PORTER (1996), define-se cada vez mais intensa, quando algumas cooperativas detectam no ambiente a necessidade de inovar e, impressionante notar, quando tomam rumos tão paralelos em sua adaptação às mudanças ambientais, a ponto de seguirem soluções tão semelhantes e acirrarem ainda mais o mercado. No entanto, o valor excedente, atingido pela industrialização, é repassado ao cooperado, a título de distribuição de lucro, destaca o entrevistado D.

Tabela 10 **Lucros da COOPAVEL**

Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000
R\$ mil	1.098	2.590	4.500	5.100	9.500	9.900

Fonte: COOPAVEL (2000)

Da mesma forma que a concorrência torna-se mais acirrada neste período, novos entrantes também ameaçam as cooperativas da região, conforme as cinco forças de PORTER (1996), oferecendo produtos advindos de outras regiões do Brasil e também do mercado externo. Entrantes, que ostentam marcas internacionalmente reconhecidas, dispõem seus produtos nas mesmas gôndolas dos produtos de cooperativas regionais.

Os produtos de substituição (PORTER, 1996) ganham força neste período, quando o mercado é dominado por indústrias reconhecidas nacionalmente, que oferecem produtos divulgados maciçamente na mídia, obscurecendo as vantagens de adquirir um produto regional de qualidade tão excelente quanto àquele, refletem os entrevistados B e H.

Desde a década de 1970, o Paraná vem se destacando na produção de soja. Com 25% de participação no total produzido no país, devido à alta produtividade, o estado emerge como primeiro produtor nacional na década de 1990. No início do século XXI o grão de soja participa com cerca de 20% no valor total da produção paranaense. (FUNDETEC, 2000)

O Oeste do Paraná detém 29% da produção estadual de soja. A soja tem o maior peso na produção agrícola do Estado, participando com faturamentos bilionários nas últimas safras anuais. (FUNDETEC, 2000)

O município de Cascavel, inserido nesta região, mantém a primeira posição, tanto em área colhida (75 mil ha), como em produção propriamente dita (232,5 mil ha). (FUNDETEC, 2000)

Tanto a soja, quanto o milho, representam o início de uma cadeia de valor agregado, conforme esclarecem os entrevistados D e K. O valor agregado parte do grão (*commodity*) que é esmagado para extração do óleo, e tem como resíduo o farelo, usado na elaboração da ração que permitirá o animal fornecer uma carne melhor para o mercado. A carne que a COOPAVEL produz é a de frango, a bovina e a suína. A ração também pode ser usada na alimentação de gado de leite, buscando agregar valor à produtividade leiteira.

Os preços continuam deprimidos, mas já se vislumbra certa recuperação mais consistente na demanda mundial, de proteína e gorduras vegetais, desde meados de 2000, e vem sendo menos dramático para os sojicultores brasileiros, às voltas com recordes de queda de preços do grão e derivados. Previsões indicam efetiva recuperação da demanda, e esperança dos preços da soja voltarem ao nível histórico de US\$ 6,00/bushel da Bolsa de Chicago. (FNP, 2000)

Para os sojicultores brasileiros, independente da recuperação, a soja deve manter seu brilho, principalmente confiando que o produto é um *hedge*²² natural em face das vicissitudes da taxa de câmbio de nossa moeda em confronto ao dólar norte-americano. (FNP, 2000)

O custo da produção de soja no Brasil, na safra 1999/2000, oscilou entre US\$ 7,15/saca a US\$ 9,50/saca, dependendo do pacote tecnológico utilizado e da produtividade obtida, conforme os levantamentos da FNP (2000).

No âmbito interno, a redução do chamado “custo Brasil” continua a ocorrer, embora não na proporção desejada pelos produtores do Centro-Oeste. De qualquer modo, os primórdios da operação da Ferronorte, que vem a ser o crescimento do volume transportado pelas hidrovias do Tietê-Paraná e do Madeira, bem como a saída pelos portos do Nordeste, cuja tendência é a de contribuir para a gradativa eliminação do gargalo da logística de escoamento da produção de grãos dessa região brasileira.

Entretanto, o grande debate da atualidade, é o da liberação ou não da produção de transgênicos, afirma o entrevistado G. Independente da posição ideológica, acerca das vantagens da geração de organismos transgênicos, é importante que os sojicultores brasileiros estejam cientes de terem em mãos um produto que, se ainda é uma *commodity*²³, pode vir a representar inusitada oportunidade de mercado, nem que seja por causa de demanda crescente por soja não transgênica; ou seja, a soja brasileira pode vir a ter um diferencial sobre o produto dos nossos principais concorrentes no mercado internacional, refletindo em melhor preço.

O Brasil é o único grande produtor da oleaginosa que ainda não liberou a produção das espécies transgênicas, e já há indícios de demanda adicional pela soja não transgênica, principalmente por parte de países europeus e do Japão, mensurada pela oferta de prêmios às variedades não transgênicas, complementa o entrevistado G. No Paraná, desde o início do plantio da safra 2000/2001, as primeiras consultas por parte de *traders*²⁴ internacionais já sinalizam adicional de recuperação no preço, de até 5%, para a colheita prevista para maio de 2001. Em *Rotterdam*, na Holanda, principal porta de entrada da soja no continente europeu, operadores locais já asseguram prêmios de até 13% para o farelo de soja não transgênica. (FNP, 2000)

Com a internacionalização da BM&F, abre-se a possibilidade de consumidores estrangeiros tornarem-se tomadores potenciais da soja brasileira não transgênica, criando nova opção de financiamento e administração de riscos para os sojicultores brasileiros, estreitamente ligada às operações na bolsa, corrobora o entrevistado H.

Acredita-se que com a chegada da segunda geração de produtos geneticamente alterados, por suas características qualitativas, como o maior teor de óleo ou de proteína, será possível reverter a tendência de rejeição à soja transgênica por parte dos consumidores mundiais de maior poder aquisitivo. (FNP, 2000)

²² *hedge* = tem proteção contra riscos de mercado.

²³ *commodity* = mercadoria, qualquer bem consumível, produto agrícola passível de classificação segundo padrões internacionais, produto primário/básico. (PINHO, 1997, p.217)

²⁴ *trader* = comerciante, negociante.

Em suma, convém aos sojicultores brasileiros avaliarem, de forma criteriosa, se as vantagens e facilidades oferecidas pelas variedades transgênicas são bastante fortes para justificar a renúncia a mercado diferenciado, onde o produto nacional poderá ocupar lugar de destaque e maior valorização, conclui o entrevistado G.

4.5.2 INTERIOR DA COOPAVEL

No encerramento do ano de 2000, a COOPAVEL apresentou ao seu quadro social o balanço financeiro com o maior faturamento da história da cooperativa, de R\$ 327,4 milhões. Esse valor é 13% maior que o registrado em 1999, com lucro líquido de R\$ 9,9 milhões, segundo COOPAVEL (2000).

Os números refletem a solidez da COOPAVEL, empresa com excelente saúde financeira, proporcionada pelos investimentos em projetos de diversificação das atividades, no período de 1995 a 2000, e pela valorização da economia de escala, resultante da sinergia cooperativa e propriedade rural, responsável por 75% do faturamento em 2000. Os insumos comercializados representaram 15%, enquanto a prestação de serviços e venda de produtos *in natura*, 10%, segundo COOPAVEL (2000). É clara a eficiência e eficácia da cooperativa em atingir seus objetivos pelos números registrados neste período.

A ação de fornecedores (PORTER, 1996), na figura dos produtores rurais e cooperados que entregam sua produção na cooperativa e dela dependem para a maximização de seus lucros, é intensificada devido às novas tecnologias de produção outrora desconhecidas, ressalva o entrevistado E, comentando sobre os programas de educação no campo. Os cooperados exigem melhores preços, em virtude do investimento em maquinários e novas técnicas de plantio.

Os compradores (PORTER, 1996) dos produtos da cooperativa, especialmente do mercado externo, se fazem cada vez mais exigentes, intensificando sua ação sobre os produtos COOPAVEL.

O mercado internacional cada vez mais acirrado, faz com que a cooperativa se desdobre internamente, a fim de oferecer tudo aquilo exigido por compradores em potencial, visando ampliar o mercado, além de manter os usuais consumidores. Os produtos são mais diversificados e as embalagens aprimoradas.

A análise dos resultados obtidos pela cooperativa leva a acreditar que não haverá agropecuária no futuro sem eficiência nas estratégias determinadas pela administração, na escala de produção e na produtividade, evidencia o entrevistado I.

Segundo o entrevistado L, a soma da tecnologia, assistência agrônômica e a profissionalização do produtor alcançada pela cooperativa na região Oeste do Paraná é comprovada pelas sacas colhidas desde 1970 até 2000 – a tabela abaixo foi composta através de informações obtidas em entrevistas. São trinta anos dirigindo objetivos e administrando recursos, de forma a determinar estratégias que visam alcançar números, e que são objeto de orgulho para a COOPAVEL e esperança para o novo século.

Tabela 11 Colheita de soja na região de Cascavel

ano	kg/ha
1970	1.600
1980	2.000
1990 a 1995	2.200
1995 a 2000	3.000 a 3.300
2001	3.500

Tais números refletem o desempenho paranaense na integração de infraestrutura (rodovia, ferrovia, porto), assistência cooperativista (agricultor-empendedor, agrônomos, veterinários, armazéns, indústria de produtos derivados), clima, solo (além de fértil, cheiroso!).

Um pólo agroindustrial incentiva a melhoria do desempenho do produtor rural, aumentando o preço médio de seus produtos. A exemplo do milho, que tem pouca disputa no mercado, acrescenta o entrevistado D, pois apresenta grande diversidade de opções de transformação no Paraná, ao passo que outros Estados são obrigados a vendê-lo aqui e perdem preço no frete.

Os entrepostos da COOPAVEL, que diminuem o custo do transporte, perfazem 21 unidades de recebimento, instaladas em 15 cidades da região Oeste do Paraná, estão aparelhados para receberem toda a matéria prima, como soja, milho, feijão, arroz, trigo, triticale, aveia, e também aves, suínos, bovinos e leite, totalizando capacidade de armazenagem em 7 milhões de sacas, que corresponde à recepção de 450 mil toneladas de grãos, além do leite e da carne, produzidos pelos associados da cooperativa, que somavam 4.000 famílias em 2000, com quem é intermediado o fornecimento dos insumos necessários e prestadas as orientações técnicas para as lavouras ou assistência veterinária para a pecuária. (COOPAVEL, 2000)

Tabela 12 **Recepção total de cereais na COOPAVEL**

Ano	mil ton.
1996	373
1997	374
1998	373
1999	398
2000	363

Fonte: COOPAVEL (2000)

Particularmente em relação à soja, conforme a tabela abaixo, sua superioridade evidencia níveis alvissareiros, em termos monetários, em benefício da cooperativa e dos cooperados.

Tabela 13 **Distribuição de lucros da COOPAVEL**

Produto	Exercício	Distribuído(R\$)	Capitalizado(R\$)	Total(R\$)
Soja sc	1997	0,20	0,20	0,40
	1998	0,25	0,25	0,50
	1999	0,30	0,30	0,60
Milho sc	1997	0,12	0,12	0,24
	1998	0,15	0,15	0,30
	1999	0,20	0,20	0,40
Trigo sc	1997	0,12	0,12	0,24
	1998	0,15	0,15	0,30
	1999	0,20	0,20	0,40
Feijão sc	1997	0,50	0,50	1,00
	1998	1,00	1,00	2,00
	1999	1,20	1,20	2,40
Frango kg	1997	0,005	0,005	0,010
	1998	0,005	0,005	0,010
	1999	0,006	0,006	0,012
Suínos kg	1997	0,010	0,010	0,20
	1998	0,010	0,010	0,020
	1999	0,015	0,015	0,030
Leite l	1997	0,005	0,005	0,010
	1998	0,005	0,005	0,010
	1999	0,010	0,010	0,020

Fonte: Assessoria de Imprensa da COOPAVEL

A COOPAVEL cumpriu seu objetivo de promover a qualidade dos produtos, demonstrada no desempenho das cifras, principal objetivo do produtor, que contribuiu com seu trabalho, auxiliado pela cooperativa, demonstrando que sem a sinergia, é impossível o crescimento e a prosperidade. (Catálogo de produtos e serviços COOPAVEL, 2000)

Tabela 14 **Resultados da COOPAVEL**

Ano	Resultado/Exercício	Juros/Capital	Total Resultado Exercício
1997	4.500.625,68	329.127,57	4.829.753,25
1998	5.045.076,97	1.512.667,86	6.557.744,83
1999	7.710.654,41	1.840.630,79	9.551.285,20

Fonte: Assessoria de Imprensa da COOPAVEL

A COOPAVEL procura oferecer cada vez mais a garantia de comercialização das matérias primas produzidas pelos cooperados, através dos investimentos que vem fazendo em seu Parque Industrial, o maior parque industrial da região, afirma o Catálogo (COOPAVEL, 2000), que soma nove indústrias e um laboratório de controle de qualidade em 2000, formado por:

- Indústria de Laticínios com capacidade para industrializar 100 mil litros de leite por dia, produzindo leite integral e desnatado, queijos e outros derivados;
- Indústria de Fertilizantes com capacidade para 120 mil toneladas ao ano de adubo em cinquenta diferentes formulações, utilizando matérias-primas importadas de alta qualidade;
- Indústria de Rações com produção de 150 mil toneladas ao ano de rações, concentrados e sais minerais para aves, suínos e bovinos de corte e de leite;
- Indústria de Óleos Vegetais industrializando 200 mil toneladas de grãos de soja por ano, produzindo óleo e farelo de soja;
- Unidade de Beneficiamento de Sementes com capacidade para produzir 400 mil sacas por ano de sementes de soja, trigo, aveia, triticales e feijão;
- Indústria de Subprodutos Vegetais produzindo seis mil toneladas por ano de farelo para confinamento bovino;
- Matriseiros, com 180 mil matrizes, atendem 50% da demanda da COOPAVEL, produzindo dois milhões de pintainhos por mês;
- Frigorífico de Aves abate 140 mil aves por dia, produzindo frangos inteiros ou em cortes, comercializados em todos os Estados brasileiros e exportados para a Europa, Ásia e Oriente Médio;

- Frigorífico de Suínos com capacidade para abater 1.500 animais ao dia, produzindo cortes de carne suína, além de embutidos, defumados e salgados, destinados aos mercados interno e externo;
- Frigorífico de Bovinos abate 200 animais por dia e produz cortes e industrializados, comercializando a produção nos mercados interno e externo.

Fazem parte ainda da estrutura da COOPAVEL, o Laboratório de Controle de Qualidade, o Credicoopavel, e uma frota de mais duzentos caminhões próprios viajando por todo o país, com capacidade para transportar simultaneamente 5,5 mil toneladas de cereais, insumos e industrializados, orgulham-se os entrevistados C e I. Tudo o que a COOPAVEL produz, como os insumos e produtos alimentícios que levam sua marca, destinados à agropecuária, ao Parque Industrial ou ao consumidor, passa por rigoroso controle de qualidade, avaliados em laboratórios da própria cooperativa. A Credicoopavel reúne 2.500 associados, oferecendo orientação relativa a capital de giro, crédito pessoal, cheque especial, PRONAF, depósitos à vista e a prazo, fundos de investimento, créditos de custeio e de investimento para a agricultura, dispendo de 2.500 funcionários prestando serviços nas unidades de atendimento, nas indústrias e na sede administrativa. (COOPAVEL, 2000)

A diversificação produtiva das propriedades levou a COOPAVEL a implantar um novo frigorífico de suínos e de bovinos, inaugurado no dia 15 de Dezembro de 1999 com:

- Capacidade de abate: 1.500 suínos e 200 bovinos
- Investimento: 22 milhões de reais em recursos da própria COOPAVEL
- Área construída: 34,5 mil metros quadrados
- Faturamento previsto: 70 milhões/ano
- Empregos: 1.000 diretos e 2.000 indiretos
- Impostos que o novo projeto irá gerar para a região: sete milhões/ano

Em 1999 a COOPAVEL rendeu à região R\$ 6,8 milhões. A nova estratégia estabelecida pela cooperativa, prossegue o entrevistado G, a da carne decorrente da melhoria da implementação da soja na ração, enriquecida com o farelo de soja, agregou valor à carne, desvinculando a subordinação da cotação de preço do grão, prosperando o complexo soja (óleo, farelo e grão) e carne:

Tabela 15 **Recepção de soja (saca de 60 kg)**

Ano	Saca
1996	2.593.000
1997	2.451.472
1998	3.652.980
1999	3.728.923
2000	3.562.162

Fonte: Assessoria de Imprensa COOPAVEL

4.5.3 AS ESTRATÉGIAS DE FARELO PARA RAÇÃO

Ao transformar o grão da soja em seus produtos derivados, como óleo, farelo, ração e carne, a soja deixa de ser um *commodity*²⁵, diluindo seu preço de mercado com a industrialização, esclarece o entrevistado G, apresentando seu livro inspirador desta nova estratégia, de NEHMI FILHO.

Segundo NEHMI FILHO (2000), a agregação de valor pressupõe acrescentar determinada porção de qualidade e/ou serviços a um produto, de forma que mude de categoria e passe a valer muito mais do que valia na classe anterior. No caso dos grãos, a agregação de valor tem três vertentes: qualidade, beneficiamento e transformação.

Qualidade é o acréscimo de técnicas de produção diferenciadas, como é o caso de gêneros orgânicos ou escolha de variedades valorizadas por determinados consumidores, como os nichos que começam a surgir com distinção entre milho e soja transgênicos e não transgênicos. (NEHMI FILHO, 2000)

²⁵ *commodity* = mercadoria, qualquer bem consumível, produto agrícola passível de classificação segundo padrões internacionais, produto primário/básico. (PINHO, 1997, p.217)

Beneficiamento engloba todos os esforços pós-colheita, elevando o produto para patamar superior de qualidade, sem no entanto mudar a categoria, sendo os exemplos mais comuns, a secagem, limpeza, armazenamento e beneficiamento, que não descaracterizem o produto, como o descascamento e o polimento do arroz, o empacotamento do feijão e do milho de pipoca, ou o descaroçamento de algodão, continua o autor.

Transformação inclui os esforços para transformar o grão em outros produtos, como carnes, óleos, farinhas e suplementos alimentares (AGRIANUAL, 2000), cujo exemplo mais promissor, pelo qual a COOPAVEL vem direcionando sua estratégia, é a transformação dos grãos em carnes.

Alguns exemplos de agregação de valor exigem atividades industriais de grande porte, com grandes escalas de produção para sua viabilidade, como esmagamento e moagem de grãos, porém, há casos que não são necessárias escalas gigantescas de produção, constituindo excelentes alternativas para a adição de valor aos grãos, quando alguma alternativa pode tornar-se atividade suplementar para os produtores rurais, tão ou mais rentáveis que a principal, como o empacotamento de cereais, e o confinamento. (AGRIANUAL, 2000)

O confinamento é uma alternativa para produtores de milho e soja distantes dos portos, cuja produção sofre deságio excessivo devido ao frete. Os preços dos grãos são muito mais sensíveis ao frete do que os da carne, esclarece o entrevistado I (vide Anexo 11). Segundo NEHMI FILHO (2000), o milho do Mato Grosso costuma sofrer um deságio de 40% sobre seu preço, em relação ao produto de São Paulo, enquanto a arroba do boi gordo no mesmo Estado sofre deságio de apenas 12%. Ou seja, é mais rentável transformar o milho em carne bovina no Mato Grosso do que em São Paulo.

Apesar disso, São Paulo ainda é o principal Estado confinador do país e os confinamentos de aluguel ou de gado próprio estão crescendo rapidamente neste Estado. O confinamento, que produz carne de frango e de suíno a partir da soja produzida, é um bom negócio para ambas as partes, proprietário e clientes, e os produtores de carne bovina do Mato Grosso provavelmente ainda não vislumbraram a oportunidade (AGRIANUAL, 2000). A COOPAVEL, no entanto, produz carne de frango e de suíno a partir da soja produzida na região, evitando desta forma o deságio que sofreria o grão com o transporte.

Segundo NEHMI FILHO (2000), a diferença de confinamento de aluguel e de gado próprio está relacionada com o volume de capital necessário para a exploração. O milho produzido por um médio agricultor (200 ha) é suficiente para engordar mais de cinco mil cabeças de gado. O capital de giro necessário para o confinamento próprio durante um ano seria de R\$ 700.000,00, enquanto no caso do aluguel, os investimentos seriam da ordem de R\$ 80.000,00. O lucro obtido com a engorda de gado próprio seria praticamente o mesmo do obtido com a engorda de gado de terceiros.

Existem outras alternativas para atender a finalidade de agregar valor aos grãos produzidos, prossegue a entrevista. Todas elas, certamente, “terão de elevar a rentabilidade dos produtores” que as adotarem, porque “a saturação dos mercados deverá manter os preços médios dos grãos” continuamente pressionados nos próximos anos.

NEHMI FILHO (2000) ainda complementa que haverá pequenas reações quando os estoques de passagem ficarem muito baixos, mas a evolução da capacidade produtiva no âmbito mundial será sempre suficiente para responder prontamente a eventuais estímulos de preços, voltando a pressioná-los logo em seguida.

A solução para melhorar permanentemente a rentabilidade da produção de grãos está na mudança de paradigmas, que norteiam a estratégia das explorações atuais, enriquecendo a dobradinha ‘redução de custos e aumento de faturamento’ (NEHMI FILHO, 2000) com a ‘agregação de valor à produção’, na forma de qualidade ou de prestação de serviços.

Em função disso, partir de 1995, a cooperativa focou seu interesse na carne. A soja, portanto, é direcionada à ração para carne de frango. Em 2001 o foco é o gado de leite, evidencia o entrevistado G, também alimentado com ração produzida pela cooperativa, tendo como um de seus baluartes, o farelo de soja. Futuramente, prevê o entrevistado C, a cooperativa direcionará suas estratégias para as carnes suína e bovina.

As estratégias neste período de 1995 a 2000 concentram-se, pois, em agregar valor aos produtos agropecuários, porque o produto *in natura* depende da cotação de preço do mercado, conforme entrevistas.

O preço da soja é determinado pelas maiores empresas de grãos mundiais: Cargill Inc., Bung Corp., Louis Dreyfus Corp. e Archer Daniels Midland Co., que impõe o valor, pois dominam o mercado da soja na bolsa de valores, poder amenizado com a interferência decisiva de cooperativas bem estruturadas.

4.6 CONSOLIDAÇÃO DOS PERÍODOS 1990-1995 E 1995-2000

A tabela, a seguir, demonstra a consolidação dos períodos de mudança nas estratégias da COOPAVEL e o poder das forças de mercado, conforme resultados da pesquisa:

Tabela 16 **Consolidação dos períodos 1990-1995 e 1995-2000**

	1990-1995	1995-2000
Ênfase	produtividade	farelo para ração
Concorrência no setor	moderada	intensa
Ação dos fornecedores	moderada	intensa
Ação dos compradores	moderada	intensa
Produtos de substituição	moderada	intensa
Novos entrantes	moderada	intensa
Elementos importantes do ambiente	empresas locais, empresas multinacionais de grãos, Governo Federal, Governo Estadual, refinarias de óleo, duas IESs, desenvolvimento rural, assistência agrônômica, FERROESTE	outras cooperativas regionais, indústrias de ração, indústrias de derivados da carne, refinarias de óleo, sete IESs, aumento da população, desenvolvimento urbano, UNICOOP (instrução de cooperados e funcionários)

Verifica-se que cada elemento do modelo de forças de mercado modifica o ambiente externo, a ênfase estratégica no período, e os resultados da cooperativa. Coincidentemente, a intensidade destas forças no período de 1995-2000, indica a ação de elementos importantes do ambiente, que influenciam as estratégias da cooperativa.

O Governo Federal, regulador da política agrária, está sempre presente, a par da participação de outras cooperativas e alterações na estratégia, e da FERROESTE, ferrovia que passa por Cascavel, construída no início da década de 1990, que ajuda escoar os grãos para a exportação, conforme o Anexo 5.

Mister dar destaque especial, neste ensejo, à UNICOOP - Universidade Coopavel, estratégia da cooperativa, de influir na formação educacional e profissional de funcionários e cooperados, com o propósito de formar a base de futuros colaboradores e dirigentes, oferecendo cursos técnicos e de nível superior voltados ao setor agropecuário.

Analisando as linhas 2 a 6 da tabela é possível perceber a mudança de poder das forças de PORTER (1986), relativamente aos resultados organizacionais e à mudança ambiental, ao longo do período considerado; principalmente o desenvolvimento e o acirramento da concorrência, quando a soja passou de *commodity* a óleo, farelo, ração e carne. Dessa forma, a ação de novos entrantes foi moderada no período de 1990 a 1995, passando a ser intensa de 1995 a 2000.

Na última linha observa-se que, durante os períodos analisados, diferentes elementos ambientais relevantes influenciam a organização. No primeiro período considerado, empresas locais, empresas multinacionais de grãos, Governo Federal, Governo Estadual e refinarias de óleo regulam ações da cooperativa, afirma o entrevistado E, exercendo influência de forma relevante de 1990 a 1995. A partir da nova ênfase, no período de 1995 a 2000, os reguladores são outras cooperativas regionais, indústrias de ração, indústrias de derivados da carne e refinarias de óleo.

Outro aspecto relevante, detectado no segundo período, é a influência que exerce a implantação das IESs - Instituições de Ensino Superior, que trouxeram, aliado à motivação ao aprendizado, o desenvolvimento individual e o organizacional.

Desenvolvimento este, que muito influencia as tomadas de decisão na cooperativa (e conseqüentemente suas estratégias), outrora tomadas por poucos gerentes e doravante descentralizadas a supervisores mais capacitados, treinados na UNICOOP – Universidade COOPAVEL ou nas instituições de ensino superior de Cascavel, afirma o entrevistado J, confessando ser ele também um estudante.

Muitos dos funcionários da cooperativa são universitários, que trazem a teoria científica às atividades da cooperativa, buscando o equilíbrio entre prática e teoria nas tomadas de decisão.

Algumas cooperativas (concorrência no setor), como a COTREFAL, COAMO, COCAMAR, SUDCOOP e COTRIGUAÇU, têm participado deste desenvolvimento, além da COOPAVEL, pois são de utilidade pública, embora com quase nenhuma ingerência governamental, conquanto a parceria fosse saudável a ambos os lados (SILVA, 2001b), haja visto que, segundo COOPAVEL (2000), a UNICOOP instruiu e treinou 3.909 pessoas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ora, bons resultados de uma propriedade rural é dominar tecnologia, reduzindo custos e aumentando a rentabilidade, ministrando efetivo ensinamento de gestão rural, em toda sua amplitude, a par da assessoria administrativa, contábil, jurídica e médica, que a cooperativa já oferece, bem como os seguros de máquinas, benfeitorias e de produção (PROAGRO²⁶), ressalva o entrevistado L.

A soja, como componente fundamental da alimentação animal, segundo a EMBRAPA Soja (2000), é uma fonte inestimável de proteína e ganhou crédito para a alimentação humana, em virtude de seu desempenho na prevenção de doenças. Além disso, a soja tem mercado deveras próspero em termos de uso alternativo, como na industrialização de combustível e tintas resinas.

O Brasil detém 32% do mercado mundial de exportação de farelo de soja, uma vultosa exportação de proteína (vide Anexo 9). O mercado interno concentra-se no consumo de óleo de soja e ração animal, em detrimento do consumo direto da soja na alimentação humana. Este fato deve-se à falta de informação sobre os aspectos nutritivos dessa leguminosa e à falta de produtos diversificados a base de soja, e boa qualidade para atrair a atenção do consumidor.

É intuito da COOPAVEL, revela o entrevistado K, e o Brasil é o segundo maior produtor mundial de soja, desenvolver produtos derivados da soja, além de óleo, farelo e grão, visando ampliar seu mercado interno e externo de distribuição do complexo soja, introduzindo a soja na mesa brasileira, com a divulgação das suas qualidades nutricionais e medicinais, enriquecendo a culinária.

²⁶ PROAGRO = taxa do seguro agrícola calculada sobre os custos de implantação da lavoura.

A soja não está satisfatoriamente introduzida na mesa do brasileiro, quiçá por seu sabor exótico, ou por precárias informações quanto à técnica de preparo, como deixar de molho em água fervente por 5 minutos e depois passar pela água fria, método que inativa a ação da enzima *lipoxigenase*, responsável pelo sabor inusitado, assegura EMBRAPA Soja (2000), que promoveu o ‘Programa Soja na Mesa’, realizando eventos em diversas regiões do país, para degustação, cursos e receitas.

Não seria de todo supérfluo, a COOPAVEL dar ênfase à introdução da soja na alimentação brasileira, com a pesquisa de cultivares com sabor mais agradável ao paladar, aproveitando o alto teor protéico, enquanto reduzindo fatores antinutricionais, tamanho das sementes, cor do hilo²⁷.

Segundo o entrevistado G, variedades de soja com maior concentração de óleo e de proteína são desenvolvidas pela biotecnologia, por empresas internacionais que pesquisam variedades com alteração genética, os chamados transgênicos, a exemplo dos Estados Unidos, que criou o transgênico do milho *Sterling*, alterado com gene de peixe.

Não só a COOPAVEL, mas todas as cooperativas brasileiras devem preparar-se para o mercado globalizado deste século XXI. A soja ocupa o segundo lugar, na produção de cereal no Brasil, perdendo somente para o milho. Está prevista uma safra de 35 milhões de toneladas para 2001, informa o entrevistado H. O Brasil, como segundo exportador de soja no mundo, deve acompanhar de perto o desenvolvimento mundial das grandes empresas internacionais, cumprindo mencionar, a presença da Cargill (maior empresa americana de grãos), da Coimbra (pertencente à multinacional alemã) e da Bunge (uma das maiores do mundo, com matriz nos Estados Unidos), com representação de filiais no Oeste Paranaense, segundo o entrevistado G.

Segundo um dos grandes produtores de soja da cidade, associado da COOPAVEL, além deste “cartel de grandes empresas que controlam o preço da soja na bolsa de Chicago, não há cooperativas brasileiras, ainda que ‘segurem’ o preço da soja no Brasil”, em virtude da estrutura cooperativista.

²⁷ hilo = cicatriz que fica na semente, núcleo do grão de amilo (amido). (MICHAELIS, 1998, p.1096)

Os Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná têm cooperativas com moagem de soja e conseguem elevar o preço porque comercializam o produto industrializado (óleo, farelo, produto final), além de intermediários de grão. Portanto, podem interferir no mercado monopolista das grandes empresas de grãos, assegura um associado entrevistado.

Referenciando-se aos objetivos estabelecidos para este estudo, apresenta-se a Tabela 16, de consolidação dos períodos 1990-1995 e 1995-2000, demonstrando que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido. Da mesma forma, os objetivos específicos também foram alcançados:

- a. As estratégias de produção de soja foram detalhadas nos itens 4.4.3 e 4.5.3, no quarto capítulo. Este objetivo foi alcançado plenamente;
- b. As mudanças ambientais, esclarecidas nos itens 4.4.1 e 4.5.1, no mesmo capítulo. Este objetivo foi alcançado plenamente;
- c. As mudanças internas, nos itens 4.4.2 e 4.5.2. Este objetivo também foi alcançado;
- d. As estratégias foram relacionadas com o ciclo da soja nos dois períodos em questão. Este objetivo foi alcançado plenamente;
- e. O histórico das cooperativas foi extensivo ao histórico do cooperativismo, nos itens 4.1 e 4.2. Este objetivo também foi alcançado plenamente;
- f. A atuação administrativa da cooperativa é elucidada nas decisões tomadas diante das mudanças ambientais, perfazendo as estratégias no período. Este objetivo foi alcançado plenamente;
- g. As atividades desenvolvidas na cooperativa são largamente comentadas no item 4.2 e subitens e também nos itens 4.4.2 e 4.5.2, alcançando-se plenamente este objetivo;
- h. A análise da atuação no mercado da Indústria de Óleos Vegetais está dispersa nos itens 4.4.1, 4.5.1 e no capítulo 5, concluindo plenamente o alcance dos objetivos específicos.

Recomenda-se para estudos vindouros sobre Administração Estratégica em cooperativas a consideração da gestão ambiental. Questões evidenciadas na mudança estratégica desta cooperativa explorar-se-ia com maior especificidade, destacando-se reações internas ao processo de mudança, fundamentando-se na cultura organizacional. Trabalhos podem ser realizados em cooperativas centrais e confederações, a fim de se analisar as diferenças ambientais entre as diferentes classificações de cooperativas.

Recomenda-se, ainda a integração do modelo de PORTER (1996) e os procedimentos de mudança organizacional de PETTIGREW (1992) para futuros estudos em organizações cooperativas ou não. Poder-se-ia desenvolver um estudo multicaso, avaliando as relações entre cooperativas, baseando-se nas diversidades históricas e culturais entre as áreas de influência, evidenciando as divergentes orientações de administração. Tal estudo fortaleceria as cooperativas como um todo, promovendo seu desenvolvimento em todas as áreas geográficas de influência, sem duplicação de esforços para fins consubstanciados.

Finalmente, recomenda-se um estudo comparativo em cooperativas, a completar questões não abordadas neste estudo, ou ainda estudar estratégias de marketing ou de recursos humanos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Eduardo Leopoldino de. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisão**. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York : Dow-Jones Irwin, 1971.

ANSOFF, H I. **Administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária**. In: RAC Revista de Administração Contemporânea/ ANPAD Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. v.1, n.1, Jan/Abr 1997. Rio de Janeiro : ANPAD, 1997.

APPELBAUN, Steven H.; SIMPSON, Roger; SHAPIRO, Barbara T. **The though test of downsizing**. Organizational Dynamics, Autumn 1987.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York : Wiley, 1968.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo : Atlas, 1999.

BARNEY, J. B. **Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework**. Academy of Management Review, 1986.

BARNEY, J. B. **Looking inside for competitive advantage**. Academy of Management Executive, n.19, 1995.

BASIL, W. D. **Corporate planning selected concepts**. London : McGraw-Hill, 1971.

BASTOS, Lília da Rocha; PAIXÃO, Lyra; FERNANDES, Lucia Monteiro; DELUIZ, Neise. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos Científicos, 2000.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial: GEPAI Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 1. ed. Vol. 1. São Paulo : Atlas, 1997.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial: GEPAI Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 2. ed. Vol. 2. São Paulo : Atlas, 1999.

BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do cooperativismo**. 4. ed. São Paulo : OCESP, 1997.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. 2.ed. Petrópolis : Vozes, 1975.

BETHLEM, Agrícola S. **Os conceitos de política e estratégia**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo : FGV, jan/mar 1980.

BONATO, E.R.; BONATO, A.L.V. **A soja no Brasil: história e estatística**. Londrina : EMBRAPA-CNPSO, 1997.

BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

BRUYNE, Paul de *et alii*. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2.ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1982.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo : FTD, 2000.

CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1956.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure: charters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo : Makron Books, 1993 e 6.ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. Sociology, 1972.

COOPAVEL – Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda. **Relatórios anuais**. Cascavel : Tuicial, 1990 a 2000.

COOPAVEL – Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda. **Catálogo de produtos e serviços**. Cascavel : Tuicial, 1997 a 2001.

COOPAVEL – Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda. **Jornal da COOPAVEL**. Cascavel : Tuicial, 1999 a 2001.

COLUMBIA Electronic Encyclopedia. **Louis Blanc**. 25/08/2000. <http://www.encyclopedia.com/articles/01557.html>

COZZI, Cristina. **Robert Owen** 22/08/2000. <http://eurolandia.tin.it/euro/netdays/parini/robert.htm>

CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios**. São Paulo : Negócio, 1999.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990.

- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo : Atlas, 1992.
- DER Departamento de Estradas e Rodagens do Paraná. **Mapas**. 20/10/2000. <http://www.estradas.com.br/mapas-pr.htm>
- DER Departamento de Estradas e Rodagens do Paraná. **Transportes**. 20/10/2000. http://www.estradas.com.br/index_transportes.htm
- DOOLEY, R. S.; FOWLER, D. M.; MILLER, A. **The benefits of strategic homogeneity and strategic heterogeneity: theoretical and empirical evidence resolving past differences**. Strategic Management Journal, n.17, 1996.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo : Pioneira, 1998.
- DRUCKER, P. F. **What business can learn from nonprofits**. Harvard Business Review 67, n.4, 1989.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo : Pioneira, 1999.
- ELDREDGE, N.; GOULD, S. J. **Punctuated equilibria: an alternative to Phyletic gradualism**. In: SCHOPF, J. M. Models in paleobiology. San Francisco : Freeman, Cooper, 1972.
- ELDRIDGE, W. H. **Why angels fear to tread: a practitioner's observations and solutions on introducing management to a government culture**. In: RABIN, J.; MILLER, G. J.; HILDRETH, W. B. Handbook of strategic management. New York : Dekker, 1989.
- EMBRAPA Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Ministério da Agricultura e do Abastecimento. **Produção de alimentos**. 05/10/1999. <http://www.embrapa.br/prodalim.htm>
- EMBRAPA Soja. **A cultura da soja no Brasil**. Londrina : EMBRAPA Soja, 2000.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo : Pioneira, 1989.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo : Pioneira, 1999.
- FNP Consultoria & Comércio. **Agriannual: anuário da agricultura brasileira**. São Paulo : Argos Comunicação, 2000.
- FNP On Line. **Soja: boletim agrícola semanal**. 03/05/2001. <http://www.fnp.com.br>
- Folha de Londrina. Folha especial: **Cooperativismo**. 04/07/1998.
- FOURIER, Charles. **The harmonic series of Charles Fourier**. 22/11/2000. <http://arthur.u-strasbg.fr/~ronse/CF/fourier.html>

FUNDETEC Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Projeto estratégico de desenvolvimento agroalimentar**. 2.ed. rev. e ampl. Cascavel : EDUNIOESTE, 2000.

GHEMAWAT, P. **Commitment: the dynamic of strategy**. New York : The Free Press, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1999.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. **Multiparadigm perspectives on theory building**. Academy of Management Review, n.15, 1990.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher education for business**. New York : Columbia University Press, 1959.

GOULD, S.J. **Ever since Darwin**. New York, Norton, 1977.

HAGEL, J. **Fallacies in organizing performance**. The McKinsey Quarterly, n.2, 1994.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1984.

HERTER, Liliana Isabel Tischler. **Avaliação da Produtividade de um latossolo sob plantio direto**. Ponta Grossa, 1996. Dissertação de Graduação - Departamento de Ciência do Solo e Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Ponta Grossa - PR.

HOMANS, George C. **The human group**. ?, 1950.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, J. F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism** Administrative Science Quarterly, n.21, 1985.

JURAN, Joseph M. **Controle da qualidade**. São Paulo : Makron Books, 1991.

JURAN, Joseph M. **Planejamento para a qualidade**. 3.ed. São Paulo : Pioneira, 1995.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade**. 3.ed. São Paulo : Pioneira, 1997.

KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. 3.ed. São Paulo : Pioneira, 1987.

KATZ; Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1970.

KEATS, Barbara & HITT, Michael. **A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance**. Academy of Management Journal, September 1988, pp.570-598.

KREIS, Steven. **Lecture 19 The Utopian Socialists Charles Fourier (1)**. 20/08/2000.
<http://www.pagesz.net/~stevek/intellect/lecture19a.html>

KOSLOVSKI, João Paulo. **Rumos do cooperativismo paranaense**. In: Folha de Londrina, 04/07/1998.

LADO, A.; BOYD, N.; WRIGHT, P. **A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration**. Journal of Management, 1992.

LODI, João Bosco. **Entrevista: teoria e prática**. São Paulo : Pioneira, 1971.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Sao Paulo : EPU, 1986.

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1996.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo : Saraiva, 1999.

McCain III, Roger Ashton. **Cooperation – the Reverend William King**. 30/08/2000.
<http://william-king.www.drexel.edu/>

MILLS, D. Q. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

MINTZBERG, Henry. **What is planning anyway**. Strategic Management Journal. New York : n.2, Oct 1983.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York : Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo : Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **The strategy process: European edition, revised**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MIYASAKA, S.; MEDINA, J.C. **A soja no Brasil**. Campinas : ITAL, 1981.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo : Saraiva, 2000.

MONTGOMERY, Cinthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

MUSEUM, The Rochdale Pioneers Memorial. **The Rochdale pioneers society**. 02/09/2000. <http://www.manchester.com/tourist/rochdale/>

NEHMI FILHO, Victor Abou. **Estratégia: os caminhos da adição de valor aos grãos**. In: FNP Consultoria & Comércio. **Agriannual: anuário da agricultura brasileira**. São Paulo : Argos Comunicação, 2000.

OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Efeito do sistema de preparo do solo nas suas características físicas e químicas e no rendimento de trigo e soja em latossolo roxo**. 1990. <http://www.ocepar.org.br/>

OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Cooperativas: caminhos macroeconômicos para as cooperativas paranaenses; desafios e oportunidades**. Curitiba, 1996. 172 p.

OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **A importância das cooperativas no desenvolvimento do Paraná**. 15/06/2000. <http://www.ocepar.org.br/osite.nsf?open>

OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **O cooperativismo brasileiro**. 12/11/2000. <http://www.ocepar.org.br/>

OCEPE - Organização das Cooperativas do Estado de Pernambuco. **História do Cooperativismo Brasileiro**. 19/07/2000. <http://www.ocepe.org.br/>

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo : Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**. São Paulo : Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo : Pioneira, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo : Atlas, 1995.

Paraná, O. Variedades - Máquina do Tempo. **História de Cascavel LXXXIII**. Jornal O Paraná, Cascavel, 18 de Fevereiro de 2001.

Paraná, O. Cidades – Soja. **Safra 2001 pode ser a maior da história**. Jornal O Paraná, Cascavel, 21 de Março de 2001.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo : CNPq, 1982, vol.I.

PINHO, Manuel Orlando de Moraes. **Dicionário de termos de negócios: português-inglês: English-Portuguese**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1997.

PERROW, Charles. **Análise organizacional : um enfoque sociológico**. São Paulo : Atlas, 1972.

PETTIGREW, A.M. *et alli*. **The management of strategic change**. Oxford : Basil Blackwell, 1988.

PETTIGREW, A.M. **The character and significance of strategy process research**. Strategic Management Journal, 13 (Special Issue, Winter): 5-16, 1992.

PORTER, Michael E. **The contributions of industrial organization to strategic management**. Academy of Management Review, 1981.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p 145-179.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

RICKETTS, M. **The economics business enterprise: new approaches to the firm**. Inglaterra : Harvest, 1987.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo : Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo : Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo : Atlas, 1996.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo : Atlas, 1976.

SALIBI NETO, José. **A hora da estratégia**. HSM Management, São Paulo, ano 1, número 5, nov/dez 1997, pg. 7.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. Boston : Houghton-Mifflin, 1990.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SCHUMPETER, A. **The theory of economic development**. New York : Oxford University Press, 1934.

SCHUMPETER, A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York : Harper & Row, 1950.

Secretaria de Cultura e Turismo de Cascavel. **Cidade de Cascavel em dados**. 25/08/1999. <http://www.cascavel.com.br/~cascavel/dados.html>

SELLERS, P. **Who cares about shareholders?** Fortune, 15 June 1992.

SEELTIZ, C. *et alii*. **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo : Herder, 1972.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo : EPU, 1987.

SILVA, Amarildo Jorge da. Estratégias em organizações cooperativas: o caso da COTREFAL no período de 1964-2000. Florianópolis. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001a.

SILVA, Reinaldo de Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo : Pioneira, 2001b.

SLACK, Nigel *et alii*. **Administração da produção**. São Paulo : Atlas, 1996.

STEINER, George A. **Strategic Planning**. London : Collier and Macmillan, 1969.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TAMER, Alberto. Governo prevê nova safra recorde este ano: Ministério da Agricultura prevê incremento de 9,9% em relação a 1999/2000. **O Paraná**, Cascavel, 09 de março de 2001.

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo : Polis, 1980.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo : Cortez, 1985.

THOMPSON, James. **Organizations in action**. New York : McGraw-Hill, 1967.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo : McGraw-Hill, 1982.

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. **Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution**. California Management Review 29, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 6. ed. Curitiba : Ed. da UFPR, 1996. 8V.

U.S. Department of Commerce. **Brazil: railway services**. 22/01/2001
<http://www.ita.doc.gov/td/transport/bz-rail.htm>

WEBSTER'S Thesaurus. **Webster's Collegiate Thesaurus**. Massachusetts : Merriam-Webster, 1988.

WILLIAMSON, Iain. **1994 – why the co-op has something to celebrate**. Co-operative Union Magazine. Manchester : Spring 1994. (<http://www.wisc.edu/uwcc/icic/orgs/ica/pubs/review/vol-87-2/1994.html>)

WKRAC William King Regional Arts Center. **History of the Arts Center**. 30/08/2000.
<http://www.wkrac.org/newsinfo/index.html>

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo : Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo : Saraiva, 2000.

7 ANEXOS

ANEXO 1

Os Entrevistados na COOPAVEL

Esta relação apresenta em ordem alfabética os entrevistados na COOPAVEL para a realização desta pesquisa, com nome, função e tempo de prestação de serviço à cooperativa. Esta relação procura não revelar as informações dadas por cada um deles.

Nome	Função/Cargo	Ingresso
Altair Antonio Reginato	Encarregado Operacional (Balança)	1999
Bernadethe Braz	Auxiliar Administrativa	1997
Carlos Alberto da Cruz	Gerente Comercial	*omissão*
Cláudio Neumair França	Vendedor UFri Suínos	1999
Davi Tatim	Comprador de Suínos	1994
Dilvo Grolli	Presidente	1995
Hideraldo Donizeti Dotto	Gerente Frigorífico de Aves	1980
José Cristo	Supervisor de Transporte de Carga Viva (Recepção)	1988
'Lipa' Eurípedes Mariano	Gerente da Indústria de Óleos Vegetais	1982
'Lurdinha' Lurdes Tirelli Guerra	Assessoria de Imprensa	1994
Maria da Silva	Secretária	1993
Moacir Kesler	Gerente Operacional	1978
Paulo Ernesto Celiotti	Gerente Técnico	1984
Rogério Rizzardi	Gerente Compras de Insumos	*omissão*
Suzana Martendal	Secretária	1986

* omissão solicitada pelo entrevistado G

ANEXO 2 A SOJA

2.1 CARACTERIZAÇÃO GENÉTICA DA SOJA

A soja pertence à família *leguminosae*, subfamília *Papilionoideae* e gênero *Glycine Willd.*, que é formado por dois subgêneros, *Glycine* e *Soja*. O subgênero *Soja* inclui a soja cultivada *G. Max* e a soja anual selvagem *G. soja*.

As duas espécies são *tetraplóides diploidizados* ($2n = 40$), ou seja, um poliplóide com comportamento meiótico de um diplóide normal e são facilmente cruzadas, define PROBST & JUDD, HYMOWITZ e VAN RAAMSDONK (*apud* EMBRAPA Soja, 2000).

2.1.1 QUALIDADES CARACTERÍSTICAS DA SOJA

A soja é essencialmente uma fonte de proteínas, além de sua proteína ser superior em qualidade a outros cereais. A qualidade das proteínas da soja corresponde a 80% do valor das proteínas do leite da vaca, cujos coeficientes de eficiência protéica (PER²⁸) são 2,0 e 2,5 respectivamente (conforme Anexo 3). As proteínas da soja têm teor reduzido de aminoácidos sulfurados, metionina e cistina, e alto teor de aminoácido lisina, este limitante nos cereais. A combinação de leguminosas com cereais completa o balanço de aminoácidos essenciais, obtendo-se uma composição protéica de melhor qualidade, afirma EMBRAPA Soja (2000).

Freqüentemente mede-se a qualidade das proteínas, considerando as necessidades humanas de aminoácidos e a digestibilidade das proteínas, com a obtenção de dados mais precisos que evidenciam a proteína da soja ser equivalente às proteínas animais, como descrevem filosofias de dietas, a exemplo da macrobiótica, que aconselha a substituição da carne animal por carne de soja.

A carne de soja é comercializada como PVT²⁹ ou PTS³⁰ e é um produto industrial, obtido por extrusão da farinha de soja desengordurada, ou dos próprios grãos de soja.

²⁸ PER = Coeficiente de Eficiência Protéica é a relação entre o ganho de peso e a proteína consumida.

²⁹ PVT = Proteína Vegetal Texturizada

³⁰ PTS = Proteína Texturizada de Soja

A carne de soja apresenta 50% de proteínas e pode ser utilizada em substituição ou em combinação com a carne bovina moída, ou com as carnes de frango ou de peixe desfiadas.

O óleo presente nos grãos de soja em teores adequados (20%), esclarece EMBRAPA Soja (2000), fornece energia e ácidos graxos essenciais. Do total de lipídios da soja, 86% são ácidos graxos insaturados, e 60% destes constituem-se de ácidos graxos essenciais oléico, linoléico e linolênico.

A soja apresenta 35% de carboidratos totais. Os insolúveis são celulose e hemicelulose, encontrados na casca do grão, e as fibras auxiliam a digestão dos alimentos. Os carboidratos solúveis são frutose e sacarose e os oligossacarídeos, estaquiose e rafinose, que devido à complexidade de suas moléculas, são de difícil digestão, causando sintomas de flatulência. A germinação, no caso da produção de brotos de soja, e a fermentação, maceração e cozimento são processos que favorecem a solubilização desses açúcares, reduzindo os problemas de flatulência.

A comparação da composição química da soja com a de outros alimentos, no Anexo 4, evidencia sua superioridade em relação a outros vegetais, e sua equivalência a produtos animais. A soja é rica em minerais, como magnésio, fósforo e potássio, conquanto pobre como fonte de cálcio e zinco, indispensáveis à dieta de crianças, o que sugere cardápio variado para suplementação. A soja é indicada a pacientes com hipertensão arterial, por conter baixa concentração de sódio e alto teor de potássio.

A soja é também uma importante fonte de vitaminas do complexo **b**, com exceção da vitamina B12. Quando a soja está madura, contém as vitaminas E e K, mas não a D. Quando está verde, apresenta bons teores de ácido ascórbico e **b**-caroteno (pró-vitamina A).

Os fatores antinutricionais são substâncias naturais que causam efeitos negativos, como no crescimento ou na saúde humana e animal, eis que inibidor de tripsina, lectinas e fitatos, nada obstante, inativados com o cozimento ou torração, que melhora substancialmente a qualidade de suas proteínas.

2.1.2 A SOJA TERAPÊUTICA

A soja tem propriedades terapêuticas no tratamento de doenças crônicas, como o câncer e a arteriosclerose, além de amenizar distúrbios causados pela menopausa feminina.

Os povos asiáticos não apresentam as taxas de doenças cardiovasculares e de câncer de mama e de próstata como os ocidentais, em virtude do maior consumo da soja na dieta habitual. O consumo da soja contribui com a redução média no nível de colesterol, em 9,3%, afirma EMBRAPA Soja (2001). O estudo desenvolvido demonstrou que o consumo diário de 25 gramas de proteína de soja reduz em 20% a 30% os riscos de doenças coronárias.

A proteína da soja e o *isoflavóide genisteína* são os responsáveis pela prevenção contra câncer de mama, de próstata e de pulmão. Os riscos de mortalidade desses tipos de câncer são menores nos países orientais, consumidores de soja, do que nos Estados Unidos, por exemplo.

A *genisteína* tem estrutura química semelhante ao hormônio *estrógeno*, e tem a propriedade de amenizar os distúrbios causados pela menopausa. A *genisteína* diminui as ondas de calor e a sudorese³¹, reduzindo os riscos de ataque cardíaco, além de manter a densidade óssea, prevenindo a osteoporose.

2.2 A ORIGEM DA CULTURA DA SOJA NO MUNDO

O centro de origem (ou centro primário) da cultura da soja no mundo localiza-se na região leste da Ásia, muito provavelmente na região Centro-Sul da China. A Manchúria, região chinesa onde a soja foi domesticada, constitui o centro secundário, consideram XU *et alii*. (Apud EMBRAPA Soja, 2000).

A soja pertence ao grupo dos cinco grãos sagrados: soja, milho, arroz, trigo e cevada, segundo o livro *Pen ts'ao Kong Mu*, que descrevia as plantas da China ao Imperador *Sheng-Nung*.

³¹ Sudorese é suor excessivo.

Segundo HYMOWITZ (*apud* EMBRAPA Soja, 2000), as primeiras citações apontam que as referências à soja são ainda mais antigas, remetendo ao ‘Livro de Odes’ publicado em Chinês arcaico e com inscrições em bronze.

Acredita-se que soja foi introduzida na Europa no final do século XV. Contudo, manteve-se como curiosidade nos jardins botânicos da Inglaterra, França e Alemanha por três séculos.

2.2.1 A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DA SOJA NO MUNDO

A produção de soja manteve-se na China até o final da guerra entre a China e o Japão (1894 a 1895). Em 1904 a soja foi introduzida na Rússia para cultivo. A partir de 1908, a soja grão e seus produtos derivados foram enviados à Europa e, a partir daí passaram a receber atenção mundial. As tentativas de produzir a soja comercialmente falharam na Inglaterra, Alemanha e outros países europeus, provavelmente devido às condições climáticas desfavoráveis.

No final do século XX o maior produtor mundial são os Estados Unidos, onde as pequenas áreas de cultivo datam do início do século XIX, indica MORSE (*apud* EMBRAPA Soja, 2000). O primeiro boletim do Departamento de Agricultura americano inteiramente dedicado à soja versava sobre soja forrageira. A soja fora usada como forragem durante muito tempo. Em 1941 a área cultivada para grãos era de 2,4 milhões de hectares e excedeu, pela primeira vez, os 2,2 milhões de hectares da área para forragem.

A área americana evoluiu de 17,1 para 29,5 milhões de hectares e a produção de 30,7 para 75,0 milhões de toneladas entre 1970 e 1999. Em 1999 os Estados Unidos foram responsáveis por 47% da produção mundial de soja.

A história mostra também grande evolução da soja no Brasil, Argentina, China e Índia que, atualmente são os maiores produtores mundiais, ao lado dos Estados Unidos.

Tabela 17 **Evolução da área cultivada, da produção e da produtividade da soja nos Estados Unidos da América, no Brasil, na Argentina, na China e na Índia nos anos 1970, 1980, 1990 e 1999.**

País	Ano	Área	Produção (milhões)	Produtividade (kg/ha)
EUA	1970	17.098	30,7	1.790
	1980	27.443	48,9	1.780
	1990	22.870	52,4	2.290
	1999	29.456	73,4	2.490
Brasil	1970	1.716	2,1	1.210
	1980	8.501	15,2	1.790
	1990	9.750	15,8	1.620
	1999	12.500	30,5	2.440
Argentina	1970	36	-	1.640
	1980	1.740	3,5	2.010
	1990	4.750	11,5	2.420
	1999	7.500	18,0	2.400
China	1970	7.985	8,7	1.090
	1980	7.226	7,9	1.100
	1990	7.560	11,0	1.460
	1999	7.800	14,0	1.790
Índia	1970	30	-	600
	1980	600	0,4	740
	1990	2.564	2,6	1.010
	1999	5.800	5,5	950

Fonte: Oilseeds: Word (*apud* EMBRAPA Soja, 2000).

2.3 AGRICULTURA NO BRASIL

Até 1930 a economia brasileira identificava-se como agroexportadora e a principal atividade produtiva geradora de divisas era a cultura cafeeira, afirma BATALHA (1997).

Impulsionada essencialmente pelo comércio mundial cafeeiro, a agricultura brasileira era voltada totalmente para a exportação e, portanto, sofreu as conseqüências da quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929. A Segunda Grande Guerra deixou seqüelas também na agricultura mundial nas décadas subseqüentes, não havendo muitas mudanças nas economias subdesenvolvidas.

A ação do Governo de Juscelino Kubitschek na década de 1950 representou novos rumos para a economia brasileira. Impulsionada pelo Plano de Metas e pelo processo de substituição de importações na economia do país, estabeleceu-se uma nova dinâmica para a agricultura nacional. Com o processo de internacionalização do setor produtor de bens de capital para a agricultura nos anos de 1960, o movimento se concretiza. Nesta década a questão agrária no Brasil ganhou ênfase, quando se discutia sobre os rumos da industrialização nacional. A agricultura atrasada do país somada à recessão econômica de 1961 a 1967 eram um obstáculo ao desenvolvimento econômico e ao processo de industrialização do Brasil, afirma BATALHA (1997).

Acreditava-se que o crescimento produtivo da agricultura nacional na fase do “milagre brasileiro” de 1967 a 1973 solucionaria todos os problemas econômicos do Brasil. As sucessivas supersafras, oriundas das exportações das culturas de soja e café, não fizeram com que e a questão agrária fosse enfatizada. Acreditava-se que a geração de divisas possibilitaria a importação dos alimentos básicos à população do país. Porém, percebeu-se que após o milagre o crescimento beneficiou somente os grandes proprietários rurais (os latifundiários praticavam a monocultura exportadora) e as empresas de comercialização agrícola.

Depois de uma nova crise econômica de 1975 a 1977, a questão agrária volta à ênfase, pois era meta prioritária do governo federal. No entanto, pouco se fez na década de 1980 e a industrialização iniciada em 1975 agravou a situação econômica e social de grande parte da população, devido ao processo de urbanização brasileira. A evolução da problemática agrária dos anos 1980 e início de 1990 caracterizou-se pela modernização da Região Centro-Sul, o fechamento da fronteira agrícola, a crescente presença do capital monopolista no campo, a industrialização da agricultura e a integração dos capitais agrícola, comercial, industrial e financeiro.

A estimativa de safra de grãos apresentada pelo Ministério da Agricultura ficou 9,9% superior à safra registrada no período de 1999/2000, menciona TAMER (2001), quando foram colhidos 91,3 milhões de toneladas. Pelo terceiro ano consecutivo o Brasil se supera no recorde de produção de grãos. A área plantada é de 38,290 milhões de hectares e cresceu 1,4% desde a última safra, quando alcançou 37,755 milhões na safra de 1999/2000.

Os dados continuam a crescer. Nos últimos dez anos a produção de grãos no Brasil cresceu 58%, segundo a CONAB³² (*apud* TAMER, 2001). A produção passou de 57,8 milhões na safra de 1990/1991 para 91,3 milhões de toneladas na safra de 2000/2001. A área manteve-se praticamente inalterada, passando de 37,8 milhões de hectares em 1990/1991 para 38,3 milhões na safra de 2000/2001, fruto do reflexo do aumento de produtividade da agricultura brasileira.

Agricultura e a pecuária são o maior negócio da economia brasileira, representando 31,3% do PIB, 36% das exportações, 28% do total de empregos, 51% da utilização da frota de caminhões neste Brasil de rodovias e R\$315 bilhões por ano de movimentação na economia brasileira. O Brasil tem futuro.

Tabela 18 **Potencial no Mundo e no Brasil para a Agricultura e Agropecuária**

Mundo	Área
Área total no mundo para cultivo	3,19 bilhões hectares
Área atualmente cultivada	1,44 bilhão hectares
Área total disponível no mundo	1,75 bilhão hectares
Área disponível na África	55 ^o milhões hectares
Área disponível na América do Sul	560 milhões hectares
Área disponível em outros continentes	640 milhões hectares
Brasil	Área
Área utilizada (pecuária e agricultura)	80 milhões hectares
Área disponível	200 milhões hectares
Produção total de grãos	82,5 milhões toneladas

Fonte: Assessoria de Imprensa da COOPAVEL

³² CONAB Companhia Nacional de Abastecimento

2.4 CULTURA DA SOJA NO BRASIL

A soja é a mais importante oleaginosa no mundo. Da produção mundial total das sete principais oleaginosas, estimada em 300 milhões de toneladas para 1998 e 1999, a soja participou com 52%, ou seja, 156 milhões de toneladas. As sete principais oleaginosas, segundo BONATO e BONATO (1997), são: soja, algodão, amendoim, girassol, colza, copra - polpa do coco (*Cocus nucifera*) desidratada e palma.

Na década de 1990 a produção de soja aumentou 29%, passando de 24 para 31 milhões de toneladas entre as safras de 1988/89 e 1998/99. Esse aumento deve-se, fundamentalmente a um significativo aumento da produtividade que passou de 1940 kg/ha em 1988/89, para 2390 kg/ha em 1998/99, enquanto a área plantada evoluiu somente de 12,2 para 13,0 milhões de hectares, neste mesmo período. Todas as regiões apresentaram aumento de produção, contudo, o principal incremento ocorreu no Centro-Oeste, onde passou de 8,8 milhões para 13 milhões de toneladas. Esta região está destinada a ser a maior produtora de soja em curto prazo. (EMBRAPA Soja, 2000)

Será de 34,8 milhões de toneladas a produção total de soja na safra 2000/2001, superando em 7,6% a produção apurada na safra 1999/2000, quando se colheu 32,244 milhões de toneladas. A área plantada manteve-se praticamente inalterada nessas safras, quando serão utilizados 13,617 milhões de hectares para a cultura de 2001, enquanto foram 13,507 milhões em 2000, apresentando uma variação de área de apenas 0,8%, assegura TAMER (2001).

A capacidade instalada de esmagamento no Brasil também subiu nesta década de 1990. Passou de 100,5 para 117, 9 mil toneladas por dia, embora tenha havido um desenvolvimento diferenciado entre as regiões: a capacidade da Região Sul foi reduzida de 72,7 para 69,9 mil toneladas por dia, enquanto a da Região Centro-Oeste passou de 7,2 para 25,3 mil toneladas por dia, evidenciando o deslocamento da indústria para as novas regiões produtoras.

A participação do Valor Bruto de Produção de soja brasileira no PIB³³ agrícola a partir de 1970, foi sempre maior que 10%, com exceção dos anos 1982 e 1993, chegando a 34,85% em 1974.

A receita de exportação de farelo de soja no período de 1965 a 1994 chegou a US\$30,0 bilhões, de um total de US\$49,0 bilhões do complexo de soja. As receitas do farelo somaram, contudo, cerca de 61% do total do complexo nesse período.

2.4.1 A EVOLUÇÃO DA CULTURA DA SOJA NO BRASIL

Data de 1882 a primeira referência à soja no Brasil é do Professor Gustavo Dutra, da Escola Agrícola da Bahia, reportando o cultivo naquele Estado. Segundo DAFFERT e MINNSEN (*apud* EMBRAPA Soja, 2000), a cultura da soja foi introduzida no Estado de São Paulo em 1892 e no Estado do Rio Grande do Sul em 1901. A produção comercial começou em 1940, também no Rio Grande do Sul e, no ano seguinte, a soja foi mencionada nas estatísticas estaduais de produção agrícola e, naquele mesmo ano, foi realizado o primeiro processamento industrial. O Brasil foi mencionado pela primeira vez nas estatísticas internacionais em 1949, afirmam MIYASAKA e MEDINA (1981).

A soja no Brasil não tinha a importância da cana-de-açúcar, do algodão, do milho, do arroz, do café, da laranja e do feijão até meados da década de 1960, afirmam BONATO e BONATO (1997). No final desta década, a soja torna-se economicamente importante, quando a produção passou de 203 mil toneladas em 1960 para 1,0 milhão de toneladas em 1969. Neste período a soja estava concentrada no Estado do Rio Grande do Sul, com alguns campos em Santa Catarina e no Paraná.

O maior aumento de produção de soja no Brasil ocorreu na década de 1970. De 1970 a 1980, a produção passou de 1,5 para 15,2 milhões de toneladas (aumento de 25,9% ao ano), enquanto a área passou de 1,3 para 8,8 milhões de hectares (aumento de 20,8% ao ano).

³³ PIB Produção Interna Bruta

O Brasil aumentou sua participação na produção mundial de 3,6% em 1970 para 18,7% em 1980. Na década de 1980 os Cerrados brasileiros inauguraram sua importância econômica como região produtora.

Os fatores mais relevantes que contribuíram para esse cenário foram:

- Significativo aumento do preço internacional dos produtos primários na década de 1970;
- Condições favoráveis de comercialização internacional da soja brasileira, com safra no período da entressafra americana;
- Possibilidade de importação de cultivares de soja do Sul dos Estados Unidos;
- Incentivos governamentais à cultura do trigo, o qual utilizava as mesmas máquinas e equipamentos, baixando os custos de produção;
- Estrutura cooperativista operante tanto na produção quanto na comercialização;
- Novas tecnologias possibilitando o aumento da produtividade nas regiões tradicionais e o aumento da área nas regiões dos Cerrados;
- Agilidade e interação da pesquisa e extensão, facilitando o acesso às novas tecnologias;
- Aumento da capacidade de processamento de soja (de 1,4 milhões de toneladas em 1970 para 21,0 milhões em 1980);
- Rápido crescimento da avicultura nacional, entre 1965 e 1975;
- Alteração da política econômica a partir de 1968, que influenciou na taxa de câmbio e favoreceu as exportações;
- Grande demanda por proteína devido à redução na produção mundial de farinha de peixe no início da década de 1970.

O desempenho da soja em regiões brasileiras mostra que a soja concentrou-se até o início da década de 1980 na Região Sul ou Centro-Sul. Os aumentos de área de soja ocorreram principalmente por substituição de culturas, como arroz, feijão, mandioca, milho e café na região tradicional de cultivo. As maiores áreas com soja estavam nos Estados do Rio Grande do Sul e do Paraná, mas Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Goiás já apresentavam áreas significativas e crescentes de produção.

A área cultivada com soja na região tradicional estabilizou-se em meados da década de 1980 e a área nas demais regiões expandiu-se até atingir o pico de 6,4 milhões de hectares em 1998.

Tabela 19 **A soja no Brasil.** Área, Produção e Produtividade Média (PM) nas regiões tradicional (Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e São Paulo) e de expansão (Minas Gerais, Mato grosso, Mato grosso do Sul, Distrito Federal, Tocantins, Bahia, Maranhão, Piauí e Rondônia) em 1970, 1980, 1990 e 1999.

ano	Região Tradicional			Região de Expansão		
	Área(10 ³ ha)	Produção(10 ³ t)	PM(t/ha)	Área(10 ³ ha)	Produção(10 ³ t)	PM(t/ha)
1970	1.303,5	1.487,9	1,14	15,3	20,6	1,35
1980	7.479,4	12.995,2	1,73	1.294,5	2.200,6	1,70
1990	6.678,0	12.608,0	1,89	4.533,0	6.977,0	1,54
1999	6.639,8	14.339,9	2,16	6.350,6	16.412,9	2,58

Fonte: adaptada da EMBRAPA Soja, 2000.

A produtividade das lavouras brasileiras evoluiu positivamente ao longo dos anos, como resultado da incorporação de tecnologias de produção, adaptadas às condições tropicais e subtropicais que caracterizam as regiões produtoras do país. Passou de 1200kg/ha no início da década de 1970 para 1730kg/ha em 1980, apresentando um ganho médio anual de 4,2% para o período de 10 anos. A produtividade manteve-se praticamente estabilizada até o início da década de 1990. Quando, então, apresentou novos incrementos significativos, atingindo 2367kg/ha na safra de 1998/99, representando ganho anual de 3,5% para o período de 1990 a 1999.

Tabela 20 **A soja no Brasil.** Área, Produção e Produtividade Média no período de 1965 a 1999.

ano	Área (10 ³ ha)	Produção (10 ³ t)	Produtividade Média (t/ha)
1965	431,8	523,2	1.211
1970	1.318,8	1.508,5	1.144
1975	5.824,5	9.893,0	1.699
1980	8.774,0	15.155,8	1.727
1985	10.152,8	18.278,4	1.800
1990	11.465,0	19.850,0	1.731
1995	11.678,7	25.934,1	2.221
1999	12.990,4	30.752,8	2.367

Fonte: adaptada da EMBRAPA Soja, 2000.

2.4.2 A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA SOJA NO BRASIL

A evolução inicial da soja no Brasil teve um forte amparo pelo desenvolvimento de tecnologias que possibilitaram o aumento da área de cultivo, mantendo a produtividade estabilizada ou com pequeno aumento. Verificou-se o aumento da produtividade devido à utilização de novas tecnologias. Tecnologias geradas pelas mais diversas áreas de pesquisa, além de cultivares³⁴ adaptadas às diversas regiões produtoras, contribuíram para que essas cultivares pudessem mostrar seu potencial produtivo.

A disponibilidade de uma nova cultivar por instituição de pesquisa aos agricultores, agroindustriais e consumidores é precedida de um trabalho intenso de equipe de melhoramento genético e de outros especialistas colaboradores. A tarefa começa em problemas de produção ou na previsão de futuras exigências de mercado. A busca de germoplasma ou genes exóticos ou a recombinação estratégica de genótipos já disponíveis são ações iniciadas por melhoristas pelo menos dez anos antes de se ter pronta uma nova cultivar.

As tecnologias desenvolvidas para a cultura da soja tiveram diferentes contribuições ao longo da evolução da cultura no Brasil, dividida em três fases:

- Primeira fase: adaptação de tecnologias;
- Segunda fase: geração de tecnologias ou independência tecnológica;
- Terceira fase: tecnologias para expansão da fronteira agrícola.

A primeira fase, na década de 1950, caracteriza-se pela adaptação de tecnologias buscando atender a crescente demanda da cultura por informações sobre seu sistema de produção. Juntamente com as técnicas de cultivo, a adaptação e o desenvolvimento de cultivares tornou-se o primeiro objetivo da pesquisa com a cultura da soja, afirma EMBRAPA Soja (2000).

No final da mesma década, introduziram-se na cultura do Brasil as cultivares americanas com características agronômicas superiores e resistentes a algumas doenças. As mais conhecidas foram *Hill*, *Hood*, *Majos*, *Bragg*, *Davis*, *Jew 45*, *Hampton* e *Hardee*.

Os trabalhos desenvolvidos no Brasil para melhoramento genético começaram concomitantemente em Campinas e Piracicaba (SP), Lavras e Viçosa (MG), no Rio de Janeiro, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul (Julio de Castilhos, Pelotas e Varanópolis).

Os estudos abordaram, além das cultivares importadas dos Estados Unidos, espaçamento, densidade, controle de plantas daninhas, técnicas de inoculação e consórcio milho-soja foram realizados paralelamente pelos institutos de pesquisa IPEAS, IPAGRO, EMPASC e IAC. Em 1951 foi criado em São Paulo o Serviço de Expansão da Soja, com o objetivo de promover a cultura e incentivar o seu cultivo.

Esta primeira fase termina na década de 1960, utilizando-se fundamentalmente a seleção a campo. Nas linhagens americanas foram desenvolvidas as primeiras cultivares brasileiras, adaptados às novas regiões produtoras: Santa Rosa, Pioneira, Serrana, Jubileu, IAC3 e IAC5.

Na década de 1970 as principais cultivares desenvolvidas foram Planalto, Pérola, Paraná, Pampeira, Missões, Sulina e Delta. A Santa Rosa, desenvolvida na primeira fase, foi a variedade com maior área cultivada na Região Sul do Brasil, na década de 1970.

A segunda fase da evolução tecnológica da soja no Brasil começa em meados da década de 1970, com a criação da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Ministério da Agricultura e do Abastecimento) e do Centro Nacional de Pesquisa de Soja e é caracterizada pela independência tecnológica. Este período apresenta um aumento anual expressivo de área de cultivo. Novos trabalhos de pesquisa são implementados, respondendo à crescente demanda de informações tecnológicas para manter-se a produtividade da cultura.

Nesta segunda fase continuam os estudos de adaptação de cultivares e começam a aparecer as primeiras cultivares nacionais, obtidas do cruzamento entre as americanas introduzidas no Brasil. O programa de melhoramento busca maiores produtividades e resistência a doenças. Variedades resistentes às doenças ‘pústula bacteriana’ e ‘mancha olho-de-rã’ foram desenvolvidas e contribuíram para a manutenção da produtividade da cultura.

³⁴ cultivar, cultivares = do inglês *cultivated variety*, é a forma cultivada de alguma espécie, correspondente a mutação ou recombinação ou a determinada linhagem com características próprias de produção, de

Iniciam-se os trabalhos com qualidade de sementes e controle de insetos, dando início ao manejo integrado de pragas, assim como os estudos de problemas potenciais como a 'resistência à ferrugem' e ao 'nematóide de cisto'. O primeiro não se tornou uma ameaça, mas o segundo é grande preocupação no Centro-Oeste. Estudos potenciais também buscaram cultivares adaptadas ao consumo humano (prioridade na AMBRAPA Soja, 2000) e com resistência a insetos e praga.

A terceira fase na evolução tecnológica da soja, em meados da década de 1980, teve como destaque a incorporação dos Cerrados tropicais nos sistemas produtivo agrícola nacional. O desenvolvimento da agricultura foi favorecido pela estabilidade climática dessa região e as condições topográficas. A contribuição da EMBRAPA Cerrados, através do Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados, viabilizou a produção sustentável de grãos naqueles solos quimicamente pobres.

A soja teve considerável aumento da área de cultivo com o aprimoramento da tecnologia de produção em áreas de fronteira agrícola, utilizando a soja na abertura dos Cerrados, em substituição ao arroz, bem como a obtenção de cultivares brasileiras altamente adaptadas à região.

A soja desempenhou um papel importante na expansão da fronteira agrícola do Brasil, levando as tecnologias de produção a novas áreas. Em virtude de sua rusticidade, a soja desenvolve-se em condições desfavoráveis comparando-a às demais culturas, e oferece matéria orgânica de alta qualidade após a colheita, viabilizando técnica e economicamente culturas como o milho, o algodão e as pastagens. Além disso, seu retorno econômico viabilizou a instalação do comércio, da agroindústria, movimentou economias locais, aumentando a oferta de empregos, ressalta EMBRAPA Soja (2000).

Nesta análise da evolução tecnológica da soja, é importante ressaltar que embora os preços internacionais tendiam ao declínio, a partir de 1975, as tecnologias geradas nesse período permitiram aumento de área de cultivo e importantes incrementos de produtividade, devido ao mercado e ao comércio internacional. Essas tecnologias contribuíram para a queda dos preços internacionais, devido ao aumento da oferta.

2.4.3 ASPECTOS ECONÔMICOS

Da produção mundial total das sete principais oleaginosas (soja, algodão, amendoim, girassol, colza, copra e palma), a soja é a mais importante. Seu alto teor de proteínas forneceu inúmeras utilizações e formação de um complexo industrial destinado ao seu processamento. Considerando apenas o valor bruto da produção mundial de soja, na safra de 1998/99 (considerando um preço médio de US\$220,00 por tonelada), atinge-se a cifra de 34 bilhões de dólares, sem considerar os efeitos multiplicadores provenientes do complexo envolvido.

As perspectivas da produção da soja na década de 2000 estão diretamente relacionadas às perspectivas do desempenho da economia dos países industrializados e de suas políticas de subsídio ao setor primário, assegura EMBRAPA Soja (2000). O consumo de soja é altamente correlacionado com o aumento da renda daquelas populações. As projeções de desempenho econômico desta década, feitas pelo Banco Mundial, apontam valores moderados e o crescimento da renda *per capita* dos países industrializados não deverá ultrapassar uma média anual de 2,1%. Nos países em desenvolvimento, a renda real *per capital* deverá crescer a uma taxa média anual de 2,9%.

A perspectiva econômica, embora não acena para aumentos significativos da demanda de soja na União Européia, indica a retomada de altas taxas de crescimento dos países do Leste Asiático, indicando que haverá demanda forte de soja nesta primeira década do milênio. Se a América Latina e o Leste Europeu aumentarem as taxas acima das previstas pelo banco Mundial, o Brasil poderá ofertar soja para suprir a demanda mundial. Países grandes produtores de soja, como o Brasil e a Argentina, deverão investir pesadamente em alternativas que tornem a soja mais competitiva no mercado internacional.

O Brasil é o nono país do mundo em poder de compras, com mais de US\$1 trilhão. Os maiores no mundo são Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, Índia, França, Inglaterra, Itália e Brasil. A previsão é que o Brasil passe para o quinto lugar em 2003, atrás da Alemanha.

A participação da agricultura no PIB³⁵ brasileiro foi, em média, de 13,7% no período de 1965 a 1980, caindo no subsequente de 1981 a 1997 para 10,0%. Em 1994, para um PIB de 565,1 bilhões de dólares, a agricultura participou com 56,5 bilhões, representando 10,0%. A produção de soja neste ano atingiu um valor bruto de 5,7 bilhões de dólares (apenas o valor da matéria prima, sem considerar a cadeia produtiva), representando 1,0% do PIB brasileiro e 10,1% do PIB agrícola. Esperava-se uma queda mais significativa, considerando o processo de industrialização pelo qual o país atravessou. Este fato indica que o setor agropecuário sofreu menos com as crises da década de 1980.

A produção de soja no país destaca-se nas receitas das exportações brasileiras. Os produtos básicos (agrícolas ou primários), embora perderam espaço para os manufaturados, ainda participam de grande parcela da receita das exportações brasileiras com 27% do total das receitas das exportações. A participação em países mais industrializados não chega a 10%, mesmo os Estados Unidos chega no máximo a 15%. Desde 1973 o valor das exportações do complexo soja (grão, farelo e óleo) tem participado com mais de 20% do total de exportações brasileiras de produtos básicos, constituindo-se na mais importante fonte de receita cambial do setor agropecuário, ao lado do café.

Considerando a participação da soja e seus derivados (farelo e óleo) na receita das exportações, é clara sua expressiva contribuição para a economia brasileira. O produto com a maior demanda é, indiscutivelmente, o farelo de soja. A receita de exportação de farelo de soja no período de 1965 a 1999 atingiu US\$33,0 bilhões correntes, de um total de US\$73,0 bilhões do complexo soja, somando cerca de 45% do total do complexo nesse período.

A tendência do mercado de soja, interna e externamente, tem sido estudada por diferentes pesquisadores preocupados em identificar as variáveis responsáveis pelas respostas de oferta e demanda do produto. Os estudos do mercado externo da soja têm acatado o Brasil como tomador de preços, isto é, seu preço é uma variável dada no mercado internacional. No entanto, a partir da década de 1980, pode-se considerar o Brasil como influenciador na formação de preços no mercado internacional dos produtos de soja.

³⁵ PIB = Produto Interno Bruto

Tabela 21 **Valor das exportações brasileiras**. Participação dos produtos básicos e industrializados e do complexo soja no valor dos produtos básicos, em US\$ bilhões.

ano	TOTAL (1)	Básicos (2)	Industrial (3)	Complexo Soja(4)	% 2/1	% 3/1	% 4/2
1965	1,59	1,30	0,28	0,02	81,76	17,61	1,54
1970	2,73	2,05	0,66	0,07	75,09	24,17	3,41
1975	8,66	5,02	3,43	1,30	57,96	39,60	25,90
1980	20,13	8,48	11,38	2,26	42,12	56,48	26,65
1985	25,53	8,53	16,82	2,54	33,28	65,62	29,78
1990	30,85	8,75	22,10	2,80	28,36	71,64	32,00
1995	46,50	10,97	34,71	3,79	25,59	74,41	35,12
1999*	30,32	7,94	22,33	2,66	26,18	73,64	33,50

* até Agosto de 1999

Fonte: adaptada da EMBRAPA Soja, 2000.

Na safra de 1998/99, as produções de maior destaque no mercado internacional da soja são as dos Estados Unidos, do Brasil e da Argentina. Esses países respondem por 80% da produção e 90% da comercialização mundial de soja. A participação da soja americana já foi maior, mas declinou a partir de 1983/84, devido à maior competitividade do Brasil e da Argentina. A participação norte-americana no comércio mundial será fortemente influenciada, neste início de milênio, pelos programas internos de suporte de preços e pela demanda externa de farelo de soja e soja grão.

O comércio mundial de soja declinou em alguns anos, afirma EMBRAPA Soja (2000), no entanto tem mostrado expressiva capacidade de recuperação quando a economia mundial apresenta taxas mais altas de crescimento. Menos de um quarto do farelo de soja comercializado no mundo é processado por agroindústrias norte-americanas. A participação Argentina no mercado aumentou na década de 1990, enquanto a participação brasileira no comércio mundial de farelo de soja tem variado de um ano para outro, dependendo do rendimento da produção doméstica e da política governamental interna. Entretanto, a participação brasileira foi expressiva desde a década de 1970, quando os Estados Unidos e o Brasil supriam a demanda mundial de produtos derivados da soja.

A comercialização mundial do óleo de soja e do farelo de soja segue os mesmos padrões, em vista da relação técnica entre as produções de óleo e farelo terem se mantido fixa. No entanto, o Brasil precisa suprir primeiramente as necessidades do mercado interno, o que pode acarretar aumento ou diminuição de sua participação no mercado internacional. Dependente das políticas de abastecimento interno, o Brasil não apresenta uma tendência muito clara a longo prazo.

A política brasileira de incremento da exportação da soja deverá ser mais agressiva, diante da possibilidade do aumento da produção brasileira na década de 2000. Devido a superior qualidade do farelo de soja brasileiro e sua preferência no mercado mundial, é provável que a participação brasileira nas exportações aumente a curto prazo, inclusive de grão e de óleo.

Tabela 22 **Óleo de soja**. Principais exportadores, volume exportado e participação percentual em relação ao total (em milhões de toneladas).

ano	Mundo	EUA	%	Brasil	%	Argentina	%	U.E.*	%
1965	579	419	72,37	-	-	-	-	117	20,21
1970	1365	790	57,88	7	0,51	0	0,00	461	33,77
1980	3434	740	21,55	1212	35,29	84	2,45	1305	38,00
1990	3525	354	10,04	410	11,63	1266	35,91	1174	33,30
1999	6886	907	13,17	1340	19,46	2505	36,38	1506	21,87

* U.E. = União Européia.

Fonte: adaptada de EMBRAPA Soja, 2000.

A soja se tornou fundamental na expansão da fronteira agrícola brasileira com a contribuição decisiva da soja no processo produtivo da região dos Cerrados, devido à sua capacidade de cultura enriquecedora de solo. A contribuição da cultivar Doko associada às práticas de manejo de solo; a definição de estirpes de *Bradyrhizobium* adaptados aos Cerrados; a definição das necessidades de micro e macronutrientes, além do manejo adequado do solo e do controle de doenças foram tecnologias importantes para a utilização da soja como cultura de abertura de cerrados.

A agregação de valores e definição de nichos de mercados para a soja no Sul do país passa a ser fundamental para a obtenção de retornos econômicos com a cultura, assegura EMBRAPA Soja (2000). A adaptação da soja à alimentação humana, com maiores teores de proteínas, o desenvolvimento do grão na prevenção de doenças e para usos alternativos como óleos e tintas, por exemplo.

A produção em escala, as altas produtividades obtidas com as novas cultivares, apoiadas pelas demais tecnologias de produção, garante uma produção econômica e sustentável dos sistemas de produção na Região Centro-Oeste, tendo a soja como uma das principais opções. O Brasil passou a ter duas regiões distintas para exploração agropecuária depois da incorporação do Centro-Oeste na produção agropecuária, trazendo um novo conceito de organização fundiária no país. A Região Sul, onde mais de 80% das propriedades têm menos de 100 hectares e a Região Centro-Oeste, onde as propriedades médias são de 500 hectares.

A possibilidade de escoamento dessa produção através de complexos multimodais³⁶ de transporte garante melhores retornos econômicos à exploração agrícola da região, através da considerável diminuição do 'custo Brasil'. Esse sistema multimodal de transporte, esclarece EMBRAPA Soja (2000), tem contato com importante arrimo financeiro da iniciativa privada.

O complexo soja apresenta uma vultosa contribuição ao emprego no Brasil. Estimativas prevêm 1,7 milhão de pessoas empregadas direta ou indiretamente em função do complexo soja. Há aproximadamente 243 mil produtores agrícolas de soja no país, cerca de 40 mil empregados na agroindústria de soja (processamento e insumos) e 160 mil empregados na colheita, setor sementeiro e comercialização. (EMBRAPA Soja, 2000)

As tecnologias existentes do setor produtivo admitem a manutenção ou o aumento das atuais produtividades da soja. O aumento da produtividade média com as tecnologias a disposição dependerá do desenvolvimento de um serviço de assistência técnica e extensão rural estruturado e treinado, de agricultores gerencialmente preparados e comprometidos com sua própria atividade e de programas de pesquisa ágeis, baseados na oferta e na demanda de tecnologias.

³⁶ multimodal = muitas modalidades de transporte

A oferta de tecnologia garante a manutenção da criatividade dos pesquisadores no desenvolvimento de conhecimento e tecnologia da sua área, enquanto a demanda de tecnologia dá oportunidade para implementação de ações conjuntas com a iniciativa privada, juntando-se assim, agilidade na transferência de tecnologias e a competência científica, através de importantes programas de parcerias.

2.5 A SOJA NA COOPAVEL

2.5.1 PRODUÇÃO DE SOJA

Em 1970, quando da fundação da COOPAVEL, a soja participava com apenas 6,9% da produção de grãos.

Em 1971 essa participação subiria para 36,5%. A expansão da sojicultura consolidava a diversificação agrícola estadual, a partir de fatores climáticos positivos, e o desestímulo à cafeicultura, bem como enfrentando aspectos negativos, como as oscilações de preços no mercado internacional. (O Paraná, 18/02/2001)

Na safra de 1999/2000, a Região Sul contribuiu com 40,20% da produção nacional de soja, verificando-se nos período correspondentes às safras 1989/1990 a 1999/2000, taxa média anual de crescimento da produção na ordem de 9,11%, em razão da expansão da área semeada, que refletiu diretamente sobre o aumento da produtividade. 48% dos produtores de soja no Paraná trabalham em áreas menores que 100 hectares, 44% deles trabalham em áreas de entre 100 e 1000 hectares e somente 8% têm mais de 1000 hectares de área produtiva. A produtividade em áreas superiores a 100 hectares representa 54% do total e a produção nas áreas abaixo de 100 hectares, 46%.

A Região Sul apresenta sensível tendência para aumentar as áreas das propriedades produtoras de soja, seja em decorrência da complexidade tecnológica de produção de grãos, como em atender a crescente demanda nacional e internacional do produto, tornando inviável que as pequenas propriedades tenham condição de acompanhar tal amplitude, impedindo que a atividade represente sua principal fonte de renda. (O Paraná, 18/02/2001)

Tabela 23 **Safra agrícola brasileira** (mil toneladas)

Cultura	1998/1999	1999/2000
Algodão	933,8	1.187,4
Amendoim	172,4	171,1
Arroz	11.582,2	11.533,8
Aveia	286,9	362,4
Centeio	8,0	8,6
Cevada	314,8	345,7
Feijão	2.895,7	3.071,6
Girassol	49,0	97,4
Mamona	31,1	176,5
Milho	32.393,4	31.640,9
Soja	30.765,0	31.644,1
Sorgo	612,8	731,4
Trigo	2.402,8	1.526,9
Brasil	82.437,9	82.497,8

Fonte: Assessoria de Imprensa da COOPAVEL

O engenheiro agrônomo Otmar Hubner, do Departamento de Economia Rural (DERAL) da Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento (SEAB), constata que o Paraná esbanja competência e prepara uma das melhores colheitas de soja dos últimos tempos, se não a maior de todas, apesar do preço e da política agrícola. A expectativa de produção de soja para 2001 é de 7,7 milhões de toneladas, equivalente à produção de 1998, o ano que apresentou o melhor resultado até hoje. O diferencial de 2001 é a área plantada de 2,76 milhões de hectares, ou 500 mil a menos do que em 2000, e 700 mil a menos em relação a 1998.

O crescimento da produção deve-se ao combate de pragas, embora a estiagem de 2000 dizimou mais de 20% das lavouras, ao passo que em 2001 o clima contribuiu inclusive para reduzir a necessidade de defensivos, compensando o agricultor dos prejuízos causados com a geada de 2000. (O Paraná, 21/03/2001)

Antonio Poloni, secretário da SEAB, avalia que o sucesso da colheita demonstra o crescimento e a competência crescente do produtor paranaense.

No entanto, ele afirma, que regiões como o Oeste e o Sudoeste do Paraná necessitam planejamento estratégico e tecnológico, sob pena de sujeitar-se às intempéries, infestações nocivas para a cultura, oscilações de mercado, “e padecer com tudo que vem pela frente”. (O Paraná, 21/03/2001)

Tabela 24 **Produtividade da COOPAVEL 1999/2000**

Produto	COOPAVEL	Paraná	Brasil	Argentina
Soja	2.735 kg/ha	2.504 kg/ha	2.422 kg/ha	2.350 kg/ha
Milho	6.260 kg/ha	3.756 kg/ha	2.716 kg/ha	5.440 kg/ha
Trigo	2.198 kg/ha	2.050 kg/ha	1.593 kg/ha	2.490 kg/ha

Fonte: COOPAVEL/CONAB/SEAB

2.5.2 TRANSPORTE DA SOJA

Em se tratando do transporte da safra da soja na COOPAVEL, há um processo que obedece a várias etapas, desde a transferência da colheita para os entrepostos de recebimento, até a destinação do grão para a indústria de óleos vegetais, e daí aos portos que exportam o produto.

A primeira etapa desse processo começa com o produtor cooperado, que entrega sua colheita nos diversos entrepostos da COOPAVEL, para o armazenamento do grão. O custo maior provém das estradas rurais precárias, não pavimentadas e mal conservadas, tornando o transporte lento e dificultoso, exposto a chuvas, e elevando consideravelmente até o custo com a manutenção do próprio caminhão.

A segunda etapa corresponde ao transporte do grão, armazenado nos silos dos diversos entrepostos da cooperativa, para o complexo industrial de processamento e transformação em óleos vegetais, ou para seleção e tratamento do grão destinado à semente.

A terceira etapa envolve a remessa dos produtos derivados da soja, seja a semente, o óleo, o farelo ou a ração, para o mercado interno, os centros de consumo ou as refinadoras, ou para os portos aduaneiros, destinados à exportação.

Cumpra salientar que os valores de fretes rodoviários praticados no território brasileiro não incluem impostos e seguros. O frete rodoviário para o transporte de soja em Janeiro de 2000, da cidade de Cascavel (PR) com destino ao Porto de Paranaguá (PR), absorveu aproximadamente 30% do preço recebido pelo produtor, fator limitante para a expansão da cultura da soja no Brasil. Graças, porém, à FERROESTE, ferrovia que transporta e escoar o produto diretamente de Cascavel ao Porto de Paranaguá, tal encargo é reduzido sensivelmente, como demonstram os Anexos 5, 6 e 11.

2.5.3 RECEPÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DA SOJA

A COOPAVEL implanta normas que regulamentam o procedimento, desde a recepção da safra de soja em seus entrepostos, e o cumprimento das instruções rigorosamente planejadas favorece tanto a cooperativa, e todos os funcionários envolvidos no processo, como facilita o intercâmbio com os produtores.

2.5.3.1 RECEPÇÃO DA SOJA

O produtor, associado ou não, pode entregar soja comercial nos armazéns de qualquer unidade da cooperativa.

O produtor associado, inscrito no campo de produção de semente, deve entregar a soja proveniente de rigorosa fiscalização e acompanhamento técnico criterioso realizado pela cooperativa, na própria UBS - Unidade de Beneficiamento de Soja, que controla especificação de qualidade, observando teor máximo de 13,5% de umidade, ausência de impurezas e avaria dos grãos.

Todo o acompanhamento, desde preparo do solo, plantio, controle de agentes nocivos, até a colheita da semente, obedece a normas severas, vistoria técnica constante, e a liberação da cultura depende de Agrônomo credenciado pela COOPAVEL, mediante formulário específico, que é o 'Guia de Lavoura', autorização competente para que o produto seja recebido para avaliação da UBS, que constata indispensável, rejeitando as cargas deficientes.

2.5.3.1.1 AMOSTRAGEM

Em cargas a granel, a amostragem do produto é realizada com calador de profundidade manual, quando o veículo se encontra sobre a balança, sondando seis ou mais pontos da carga, e o padrão de qualidade das cargas ensacadas, provém da calagem retirada de no mínimo 10% dos volumes, à razão de pelo menos 30 gramas por saca, escolhidas ao acaso, e quando da descarga, são coletadas porções de cada saca, perfazendo no mínimo um quilo, conquanto a COOPAVEL se reserve ainda ao direito de coletar nova amostra na moega, a qual prevalecerá, de maneira que é conferida com rigidez a qualidade do cereal, durante todo o processo.

Toda amostra é classificada e conservada durante dois dias após a descarga, para conferência ou dirimir dúvidas levantadas pelo produtor, prazo esse improrrogável para a COOPAVEL prestar esclarecimentos necessários.

A amostra de soja para semente segue o mesmo processo, mas é repartida em duas sub-amostras, através do aparelho homogeneizador, colocada cada uma em saco plástico distinto. Uma amostra permanece nas dependências da balança e a outra deve ser enviada ao Laboratório de Análise de Semente Prévia instalado na UBS - Unidade de Beneficiamento de Soja.

2.5.3.2 CLASSIFICAÇÃO DA SOJA

A classificação da soja é feita na recepção do grão, na entrada do Centro Industrial da COOPAVEL, com acesso defronte à entrada do Autódromo Internacional de Cascavel, na BR 277.

2.5.3.2.1 IMPUREZA DA SOJA

O percentual de impureza é determinado a partir de 250 gramas de amostra já homogeneizada, que passa por peneira convencional de crivo, com diâmetro de 3,0 mm, selecionando o grão, e a apuração dos detritos e impurezas resulta no peso multiplicado por 4, e da extração manual, 50 gramas dos fragmentos estranhos ou tóxicos, insetos, vagens não debulhadas, grãos inadequados, avariados, carunchados, mofados, brotados ou imaturos, denominados «ardidos», é multiplicada por 20, e uma vez ultrapassado o índice de 1%, o teor de material impróprio será descontado do peso integral do produto, conforme a tabela:

Tabela 25 **Impureza da Soja**

encontrada	tolerada	descontada
2,0%	1,0%	1,0%
3,0%	1,0%	2,0%
3,5%	1,0%	2,5%

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

2.5.3.2.2 UMIDADE DA SOJA

A umidade, então, é avaliada em determinadores aferidos com a devida precisão, a partir de 60 gramas da amostra previamente selecionada e homogeneizada, submetida à compressão de 575^o, e de 45 no megômetro, em comparação à temperatura ambiente, que em média representa 25^o C.

O grau de umidade é estabelecido em 13,5%, e até 14% não sofre desconto, pois é considerado ainda dentro do padrão, conquanto acima desse índice, o desconto reflete a respectiva quebra no peso, e o critério segue a indicação da seguinte tabela:

Tabela 26 **Desconto de umidade**

Teor de umidade	Desconto	Teor de Umidade	Desconto
até 14,0	0,0	22,5	13,5
14,5	1,0	23,0	14,3
15,0	2,0	23,5	15,0
15,5	2,7	24,0	15,8
16,0	3,5	24,5	16,5
16,5	4,2	25,0	17,3
17,0	4,9	25,5	18,0
17,5	5,7	26,0	18,8
18,0	6,5	26,5	19,5
18,5	7,4	27,0	20,3
19,0	8,2	27,5	21,0
19,5	9,0	28,0	21,8
20,0	9,8	28,5	22,5
20,5	10,5	29,0	23,3
21,0	11,3	29,5	24,0
21,5	12,0	30,0	25,0
22,0	12,8		

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

2.5.3.2.3 CLASSIFICAÇÃO FINAL

A classificação final presta-se para determinar a qualidade da soja em grãos, a partir de 100 gramas de amostra, livre de toda espécie de elementos avariados, estragados, avaliada de acordo com a tabela respectiva:

Tabela 27 **Os limites máximos de defeitos para a soja comercial**

Grãos quebrados	40%
Grãos esverdeados	10%
Grãos avariados	8%, com no máximo 5% de ardidos.

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

Tabela 28 **Os limites máximos de defeitos para a soja para semente**

Grãos quebrados	15%
Grãos esverdeados	5%
Grãos avariados	5%, com no máximo 4% de ardidos.

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

Compreendem os grãos ardidos, todos aqueles avariados, brotados, chochos, mofados, fermentados, com desenvolvimento fisiológico incompleto, ou polpa danificada, que compromete drasticamente a qualidade do produto, e na hipótese ultrapassarem o limite de 8%, será descontado integralmente em peso, obedecendo ao critério pré-estabelecido na tabela correspondente:

Tabela 29 **Defeitos da soja**

Defeitos	encontrado	tolerado	descontado
Ardidos	6%	5%	1%
Avariados	5%	3%	2%

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

Dependendo das condições da soja, a COOPAVEL reserva-se o direito de exigir que seja ensacada, e se classificada fora dos limites de tolerância, sua comercialização sujeita-se à operação diferenciada do produto considerado padrão, resultando vedada a comercialização para consumo humano e animal, se apresentar qualquer natureza de mau estado de conservação, fermentação, acidez, presença de elementos tóxicos, ou mesmo de semente tratada.

Todavia, se propícias as condições, o produto é despejado nas moegas e a sacaria devolvida, antes ou depois da descarga, ou descontada a equivalência de 500 gramas por volume, que corresponde ao peso da embalagem.

2.5.3.2.4 TAXA DE RECOLHIMENTO

É padronizado o critério atribuído aos descontos predeterminados:

Tabela 30 Descontos estatutários			
1,5%	Conta Capital	produtor associado	PF e PJ
1,5%	Taxa Administrativa	produtor não sócio	PF e PJ

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

Tabela 31 Descontos legais		
2,1% de Previdência Social	produtor associado ou não	PF
0,1% de contribuição ao SENAR	produtor associado ou não	PF

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

As empresas rurais associadas, quando pessoas jurídicas, sofrem o desconto de 3% da COFINS e de 0,65% do PIS, discriminados na nota fiscal de entrada, emitida pela COOPAVEL, nada obstante, ficar ao encargo daquelas não associadas, a responsabilidade pelo recolhimento direto dessas contribuições, bem como, sejam elas, sócias ou não, são incumbidas de recolherem diretamente a contribuição previdenciária de 2,6%, e de 0,1% ao SENAR, calculadas e referenciadas na nota fiscal de entrada emitida pela cooperativa.

2.5.4 ARMAZENAGEM DA SOJA

A falta de uma estrutura quantitativa e qualitativa na rede de armazenagem pode constituir um ponto de estrangulamento econômico e social, e por isso, o primeiro objetivo da COOPAVEL, nos idos 15 de Dezembro de 1970, foi providenciar todo o arcabouço para a armazenagem da produção de seus cooperados. Os armazéns da cooperativa distinguem-se quanto à modalidade, sendo convencionais para armazenamento de produtos a granel ou ensacados, e diferenciada a estocagem de soja e milho.

2.5.5 COMERCIALIZAÇÃO DA SOJA

A COOPAVEL tem condições de embarcar em seus caminhões, diretamente dos armazéns de seus associados, a soja já padronizada, pagando por isso, acréscimo de 4% sobre a cotação de mercado, cuja fixação divulga diariamente, e dependendo de amplo espectro de conveniências comerciais, pode sofrer bruscas alterações, e mesmo sem aviso prévio, suspenderem-se as negociações.

Mesmo assim, a oportuna concordância do produtor com a fixação do preço, depende de ser subscrito e assinado, na cooperativa, o formulário de autorização, embora vinculado a prazo máximo de comercialização, como a da safra 1999/2000 da soja comercial, fixado para 30 de Dezembro de 2000.

2.5.6 INDUSTRIALIZAÇÃO DA SOJA

A capacidade de processamento de oleaginosas no Brasil em 1998 correspondia a 120.910 toneladas/dia, das quais 96,7% representavam esmagamento de soja. Dentre as oleaginosas processadas, 98,6% é soja, conforme se depreende da tabela indicativa:

Tabela 32 Capacidade brasileira de esmagamento de oleaginosas em 1998

Estado	Tonelada/dia
PR	36.770
RS	28.930
SP	13.780
GO	9.660
MT	8.770
MS	7.480
SC	5.210
MG	5.900
BA	2.750
DF	600
PE	600
PI	260
CE	200
Brasil total	120.910

Fonte: <http://www.abiove.com.br/capaci.html>

O principal problema do setor industrial está relacionado ao teor de proteína contido no grão de soja. A demanda da indústria é o grão com maior teor protéico, porém tal fator está inversamente relacionado com a questão da produtividade quantitativa da soja, pois as cultivares mais produtivas em campo, mais interessantes para fins industriais, nem sempre correspondem às expectativas. Esse fato é menos marcante na produção da Região Centro-Oeste, tornando o produto requisitado para *blend* concorrente ferrenho com o proveniente do Sul do país.

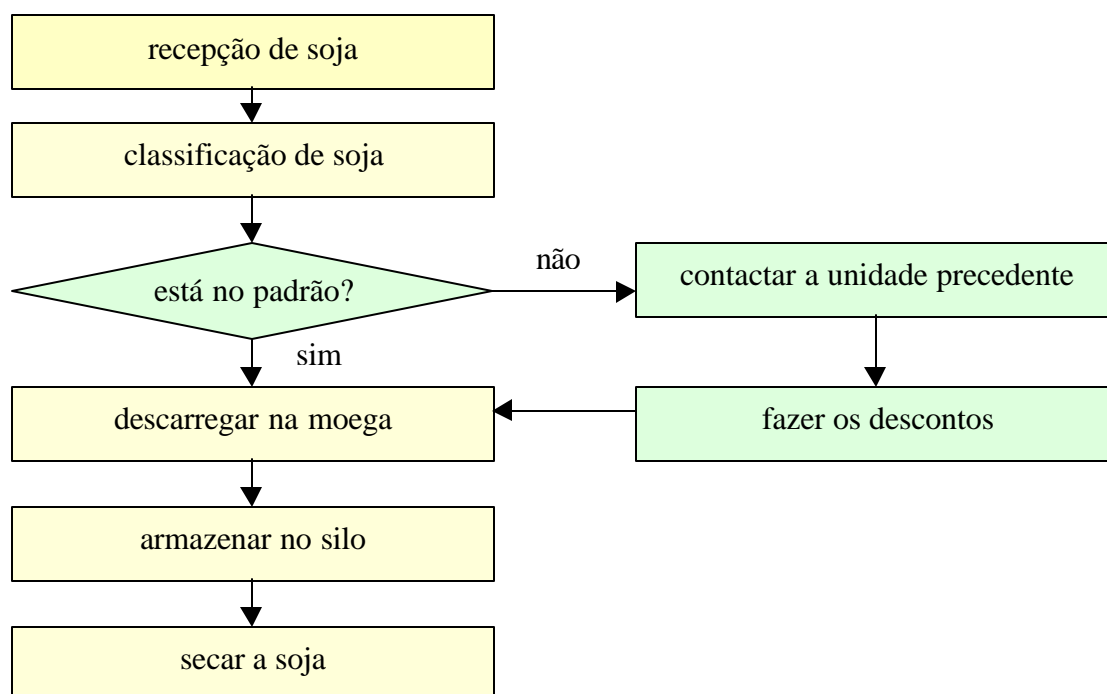
O farelo comercializado com 48% de proteína é considerado produto francamente competitivo, quando comparado aos farelos de outras regiões e de outras nacionalidades. Com 46% de proteína é classificado em nível normal, e entre 43% e 44% é tido como um farelo com baixo teor de proteína. Como o Brasil é o segundo maior exportador mundial de farelo de soja, perdendo a liderança há poucos anos para a Argentina, de qualquer forma é preocupante, na medida que o mercado externo demanda essencialmente produto de boa qualidade, a exemplo de conclusões expostas no Anexo 14.

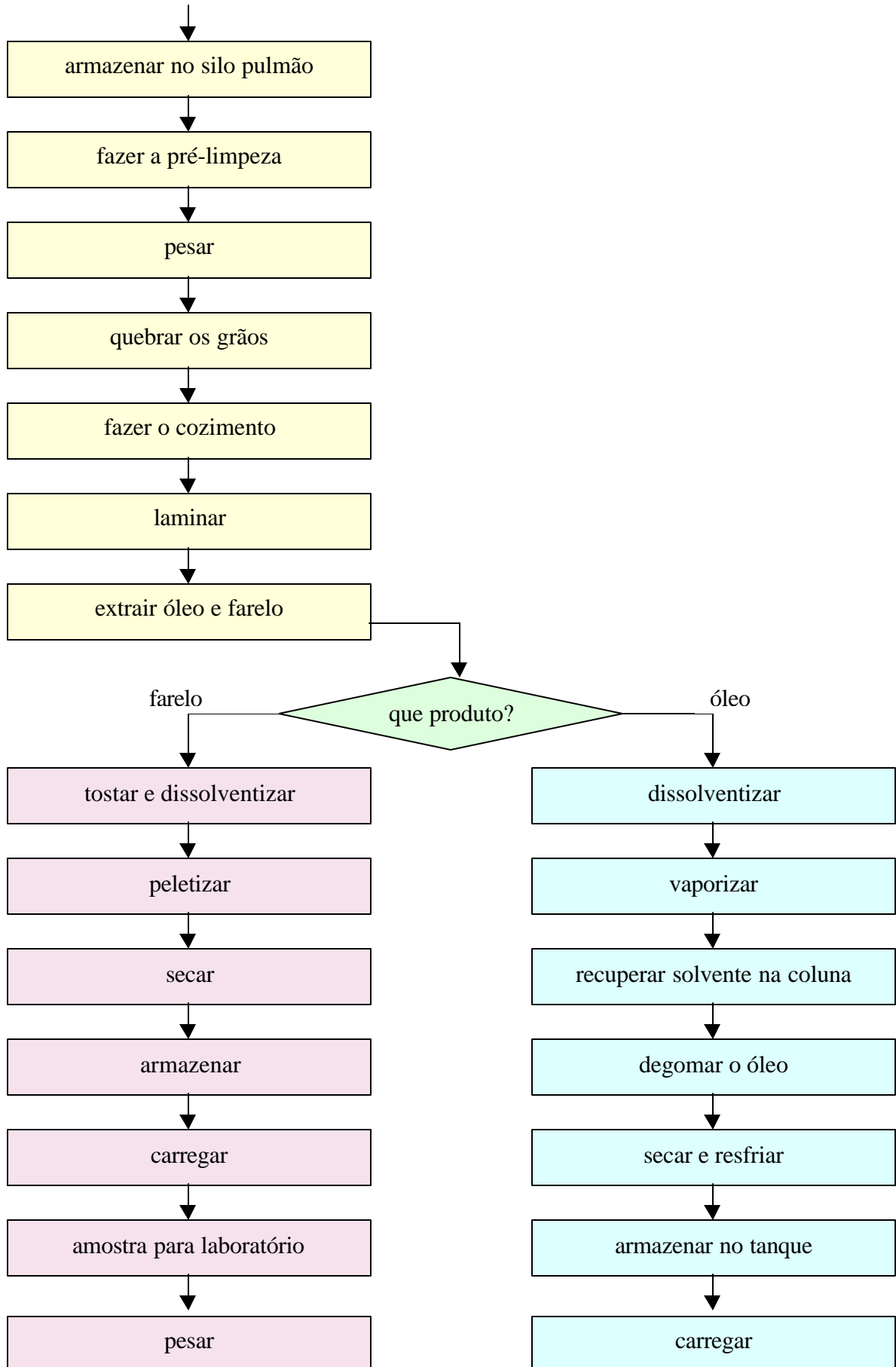
Como não há distinção de variedade de soja no ato de recebimento da safra nas unidades da cooperativa, ocorrendo tão somente os descontos em virtude de umidade e impurezas detectadas, a bem dizer seria aconselhável avaliação qualitativa por teor de proteína, como meio de incentivar melhoramento genético, conjugando um ponto de equilíbrio entre o teor de protéico e o rendimento propriamente dito da cultura.

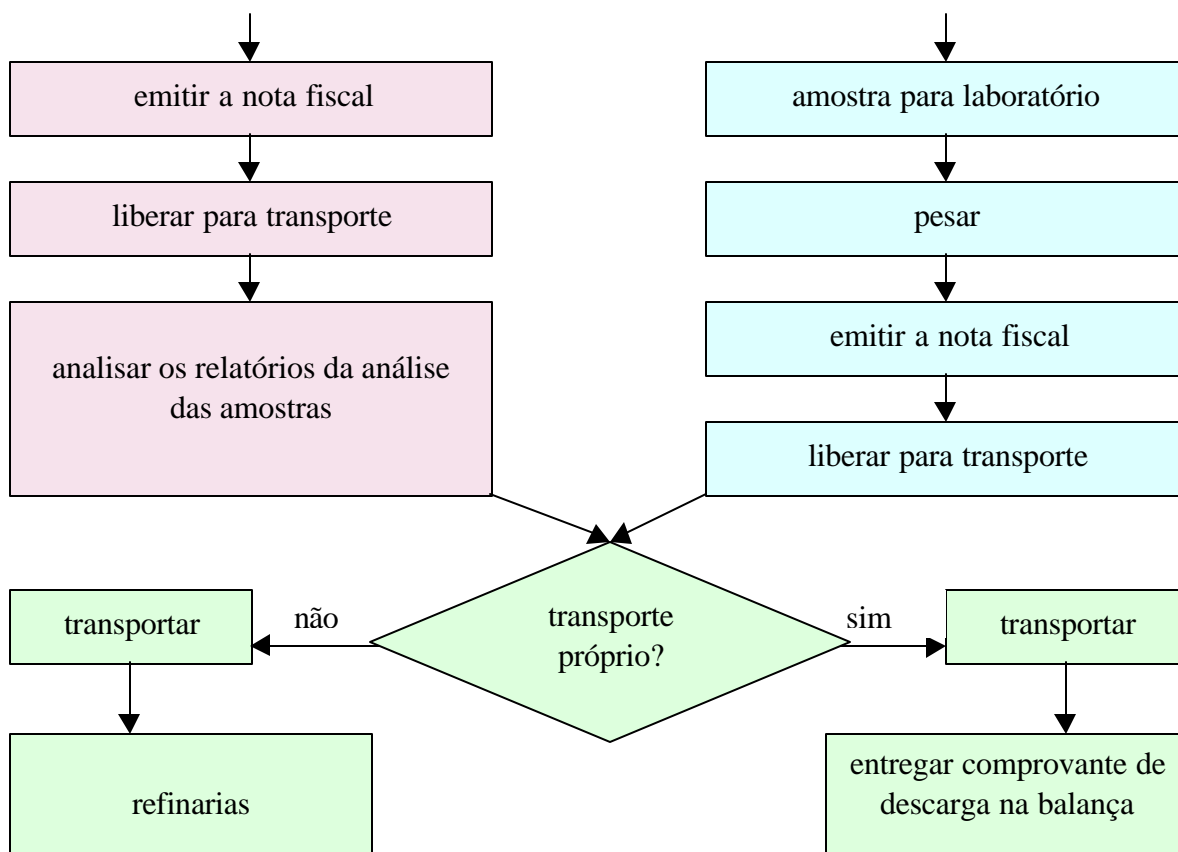
2.5.6.1 PROCESSO DE EXTRAÇÃO DE ÓLEO VEGETAL

A Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL segue o processo de extração de óleo vegetal de farelo peletizado de soja, conforme o fluxograma desenvolvido abaixo.

Figura 9 Fluxograma do processo de extração de óleo vegetal







Alguns termos do fluxograma podem causar estranheza, devido à sua especificidade, portanto cumpre sejam esclarecidos.

Dissolventizar é 'tirar o solvente', utilizado para extração do óleo do farelo. A massa de soja (lâmina, fécula) toma um banho de solvente *hexano*, a fim de que se extraia o óleo da leguminosa. O solvente é explosivo, portanto o tambor extrator é inteiramente vedado. O óleo extraído vai para o tanque de micela, o óleo com solvente *hexano*.

Peletizar é passar para a forma de *pellets* (do inglês, 'bolinha' ou 'pelota'), quando o produto se assemelha a uma salsicha que sai de um grande moedor e quebra-se em pedaços, similares aos grânulos de uma ração; o formato tem por desígnio concentrar o farelo, para contribuir a eficiência no transporte.

A amostra enviada para o laboratório passa por uma série de testes, tais como umidade, proteína, teor de gordura, atividade ureática³⁷, solubilidade e fibras (galhos e cascas). Para a comercialização do óleo, a umidade deve ser inferior a 20%.

Os *pellets* de farelo de soja são comercializados, assim como o óleo bruto, no mercado interno e externo.

O óleo bruto extraído é o resultado final da Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL e é encaminhado às refinarias: Santista, Sadia, SIOL (SP) ou Gessy Lever, ou é exportado: França, Canadá, Estados Unidos, Argentina ou Uruguai.

2.5.6.2 A PRODUÇÃO DA SOJA NA COOPAVEL

A COOPAVEL prima em evoluir, e o aprimoramento contínuo reflete-se especialmente na Indústria de Óleos Vegetais, conforme mostraram seus resultados nos últimos anos.

Tabela 33 **Produção da Indústria de Óleos Vegetais**

Data	Produção
1998	185.000.000
1999	200.052.000
Jan	8.470.816
Fev	17.000.000
Mar	17.000.000
Abr	18.500.000
Mai	18.000.000
Jun	18.500.000
Jul	19.000.000

³⁷ uréase é uma enzima cristalizável, que promove a hidrólise da uréia em amoníaco e dióxido de carbono, encontrada na urina mucosa durante a inflamação da bexiga e também na soja e outras sementes semelhantes. (MICHAELIS, 1998, p.2161)

Ago	19.000.000
Set	18.500.000
Out	19.000.000
Nov	18.500.000
Dez*	15.700.000
* até 15/12/2000	

Fonte: Indústria de Óleos Vegetais da COOPAVEL

A produção do complexo soja, na COOPAVEL, ganhou mais uma unidade, a Unidade de Beneficiamento de Grãos, recém inaugurada em 17 de Dezembro de 2000.

Antes disso, o beneficiamento de grãos era realizado no estabelecimento, atualmente ocupado pelo Centro de Convenções de Cascavel, inaugurado em 05 de Outubro de 2000.

Além da Unidade de Beneficiamento de Grãos, a COOPAVEL instalou mais uma sede, idealizada pelo Conselho Diretor, e fruto do trabalho de funcionários e associados, unidade com destinação específica de beneficiar o grão, seja semente ou soja comercial, para comercialização *in natura* ou esmagado, para produção de óleo ou farelo.

Tabela 34 **Exportações brasileiras do complexo soja**

Produto/Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
Soja em grão	3,49	3,65	8,34	9,29	8,92	9,5
Farelo de soja	11,60	11,26	10,01	10,45	10,43	9,80
Óleo de soja	1,76	1,33	1,12	1,36	1,52	1,45
Total de exportações (em milhões de toneladas)	16,85	16,24	9,47	21,10	20,87	20,75
Total de receitas (em bilhões de dólares)	3,82	4,46	5,73	4,75	3,76	4,01

Fonte: SECEX/DECEX/COOPAVEL 2000* Previsão

ANEXO 3

Composição dos aminoácidos essenciais (g/16gN) presentes nos grãos de soja, na farinha, no concentrado, no isolado protéico, na proteína vegetal texturizada (PVT) e o requerimento padrão da FAO.

Aminoácidos	Padrão FAO	Grão	Farinha	Concentrado*	Isolado*	PVT*
Cistina	4,2	1,3	1,6	1,6	1,3	1,5
Isoleucina	4,2	4,5	4,7	4,8	4,9	4,7
Leucina	4,8	7,8	7,9	7,8	7,8	7,8
Lisina	4,2	6,4	6,3	6,3	6,4	6,1
Metionina	2,2	1,3	1,4	1,4	1,3	1,2
Fenilalanina	2,8	4,9	5,3	5,2	5,3	5,0
Treonina	2,8	3,9	3,9	4,2	3,6	4,2
Triptofano	1,4	1,3	1,3	1,5	1,4	1,1
Tirosina	2,8	3,1	3,8	3,9	4,3	3,3
Valina	4,2	4,8	5,1	4,9	4,7	4,8

* Concentrado: produto com 70% de proteína, Isolado: produto com 90% de proteína, PVT – Proteína Vegetal Texturizada (carne de soja), com 50% de proteína.

Fonte: WEIGARTNER (*apud* EMBRAPA Soja, 2000)

Composição média (%) do grão de soja e dos seus componentes

	Grão de Soja	Casca	Cotilédones	Hipocótilo
Proteína	40,3	8,8	42,8	40,8
Óleo	21,0	1,0	22,8	11,4
Minerais	4,9	4,3	5,0	4,4
Açúcares*	33,8	8,6	29,4	43,4
Rendimento	100	7,3	90,3	2,4

*Calculados pela diferença de 100 – (proteína + óleo + Minerais)

Fonte: KAWAMURA (*apud* EMBRAPA Soja, 2000)

ANEXO 4

Composição química da soja e alimentos vegetais e animais

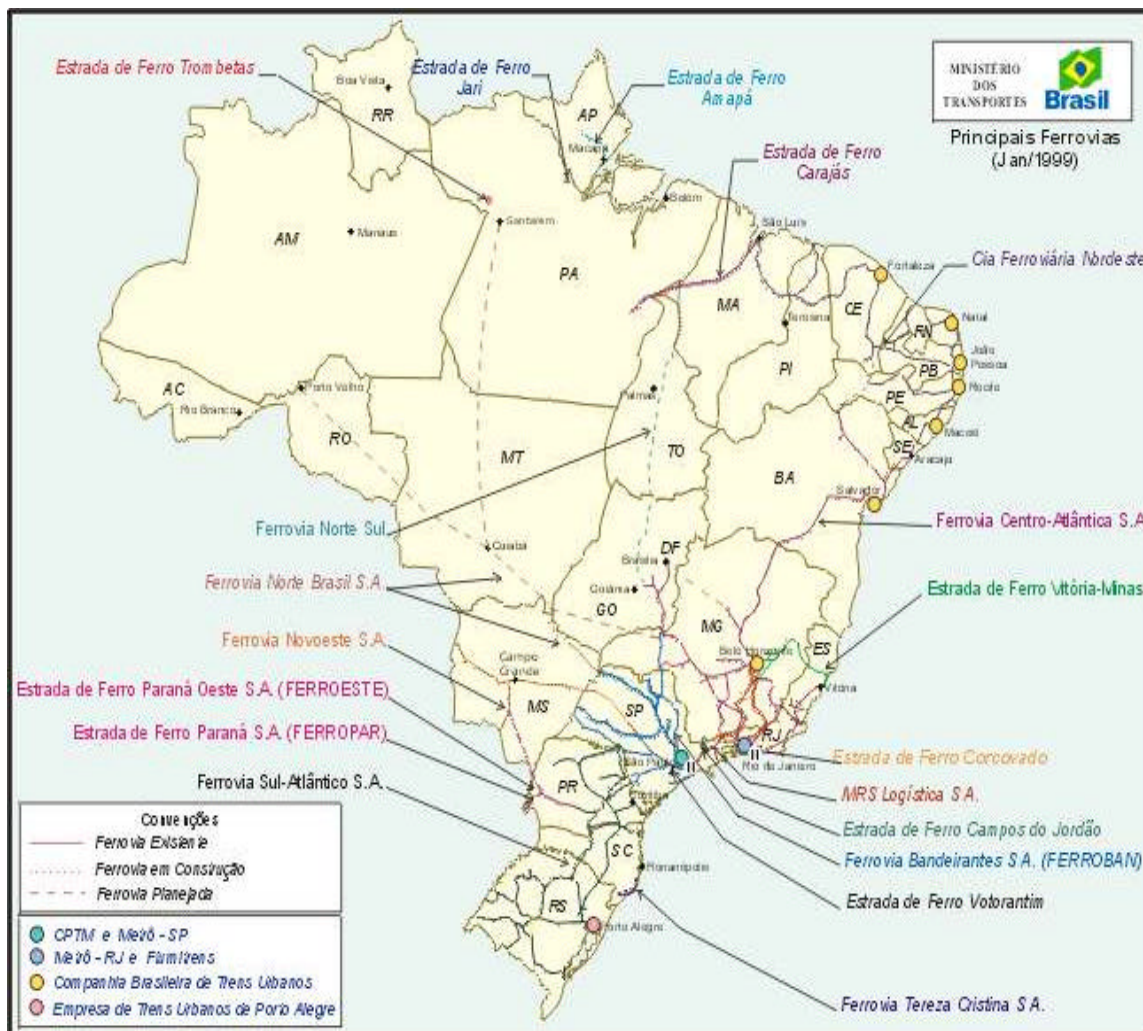
Alimentos 100g	Calorias (g)	Carboidratos (g)	Proteínas (g)	Lipídios (g)	Ca (mg)	P (mg)	Fe (mg)
arroz polido	364,0	79,7	7,2	0,6	9	104	1,3
trigo integral	353,7	70,1	12,7	2,5	37	386	4,3
milho maduro	363,3	70,7	11,8	4,5	11	290	2,5
feijão preto	343,6	62,4	20,7	1,3	145	471	4,3
Soja em Grão	395,0	30,0	36,1	17,7	226	546	8,8
carne bovina	111,0	0,0	21,0	3,0	12	224	3,2
carne frango	106,7	0,0	19,7	3,1	2	200	1,9
carne porco	181,0	0,0	18,5	11,9	6	220	2,0
fígado boi	130,3	0,0	20,2	5,5	8	373	12,1
fígado galinha	137,0	2,4	22,4	4,2	16	224	7,4
ovos galinha	150,9	0,0	12,3	11,3	73	224	3,1
leite vaca C	63,0	5,0	3,1	3,5	114	102	0,1

* As análises foram realizadas em alimentos crus.

Fonte: FRANCO (*apud* EMBRAPA Soja, 2000)

ANEXO 5

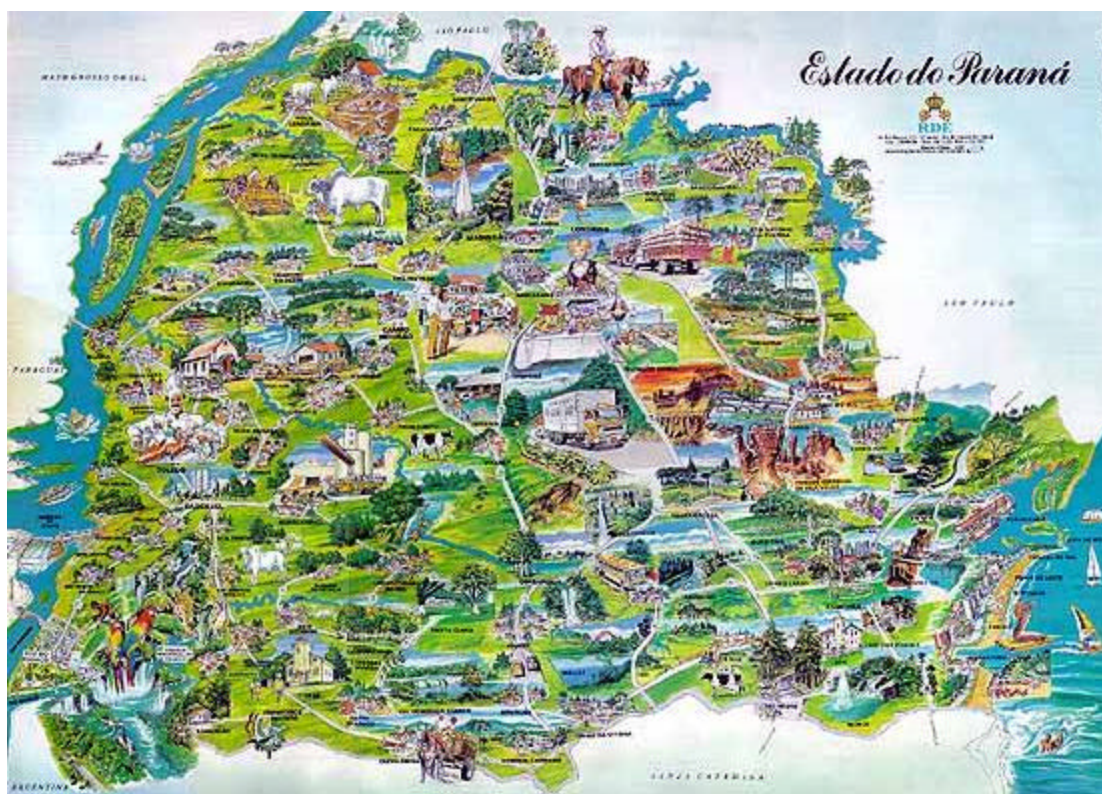
Principais Ferrovias Brasileiras



Fonte: U.S. Department of Commerce (2001)

ANEXO 6

Rodovias no Paraná



Fonte: DER - Departamento de Estradas de Rodagem do Paraná (2000)

ANEXO 7

Tabela 35 Distâncias Rodoviárias no Paraná

Distâncias Rodoviárias no Paraná (km)	A n t o n i n a	A p u c a r a n a	C a m p o M o u r ã o	C a s c a v e l	C u r i t i b a	F o z d o I g u a ç u	G u a í r a	G u a r a p u a v a	J a c a r e z i n h o	L a p a	L o n d r i n a	M a r i n g á	M a t i n h o s	P a r a n a g u á	P a r a n a v a í	P a t o B r a n c o	P o n t a G r o s s a
Antonina	-	444	566	587	76	726	738	347	451	145	475	516	86	52	570	509	203
Apucarana	444	-	154	335	368	476	364	277	201	353	54	59	492	471	125	452	255
Campo Mourão	566	154	-	182	477	323	272	229	355	441	209	99	614	580	159	404	384
Cascavel	587	335	182	-	498	143	160	250	538	473	391	279	635	601	339	250	405
Curitiba	76	368	477	498	-	637	649	258	388	69	379	428	124	90	494	433	114
Foz do Iguaçu	726	476	323	143	637	-	299	389	675	612	530	418	774	740	478	365	544
Guaira	738	364	272	160	649	299	-	401	565	627	418	306	786	752	283	414	556
Guarapuava	347	277	229	250	258	389	401	-	532	233	340	298	395	361	364	185	165
Jacarezinho	451	201	355	538	388	675	565	532	-	374	153	260	525	491	293	607	274
Lapa	145	353	441	473	69	612	627	233	374	-	372	413	193	153	478	396	100
Londrina	475	54	209	391	379	530	418	340	153	372	-	114	513	489	146	515	273
Maringá	516	59	99	279	428	418	306	298	260	413	114	-	564	530	67	473	314
Matinhos	86	492	614	635	124	774	786	395	525	193	513	564	-	54	618	557	251
Paranaguá	52	471	580	601	90	740	752	361	491	153	489	530	54	-	596	536	217
Paranavaí	570	125	159	339	494	478	283	364	293	478	146	67	618	596	-	538	380
Pato Branco	509	452	404	250	433	365	414	185	607	396	515	473	557	536	538	-	340
Ponta Grossa	203	255	384	405	114	544	556	165	274	100	273	314	251	217	380	340	-

Fonte: DER - Departamento de Estradas de Rodagem do Paraná (2000)

ANEXO 8

Balança Comercial Brasileira

Ano	Exportações	Importações	Saldo
1990	31.414	20.661	10.753
1991	31.620	21.041	10.759
1992	35.862	20.554	15.308
1993	38.597	25.256	13.341
1994	43.545	33.079	10.466
1995	46.506	49.858	(3.352)
1996	47.747	53.301	(5.554)
1997	52.990	61.347	(8.357)
1998	51.120	57.550	(6.430)
1999	43.338	44.785	(1.447)

Fonte: COOPAVEL (1999)

ANEXO 9

Produtos Agrícolas Mais Produzidos no Mundo

(em milhões de toneladas)

Produção/Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Milho	560.454	517.112	591.913	573.452	594.007	599.406
Trigo	524.018	538.547	583.551	609.897	587.821	575.879
Arroz	540.264	551.163	563.772	572.369	570.405	580.790
Soja	137.676	124.887	132.193	157.752	157.201	157.244

Fonte: COOPAVEL (2000)

Principais Produtos das Exportações Brasileiras**Janeiro a Agosto de 2000**

(US\$ bilhões/fob)

Minério de ferro e seus concentrados	2.044
Aviões	1.923
Soja triturada	1.941
Pastas químicas de madeiras	1.137
Automóveis de passageiros	1.117
Farelo e resíduos da extração de óleo de soja	1.108
Aparelhos transmissores ou receptores e com componentes	1.076
Calçados, suas partes e componentes	1.070
Café cru em grão	1.044
Produtos semifaturados de ferro e aço	945
Partes e peças para veículos automóveis ou tratores	769
Suco de laranja congelado	722

Fonte: COOPAVEL (2000)

ANEXO 10

Gestão Presidencial da COOPAVEL

Presidente	Vice Presidente	Período
Adolfo Cortese	-	15/12/1970 a 08/03/1974
Roberto Wypych	Adolfo Cortese	09/03/1974 a 27/03/1976
Roberto Wypych	Milton P. Lago	28/03/1976 a 11/03/1978
Roberto Wypych	Luiz Boschirolli	12/03/1978 a 31/12/1978
Luiz Boschirolli	Olívio Barzotto	01/01/1979 a 22/02/1985
Salazar Barreiros	Joaquim Felipe Laginski	23/02/1985 a 23/01/1986
Joaquim Felipe Laginski	-	24/01/1986 a 16/05/1986
Salazar Barreiros	Ibrahim Faiad	17/05/1986 a 17/03/1989
Ibrahim Faiad	Dilvo Grolli	18/03/1989 a 10/03/1992
Ibrahim Faiad	Dilvo Grolli	11/03/1992 a 09/03/1995
Dilvo Grolli	Ibrahim Faiad	10/03/1995 a 15/01/1998
Dilvo Grolli	Ibrahim Faiad	16/01/1998 a 2002

Fonte: (documentos) Presidência da COOPAVEL

ANEXO 11

Paridades da Soja

Fonte: FNP, 2001

MARGEM INDUSTRIAL EM 12/04/2001																	
Localidade	Custo					Receita bruta			ICMS		Receita diferida			Lucro/Prejuízo		Lucro sobre venda	
	Total*	Soja	Indústria	PIS/COFINS	CPMF	Total	Farelo	Óleo	Farelo	Óleo	Total	Farelo	Óleo	Bruto	Diferido	Bruto	Diferido
Barreiras	304,35	256,67	32,00	14,71	0,98	402,96	282,36	120,60	3,6%	12,0%	378,32	272,20	106,13	98,61	73,97	24,5%	19,6%
Cascavel	315,45	268,33	32,00	14,09	1,02	386,10	257,40	128,70		17,0%	364,22	257,40	106,82	70,65	48,78	18,3%	13,4%
Oriândia	350,76	303,33	32,00	14,28	1,15	391,20	265,20	126,00		12,0%	376,08	265,20	110,88	40,44	25,32	10,3%	6,7%

* Não inclui custos financeiros ** ICMS diferido PIS/COFINS 2,65% sobre o faturamento bruto

Cotação de Fretes Rodoviários em 10/04/2001						
UF	Origem	UF	Destino	Dist.	R\$/ton	Var (%)*
BA	Barreiras	BA	Feira de Santana	750	45,00	0,0%
GO	Itumbiara	SP	Santos	900	45,00	2,3%
MG	Uberlândia	SP	Santos	700	40,00	0,0%
MS	Campo Grande	PR	Paranaguá	1.100	58,00	5,5%
MT	Rondonópolis	SP	Santos	1.600	55,00	0,0%
PR	Cascavel	PR	Paranaguá	600	40,00	0,0%
RS	Passo Fundo	RS	Rio Grande	600	25,00	0,0%
SP	Ourinhos	SP	Santos	450	27,00	0,0%

* Variação com relação a semana passada

PARIDADE DE EXPORTAÇÃO EM 12/04/2001													
Localidade	Fechamento	Prêmio/	Conversão	Taxa de	Receita	Despesas	Frete	Despesa	Taxas e	Corretora	Receita	Mercado	Diferença
	Chicago	Desconto	para	Câmbio	Bruta	Totais	Rodoviário	de Porto	Comissões	de Câmbio	Líquida*	Interno	
	US\$/bushel	US\$/	saco 60 kg	R\$/US\$	R\$/sc			R\$/saco			R\$/saco		A/B
Barreiras	435,25	0,00	9,60	2,157	20,70	-4,16	-2,70	-0,80	-0,62	-0,04	16,54	15,40	7,37%
Rondonópolis	435,25	0,00	9,60	2,157	20,70	-5,18	-3,90	-0,62	-0,62	-0,04	15,52	14,90	4,14%
Porta Grossa	435,25	0,00	9,60	2,157	20,70	-2,96	-1,68	-0,62	-0,62	-0,04	17,74	17,20	3,12%
Oriândia	435,25	0,00	9,60	2,157	20,70	-3,08	-1,80	-0,62	-0,62	-0,04	17,62	18,20	-3,21%

* Não inclui custos financeiros nem margem de lucro da empresa

ANEXO 12

Soja - Custo de Produção (US\$/ha)									
DESCRIÇÃO	ESPECIFICAÇÃO	2.000 kg/ha		2.500 kg/ha		3.000 kg/ha		3.000 kg/ha*	
		Qtde.	Valor	Qtde.	Valor	Qtde.	Valor	Qtde.	Valor
A - OPERAÇÕES									
Subtotal A			90,56		105,32		120,86		98,74
B - INSUMOS									
Subtotal B			140,60		175,66		218,66		234,52
C - ADMINISTRAÇÃO									
Subtotal C			51,65		23,94		21,83		21,83
D - PÓS COLHEITA									
Subtotal D			14,11		20,03		20,40		20,40
Custo Total (US\$/ha)			296,92		324,94		381,75		375,49
CUSTO TOTAL (US\$/sc 60 kg)			8,91		7,80		7,63		7,51
RECEITA (US\$/ha)			303		343		465		465
RESULTADO (US\$/ha)			6,18		17,72		83,06		89,33
MARGEM SOBRE A VENDA			2,0%		5,2%		17,9%		19,2%
REGIÃO DE REFERÊNCIA			RS		MS		PR		PR

Fonte: FNP Consultoria * Plantio Direto

6º Levantamento da Safra Brasileira de Soja - 2000 /2001						
Região Estado	1999/2000			2000/2001		
	Área mil ha	Produt. kg/ha	Produção mil tons.	Área mil ha	Produt. kg/ha	Produção mil tons.
NORTE	71,4	2.507	179,0	96,2	2.558	246,0
NORDESTE	862,4	2.454	2.116,0	978,0	2.326	2.274,8
SUDESTE	1.180,1	2.247	2.652,1	1.139,0	2.363	2.691,3
SUL	6.187,9	2.092	12.942,8	5.971,2	2.391	14.278,1
C-OESTE	5.447,3	2.801	15.258,3	5.520,0	2.884	15.918,7
N/NE	933,8	2.458	2.295,0	1.074,2	2.347	2.520,8
C-SUL	12.815,2	2.408	30.853,2	12.630,2	2.604	32.888,1
BRASIL	13.749	2.411	33.148	13.704	2.584	35.409

Fonte: FNP Consultoria & Comércio

Mercado Futuro da Soja (US\$/saca)		
Fechamento em: 2001-05-02		
Vencimento	Fechamento	Dif Dia Anterior
Soja BMF (sc) - Mai/2001	9.35	0.00

ANEXO 13

Média do Preço do Complexo Soja

Fonte: FNP, 2001.

MÉDIA DE PREÇOS DA SOJA BALCÃO, ATÉ 28/FEV01							R\$/saco
UF	CIDADE	out/00	nov/00	dez/00	jan/01	fev/01	MÉDIA
BA	Barreiras	R\$ 14,88	R\$ 16,28	R\$ 18,53	R\$ 17,20	R\$ 14,81	R\$ 16,34
GO	Itumbiara	R\$ 15,53	R\$ 16,72	R\$ 17,69	R\$ 17,21	R\$ 16,58	R\$ 16,75
MA	Balsas	R\$ 14,46	R\$ 14,86	R\$ 15,76	R\$ 15,28	R\$ 14,59	R\$ 14,99
MG	Patos de Minas	R\$ 16,41	R\$ 17,31	R\$ 18,56	R\$ 17,96	R\$ 16,56	R\$ 17,36
MS	Campo Grande	R\$ 16,23	R\$ 16,93	R\$ 18,71	R\$ 17,33	R\$ 15,02	R\$ 16,84
MT	Campo Novo dos Parecis	R\$ 13,42	R\$ 14,43	R\$ 16,82	R\$ 15,64	R\$ 13,46	R\$ 14,75
PR	Cornélio Procópio	R\$ 17,08	R\$ 17,42	R\$ 18,48	R\$ 18,73	R\$ 17,63	R\$ 17,87
RS	Três de Maio	R\$ 17,21	R\$ 17,68	R\$ 19,20	R\$ 19,21	R\$ 18,30	R\$ 18,32
SC	Campos Novos	R\$ 17,61	R\$ 18,26	R\$ 19,73	R\$ 18,86	R\$ 17,68	R\$ 18,43
SP	Ourinhos	R\$ 18,24	R\$ 19,16	R\$ 20,67	R\$ 19,90	R\$ 17,54	R\$ 19,10
MÉDIA		R\$ 16,39	R\$ 17,08	R\$ 18,59	R\$ 17,96	R\$ 16,48	R\$ 17,30
* Preço médio incluído FUNRURAL		MÍNIMO		MÁXIMO			

MÉDIA DE PREÇOS DA SOJA DISPONÍVEL, ATÉ 28/FEV01							R\$/saco
UF	CIDADE	out/00	nov/00	dez/00	jan/01	fev/01	MÉDIA
BA	Barreiras	R\$ 16,26	R\$ 18,91	R\$ 20,48	R\$ 17,92	R\$ 14,89	R\$ 17,69
GO	Bom Jesus	R\$ 16,70	R\$ 17,88	R\$ 18,67	R\$ 17,87	R\$ 16,91	R\$ 17,61
MA	Balsas	R\$ 15,58	R\$ 16,39	R\$ 16,52	R\$ 15,79	R\$ 15,16	R\$ 15,89
MG	Patos de Minas	R\$ 17,84	R\$ 18,16	R\$ 20,06	R\$ 19,51	R\$ 17,08	R\$ 18,53
MS	Ponta Porã	R\$ 17,27	R\$ 18,50	R\$ 20,45	R\$ 18,93	R\$ 16,41	R\$ 18,31
MT	Campo Novo dos Parecis	R\$ 14,97	R\$ 16,48	R\$ 17,74	R\$ 16,00	R\$ 13,69	R\$ 15,78
PR	Goio-erê	R\$ 18,81	R\$ 19,82	R\$ 21,91	R\$ 20,23	R\$ 18,16	R\$ 19,79
RS	Erechim	R\$ 18,89	R\$ 20,06	R\$ 21,75	R\$ 20,49	R\$ 19,48	R\$ 20,13
SC	Campos Novos	R\$ 19,20	R\$ 20,29	R\$ 22,35	R\$ 21,02	R\$ 18,83	R\$ 20,34
SP	Cândido Mota	R\$ 19,18	R\$ 20,02	R\$ 21,58	R\$ 20,89	R\$ 18,36	R\$ 20,01
SP	Ourinhos	R\$ 18,62	R\$ 20,04	R\$ 21,39	R\$ 20,52	R\$ 18,18	R\$ 19,75
MÉDIA		R\$ 17,83	R\$ 18,89	R\$ 20,66	R\$ 19,26	R\$ 17,28	R\$ 18,78
* Preço médio incluído FUNRURAL		MÍNIMO		MÁXIMO			

MÉDIA DE PREÇOS DO FARELO DE SOJA 46%, ATÉ 28/FEV01							R\$/tonelada
UF	CIDADE	out/00	nov/00	dez/00	jan/01	fev/01	MÉDIA
BA	Barreiras	340,8	364,4	423,5	417,6	408,1	390,9
CE	Fortaleza	438,8	470,5	533,4	526,1	471,5	488,1
GO	Itumbiara	354,3	386,8	436,0	407,3	370,8	391,0
MG	Uberlândia	343,3	374,3	417,8	398,9	369,0	380,6
MS	Campo Grande	335,1	381,0	408,0	389,8	358,4	374,5
MT	Cuiabá	306,7	331,0	380,5	378,2	357,0	350,7
PR	Campo Mourão	356,4	377,3	417,0	408,4	377,4	387,3
RS	Santo Ângelo	358,5	373,3	409,3	415,0	406,1	392,4
SC	Campos Novos	372,1	392,0	442,0	431,1	416,8	410,8
SP	Ourinhos	354,7	389,4	427,5	420,1	375,8	393,5
MÉDIA		352,9	379,4	427,4	416,4	386,0	392,4
		MÍNIMO		MÁXIMO			

MÉDIA DE PREÇOS DO ÓLEO BRUTO DEGOMADO, ATÉ 28/FEV01							R\$/tonelada
UF	CIDADE	out/00	nov/00	dez/00	jan/01	fev/01	MÉDIA
BA	Barreiras	545,0	552,2	581,0	582,0	583,4	568,7
GO	Rio Verde	606,2	611,0	646,5	625,0	599,5	617,6
MG	Uberlândia	663,3	674,5	692,5	671,4	660,5	672,4
MS	Campo Grande	564,0	557,0	604,0	600,0	600,5	585,1
MT	Rondonópolis	590,5	593,0	612,5	595,5	572,1	592,7
PR	Maringá	584,8	612,5	658,3	628,4	605,8	617,9
PR	Ponta Grossa	602,9	602,0	640,0	630,9	607,4	616,6
RS	Rio Grande	679,1	685,0	684,0	658,6	652,8	671,9
SC	Campos Novos	635,5	583,0	620,0	674,6	692,6	641,1
SP	Ourinhos	588,1	619,0	653,8	647,1	601,6	621,9
MÉDIA		612,1	611,6	640,5	628,6	607,5	620,0
		MÍNIMO		MÁXIMO			

ANEXO 14

Oferta e Demanda de Soja

OFERTA E DEMANDA MUNDIAL DE FARELO DE SOJA 2000/2001¹						
Produto	Suprimento			Consumo		Estoques Finais
	Estoques Iniciais	Produção	Import.	Consumo	Export.	
Mundo	4,07	114,73	39,58	114,77	39,54	4,08
Principais Exportadores	1,56	70,55	0,15	37,45	33,09	1,71
Argentina	0,39	14,88	0,00	0,49	14,35	0,43
Brasil	0,90	17,58	0,10	7,40	10,25	0,93
Estados Unidos	0,27	34,50	0,05	28,44	6,12	0,25
Índia	0,00	3,59	0,00	1,12	2,37	0,10
Principais Importadores	0,81	26,89	20,20	42,15	5,10	0,65
EU-15	0,81	12,69	19,97	27,75	5,07	0,65
China	0,00	14,20	0,23	14,40	0,03	0,00
Outros países	1,70	17,29	19,23	35,17	1,35	1,72

¹ Segundo projeção USDA, 10/04/2001; Valores em milhares de toneladas métricas. Estoque final em 30 de setembro

Oferta e Demanda Brasileira do Farelo de Soja - em mil toneladas										
Descrição	2000					2001				
	1º tri.	2º tri.	3º tri.	4º tri.	Total	1º tri.	2º tri.	3º tri.	4º tri.	Total
Total Oferta	3.564	5.607	5.174	4.695	17.006	4.064	5.944	5.454	4.834	18.376
Total Demanda	3.167	4.670	4.474	4.005	16.317	3.696	5.029	4.818	4.308	17.850
Estoque Final Total	397	937	700	690	690	369	916	637	526	526

Fonte: FNP / ABIOVE / MICT/DTIC 3 Preço médio no mercado paulista Atualizado em 6/Março/01