

## Artigos

# A educação cooperativista em modelo de tradução e controle da estratégia: estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial

Cooperative education in model of translation and control of strategy:  
case study in a marketing cooperative

Reginaldo Ferreira Barreiros<sup>I</sup> , Roberto Max Protil<sup>II</sup> ,  
Vilmar Rodrigues Moreira<sup>III</sup> , Luiz Carlos Duclos<sup>III</sup> 

<sup>I</sup> Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná, PR, Brasil

<sup>II</sup> Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, MG, Brasil

<sup>III</sup> Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PR, Brasil

## RESUMO

Este artigo trata da inserção da educação cooperativista como um fator crítico de sucesso em modelo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais, no contexto da realidade do Paraná - Brasil e, mais especificamente, de uma cooperativa agroindustrial paranaense. Partindo da base teórica sobre tradução e controle da estratégia e sobre movimento e educação cooperativista, foram realizadas entrevistas com especialistas em cooperativismo, seguidas de estudo de caso instrumental em uma cooperativa agroindustrial paranaense. São discutidas no artigo diversas interações que a educação cooperativista mantém, direta ou indiretamente, com outras categorias de análise do modelo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais, como a doutrina cooperativista, a missão da cooperativa, o equilíbrio entre a cooperativa e os associados, a cultura organizacional da cooperativa, o comprometimento, a fidelidade, a produção entregue na cooperativa e as sobras financeiras. Conclui-se que modelo dessa natureza deve considerar a educação cooperativista como um fator crítico de sucesso, relacionado à alavanca de controle do Planejamento, que conceba, programe e execute ações educacionais e de conscientização para conciliar a doutrina cooperativista com a cultura organizacional da cooperativa.

**Palavras-chave:** Controle estratégico, Mapa estratégico, Balanced Score Card, Fatores críticos de sucesso.

## ABSTRACT

---

This paper deals with the insertion of cooperative education as a critical success factor in a model of translation and control of strategy in marketing cooperatives, in the context of the reality of Parana - Brazil and, more specifically, of a marketing cooperative of Parana. Based on the theoretical background on translation and control of strategy and on cooperative movement and education, interviews were carried out with experts on cooperative movement, followed by an instrumental case study in a marketing cooperative of Parana. The paper discusses several interactions that cooperative education maintains, directly or indirectly, with other analytical categories in the model of translation and control of strategy in marketing cooperatives, such as the cooperative doctrine, the mission of the cooperative, the balance between the cooperative and members, the cooperative's organizational culture, the commitment, the loyalty, the production delivered to the cooperative and the financial surpluses. It is concluded that such a model should consider cooperative education as a critical success factor, related to the Planning control lever, which conceives, schedules and executes educational and awareness actions to reconcile the cooperative doctrine with the cooperative's organizational culture.

**Keywords:** Strategic control, Strategic map, Balanced Score Card, Critical success factors.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do caso de sucesso da Cooperativa de Rochdale no século XIX, o movimento cooperativista moderno espalhou-se pelo mundo, com base em valores e princípios sólidos, o que deu origem e consolidou a doutrina cooperativista. Desde então, esse movimento oferece aos agentes econômicos uma alternativa para o desenvolvimento de sistemas econômicos, que priorizam o fator de produção do trabalho sobre o capital, na busca de distribuição mais justa dos excedentes financeiros nos negócios econômicos e do conseqüente avanço social desejado a longo prazo.

A educação foi um dos importantes pilares que sustentaram o sucesso da Cooperativa de Rochdale. Há evidências de que os pioneiros, antes de organizarem a cooperativa, embasaram-se em conteúdos divulgados pelo panfleto "The Co-operator", divulgado por William King (MERCER, 1922), além de assistirem palestras em uma escola cooperativa owenita, que operava em Salford, perto de Manchester, na década de 1830 (ICA, 2015). A importância da educação para o movimento de Rochdale apareceu inclusive na declaração de seus princípios, pois um destes foi exatamente a educação adicional para os membros da cooperativa (ENGELHARDT, 1998).

De acordo com a ACI - Aliança Cooperativa Internacional (ICA, 2015), um importante fator que transformou a experimentação de meio século de cooperação em um modelo de negócios bem-sucedido, replicado posteriormente em todo o mundo, foi a disposição de compartilhar experiências e aprender com sucessos, fracassos e contratempos anteriores. Sem esse compartilhamento de ideias e experiências, teria sido improvável que o movimento cooperativista diversificado de hoje tivesse surgido e se espalhado pelo mundo. A educação foi e continua sendo a força vital das cooperativas e um impulsionador do desenvolvimento cooperativo.

Nesse contexto, a educação cooperativista surge como fator condicionante essencial para a conscientização das pessoas em relação aos valores e princípios do cooperativismo, e para o desenvolvimento de cultura organizacional adequada nas sociedades cooperativas. Dessa forma, a educação cooperativista deve ser considerada como importante fator em modelo de tradução e controle da estratégia desse tipo de organização.

As cooperativas de cunho agroindustrial são de grande importância econômica e social no Estado do Paraná e competem com outras grandes empresas do agronegócio com estrutura profissional. No Paraná há 62 cooperativas agropecuárias, reunindo 179.866 cooperados e mais de 86.263 empregados, com faturamento de 72,6 bilhões de reais em 2019. Desse montante, 36,4% é originário da comercialização de produtos industrializados, 37,7% de produtos não industrializados, 21,8% pela venda de insumos, 2,1% pela venda de bens de consumo e 2% por meio da prestação de serviços (OCEPAR, 2020). Para o posicionamento estratégico adequado em mercados altamente competitivos, as cooperativas sentem uma forte necessidade de profissionalização em sua gestão. Com características peculiares que as diferenciam significativamente das sociedades empresárias, faltam estudos mais específicos sobre métodos de gestão, em particular sobre modelos de controle estratégico, adaptados às características peculiares das cooperativas agroindustriais.

Este trabalho aborda esse tema, ao realizar pesquisa com especialistas e descrever um estudo de caso instrumental sobre a forma de inserção da educação cooperativista e seus efeitos na cultura organizacional em modelo de tradução e controle da estratégia em uma cooperativa agroindustrial do Paraná.

## **2 TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA**

Ao estudar a avaliação de desempenho e sistemas de controle para a implementação de estratégias empresariais, Simons (2000) concebeu um modelo de alavancas de controle estratégico, que envolvem quatro dimensões, que se relacionam com os P's da estratégia (MINTZBERG et al., 2000): estratégia como perspectiva; estratégia como posicionamento; estratégia como plano e estratégia como padrão.

A estratégia como perspectiva envolve a consideração de valores, crenças e ideais como guia mestra da organização. Os valores essenciais são crenças que definem os princípios básicos, propósitos e direção da organização. Princípios esses que devem reger o relacionamento e responsabilidades com clientes, empregados, comunidades locais e fornecedores. A estratégia como perspectiva depende do estabelecimento de sistemas de crença, que comuniquem, deem suporte e estabeleçam comprometimento por parte dos indivíduos que compõem a organização, de forma a estabelecer cultura que reproduza os valores estatuídos na missão da empresa (SIMONS, 2000).

A estratégia como posição envolve a consideração dos limites que devem reger o comportamento e as decisões gerenciais, conforme os riscos que devem ser evitados. O estabelecimento, a comunicação e o monitoramento desses limites devem ser feitos através de sistemas de fronteiras, como códigos de conduta, limites de alçadas decisórias, normas de conformidades (*compliance*) internas e externas, estabelecidas pela empresa, pela legislação ou por órgãos reguladores externos. Considera também os limites derivados do posicionamento estratégico

pretendido pela organização no mercado, conforme as pressões e a competitividade do setor (PORTER, 1998).

Depois da definição da missão e da posição estratégica empresarial, através da análise da dinâmica competitiva do mercado e dos recursos, competências e capacidades internas, surge a dimensão da estratégia como plano. Nessa fase são explicitados, comunicados e distribuídos, formalmente, os objetivos e as metas por toda a organização, assim como previstos e coordenados os recursos necessários para que os objetivos sejam realmente alcançados. Nessa fase também são definidas as medidas de desempenho e as ações necessárias para o alcance dos objetivos (SIMONS, 2000).

A hierarquia missão >>> estratégia >>> metas >>> medidas de desempenho >>> ações, ilustra um conceito em cascata, que parte de uma missão inspiradora geral em direção a uma específica medida quantitativa de desempenho. Porém, para Simons (2000) esse é um quadro incompleto do processo de formulação estratégica. Surge a dimensão da estratégia como padrão, que considera que das ações das pessoas que compõem a base da empresa, também surgem ideias que podem se transformar em boas estratégias para a organização. São as chamadas estratégias emergentes, que dão origem ao processo de aprendizado organizacional (MINTZBERG e QUINN, 2001).

As alavancas de controle, associadas com técnicas de mensuração de desempenho, como planos orçamentários, medidas de desempenho corporativo, *balanced scorecards* - BSC e sistemas de alocação de recursos – que se inserem no modelo de Simons como sistemas de controle diagnóstico, relacionados à alavanca de controle do planejamento, e sistemas de controle interativo, relacionados à alavanca de controle do padrão -, permitem aos gestores efetiva coordenação e administração dos negócios, ou seja, proporcionam condições para a adequada gestão estratégica da empresa (SIMONS, 2000).

A utilização desses modelos empresariais de gestão estratégica em cooperativas agroindustriais depende da prévia consideração das características

peculiares dessas organizações, que as distinguem das sociedades empresárias. De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ICA,2015), uma cooperativa é definida da seguinte forma: “Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente.”

Essa definição está de acordo com o conceito de Georg Drahein (apud Hanel, 1994) sobre a natureza dual ou dupla da organização cooperativa. Sob esse conceito, uma cooperativa tem dupla natureza. Por um lado, a cooperativa é principalmente uma associação, ou um grupo sob o aspecto sociológico. Por outro lado, a cooperativa é também uma empresa conjunta, em contato com o mercado, e que estabelece relacionamentos com os empreendimentos econômicos dos membros, visando o vantajoso acesso destes ao mercado. Os proprietários da empresa cooperativa são os membros individuais do grupo cooperativo. Nesse sentido, a cooperativa é vista como uma unidade operacional executiva, que deve estar direcionada para o alcance dos objetivos de seus cooperados como usuários, ou seja, o papel da cooperativa é fundamentalmente a promoção econômica e social de seus membros (GROSSKOPF, 1994).

Hendrikse (2008) discute sobre o debate científico da natureza da sociedade cooperativa, desde a década de 1950, identificando três grandes diferentes visões: a) a cooperativa como extensão dos empreendimentos econômicos individuais dos associados; b) a cooperativa como integração vertical e c) a cooperativa como empresa. Na tentativa de integrar essas três visões, e apoiando-se em enfoque sistêmico que considera diferentes atributos exercidos pelos agentes econômicos – os associados e a própria cooperativa -, esse autor reconhece o sistema do complexo cooperativa. Compõem esse sistema, os associados e a unidade operacional executiva criada e mantida por estes, ou seja, a sociedade cooperativa. Os associados, que mantêm a sua independência como agentes econômicos individuais, mas exercem dois grandes atributos em relação à cooperativa: a) a

propriedade e conseqüente capitalização da sociedade cooperativa e b) o suporte ou provimento (*patronage* em inglês) à cooperativa, no sentido de transacionar com a cooperativa, como fornecedores de matérias primas ou compradores de insumos. Em complemento e de forma integrada, a sociedade cooperativa, que possui todos os atributos normais de uma empresa, como captação de recursos financeiros, assunção de riscos, tecnologia de produção, investimentos para agregação de valor, profissionalização, desenvolvimento de marcas e mercados, entre outros.

Nesse sentido, a gestão estratégica, aonde reside o conceito de tradução e controle da estratégia, poderia ser considerada como mais um atributo natural da sociedade cooperativa como empresa, observando-se, no entanto, que os objetivos a serem atingidos seriam relacionados à promoção econômica dos associados, como usuários e como proprietários da cooperativa, ao invés da remuneração do capital, como nas sociedades empresárias.

Hendrikse (2008), dessa forma, define a cooperativa como uma firma de propriedade coletiva de agricultores independentes, que também são os fornecedores de matérias primas ou compradores de insumos. A principal característica é que a cooperativa é uma firma, conceituada como um sistema. O sistema consiste em atributos que capturam por um lado a unidade operacional executiva como um subsistema e por outro lado o subsistema dos vários agricultores que possuem coletivamente a sociedade cooperativa, ou seja, o aspecto da integração vertical, que envolve vários atributos dos empreendimentos individuais dos associados, como a propriedade dos ativos da cooperativa e as relações de transação com ela.

O BSC busca traduzir a visão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho, tendo como estrutura uma modelagem baseada em quatro perspectivas básicas das organizações: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do crescimento e aprendizado. Essa modelagem é expressa através de um mapa, denominado Mapa

Estratégico, que deve contar a história da estratégia da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997). Barreiros (2012) sugere que o BSC de cooperativas agroindustriais deve considerar, além das quatro perspectivas já citadas, outras duas derivadas das características peculiares das organizações cooperativas: a perspectiva de relação com os associados e a perspectiva social.

Ward e Peppard (2002) sugerem a conjugação do BSC com os fatores críticos de sucesso (FCS) para proporcionar uma abordagem holística dos requisitos para desenvolvimento de Sistemas de Informação. Fatores críticos de sucesso são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Rockart (1979) define os FCS como um número limitado de áreas e seus resultados que, se forem satisfatórios, promovem o sucesso do desempenho competitivo da organização.

### **3 O MOVIMENTO COOPERATIVISTA E A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA**

A atitude de cooperação acompanha a humanidade desde o seu início. Bialoskorski Neto (2012) menciona ações cooperativas desde o início da civilização, de civilizações antigas, como os babilônios, bem como da idade média e moderna, atingindo a era contemporânea. Para Engelhardt (1994), desde que a civilização humana começou a ser estabelecida, as primeiras unidades de negócios baseadas em associações de pessoas sob a égide das comunidades se desenvolveram em várias partes do mundo.

Ostrom (2009) afirma que a teoria da ação coletiva é relevante para o estudo da cooperação em vários contextos. A cooperação (ou a falta dela) em situações de ação coletiva é uma variável muito comum no trabalho das ciências sociais. Não se pode estudar a vida dentro de um grupo social sem examinar como os atores individuais lidam com os problemas relacionados aos objetivos coletivos.

Bialoskorski Neto (2012) relata que o movimento cooperativista, como atualmente disseminado, se originou de ideias da escola econômica socialista associacionista utópica, em reação à proletarização provocada pela Revolução

Industrial no final do século XVIII e início do século XIX, quando começou a ocorrer a ascensão econômica de uma pequena parte da população - os empresários - enquanto os trabalhadores viviam na pobreza. Essa escola econômica, cujos principais representantes foram Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc e William King, argumentou que a copropriedade dos fatores de produção poderia substituir o mercado. Nesse sentido, a escola socialista utópica diferia da escola socialista científica, que defendia a simples supressão da propriedade privada, com a participação compulsória de indivíduos em um novo sistema comunitário, com a centralização do planejamento pelo Estado.

Entre os economistas da escola socialista associacionista utópica, foram as ideias de Robert Owen que sustentaram a gênese da doutrina cooperativista, que inspirou o surgimento em 1844 da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, uma cooperativa de consumo, considerada a primeira cooperativa do movimento cooperativista moderno (ENGELHARDT, 1994).

O sucesso da cooperativa de Rochdale inspirou a expansão de seu modelo por toda a Europa, dando início ao moderno movimento cooperativista. Segundo Engelhardt (1994), em 1849, a primeira cooperativa de artesãos surgiu na Alemanha, com base no modelo de Schulze-Delitzsch. Em 1885, o movimento baseado nesse modelo consistia em 922 associações de empréstimos com 466.575 membros. Segundo Engelhardt (1994), também na Alemanha, a partir de 1863, surgiram as cooperativas de pequenos agricultores baseadas no modelo Raiffeisen, que somaram 423 cooperativas em 1888 com 24.466 membros.

Muitos dos princípios doutrinários que guiaram a formação da Sociedade dos Pioneiros de Rochdale continuaram a ser propagados pela Aliança Cooperativa Internacional para a formação e o desenvolvimento de cooperativas. Esses princípios também foram influenciados pelo pensamento contemporâneo sobre liberdade, igualdade, fraternidade e solidariedade, a partir dos quais emergiram conceitos difundidos e praticados por cooperativas por um longo tempo.

Atualmente, a Aliança Cooperativa Internacional define que as “Cooperativas se baseiam nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros” (ICA, 2015) e nos princípios do cooperativismo - as diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática, que são os seguintes: (ICA, 2015): 1) adesão voluntária e livre; 2) Gestão democrática; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação e 7) Interesse pela comunidade.

Ao se referir ao quinto princípio, relacionado à educação cooperativista, a Organização das Cooperativas Brasileiras assim o detalha: “As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento de suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação” (OCB, 2019, p. 10).

Para a Aliança Cooperativa Internacional, as cooperativas, ao promover a educação cooperativista, devem difundir e conscientizar os associados, gestores e empregados em relação aos valores e princípios do cooperativismo, à identidade cooperativa e ao movimento cooperativista do qual a cooperativa faz parte; à visão, valores e aspirações da cooperativa; aos direitos e deveres dos associados e aos aspectos relacionados às operações entre associados e a cooperativa e entre essa o mercado (ICA, 2015).

Para Tchamy (2007), as cooperativas são organizações peculiares por pelo menos duas razões: sua gestão controlada democraticamente e a participação ativa de seus membros. Essas duas características de uma cooperativa significam que o envolvimento dos membros afeta o sucesso da cooperativa e conseqüentemente do movimento cooperativo. Portanto, é essencial que os

membros estejam plenamente conscientes da vantagem cooperativa, de onde vem e suas consequências para que entendam melhor seu empreendimento coletivo e possam, assim, estar no controle de suas operações.

Boesche (2005), analisando as cooperativas agropecuárias do Paraná, identificou a educação cooperativista como um dos fatores críticos de sucesso dessas organizações. Para esse autor, a cooperativa tem por compromisso a difusão do cooperativismo; precisa investir em ações culturais e educacionais para manter os ideais cooperativistas acesos junto às pessoas que compõem a sociedade; e deve direcionar os investimentos para o quadro social, aos empregados e à comunidade em geral.

As cooperativas, portanto, são sociedades de pessoas criadas e mantidas em contexto e ambiente altamente embasados na doutrina cooperativista, que define os valores, os princípios e as diretrizes que devem ser observados. As condições como atuam as cooperativas são, inclusive, regulamentadas por legislações específicas a esse tipo de sociedade. As características positivas das sociedades cooperativas em relação à participação, democracia, aperfeiçoamento de mercados, distribuição de resultados proporcionais ao trabalho, educação e sustentabilidade, proporcionam a oportunidade de desenvolvimento de identidade comum das pessoas em relação a um modelo de negócios justo, que promova o empreendedorismo, a liberdade e a inclusão social. A educação cooperativista, nesse aspecto, apresenta-se como instrumento de formação e conscientização das pessoas envolvidas em relação à doutrina cooperativista.

Reconhecendo a importância da educação cooperativista, a própria legislação no Brasil, exige que as cooperativas invistam nessa atividade. Nossa legislação prevê que pelo menos 5% das sobras financeiras das cooperativas devam ser direcionados para o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social - Fates, que é um fundo indivisível, cujo objetivo é o de prestação de assistência aos associados, seus familiares e quando previsto nos estatutos, aos empregados da Cooperativa.

Além do Fates, a partir de 1999, após a implementação do Recoop – Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, também foi criado o SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, com dois objetivos principais: promover treinamentos e a profissionalização das cooperativas e realizar acompanhamento e controle de todo o sistema cooperativista.

## **4 METODOLOGIA**

À luz do embasamento teórico sobre tradução e controle da estratégia e sobre cooperativismo, surge o problema desta pesquisa: Como se insere a educação cooperativista e seus efeitos sobre a cultura organizacional, em processo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais no Paraná?

A pesquisa foi realizada tendo como abordagem epistemológica, o pensamento sistêmico (SENGE, 2000). De acordo com Dülfer (1994), a Teoria Geral de Sistemas é adequada para o estudo de sociedades cooperativas, pois permite a análise independente de objetos que se constituem em subsistemas (a empresa cooperativa, ou os empreendimentos individuais dos cooperados, por exemplo), e a posterior integração desses subsistemas em um sistema cooperativo.

A pesquisa foi conduzida, buscando o desenvolvimento de modelo que identificasse os fatores envolvidos no processo de tradução e controle da estratégia, assim como as suas inter-relações, em linguagem de dinâmica de sistemas. Além da educação cooperativista e seus efeitos na cultura organizacional, discutida neste artigo, foram considerados os outros seguintes fatores no modelo: o avanço tecnológico e desempenho econômico dos associados; a capitalização da cooperativa; o comprometimento mútuo entre cooperativa e associados (FULTON, 1999); a profissionalização e eficiência da cooperativa; o equilíbrio entre interesses da cooperativa e dos cooperados; e o avanço social (BARREIROS et al., 2019)

Foi utilizada estratégia de pesquisa qualitativa. A pesquisa foi realizada em três etapas, em 2011/2012. Inicialmente, com base na teoria e em intercâmbio com

especialistas em cooperativismo, foram desenvolvidas as proposições do trabalho, entre as quais a de que modelo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais deve considerar a educação cooperativista do quadro social e dos funcionários como fator crítico de sucesso, como forma de proporcionar maior conscientização das pessoas e desenvolvimento de cultura organizacional adequada à natureza da sociedade cooperativa.

Na segunda etapa da pesquisa foram feitas entrevistas com amostra intencional de cinco especialistas em cooperativismo da OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, visando discussão e análise, com possível reforço, alteração ou refutação das proposições contidas no modelo concebido na etapa anterior.

Na terceira etapa da pesquisa foi realizado estudo de caso instrumental na Cooperativa Agrária Agroindustrial, uma grande cooperativa agroindustrial no distrito de Entre Rios em Guarapuava - PR, com o objetivo de análise aprofundada do fenômeno e verificação da validade em situação empírica do modelo discutido com especialistas na segunda etapa. Segundo Stake (2005), o estudo de caso instrumental é recomendado quando se estuda um caso particular, visando compreender o fenômeno em questão.

A coleta de dados para o estudo de caso na Agrária foi feita por análise documental e por meio de entrevistas, com amostra intencional de doze gestores da cooperativa. A escolha dos entrevistados foi feita com base em critérios teóricos intencionais, buscando-se pessoas que pudessem expressar convenientemente os significados associados ao problema de pesquisa, conforme preconizado por Warren (2002).

Dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, mas com ampla abertura para perguntas não padronizadas conforme a dinâmica dos diálogos. As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e transformação em arquivos de texto. Todos os arquivos de áudio e de texto alimentaram duas unidades hermenêuticas no aplicativo Atlas TI – uma dos

especialistas da Ocepar e outra dos gestores da Agrária, que serviram de apoio à realização de análises de conteúdo.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo temática, análise de coocorrências de unidades de registro em diferentes unidades de contexto e análise estrutural, como forma de possibilitar melhor entendimento das ligações entre as categorias e a sua visualização como um sistema, composto por partes interdependentes, que indicam que a variação em uma categoria pode influenciar todo o conjunto (BARDIN, 2010)

A estrutura taxonômica das categorias de análise, apoiada em embasamento teórico sobre tradução e controle da estratégia e sobre cooperativas agroindustriais, foi feita com base nos critérios descritos a seguir.

O primeiro critério referiu-se às alavancas de controle estratégico, conforme modelo de Simons (2000). Conforme a alavanca de controle, as categorias receberam a primeira classificação, sendo: **PE** - para **Perspectiva**; **PO** - para **Posicionamento**; **PL** - para **Plano** e **PA** - para **Padrão**.

Conforme a perspectiva do BSC, as categorias receberam a segunda classificação, sendo a) **Apr** para a perspectiva **Crescimento e Aprendizagem**; b) **PI** - para a perspectiva **Processos Internos**; c) **Cli** - para a perspectiva **Clientes**; d) **Fin** para a perspectiva **Financeira**. Além dessas quatro perspectivas básicas, outras duas foram exploradas na análise, relacionadas às especificidades das organizações cooperativas: a perspectiva **Social**, que é um objetivo claro dos princípios do cooperativismo e a perspectiva **Relacionamento com Associados**, que surge da especificidade da administração dessas organizações, que depende de equilíbrio entre cooperativa e associados, em diversas relações mútuas, nem sempre com interesses convergentes. As categorias de análise da perspectiva **Social** foram representadas pela palavra **Social** e as da perspectiva **Relacionamento com Associados** pela sigla **Rel.A**.

A teoria sobre cooperativas agroindustriais diz que essas organizações administram e devem balancear objetivos de duas estruturas distintas: a estrutura

dos empreendimentos dos **associados** e a estrutura da própria **cooperativa**. Portanto, o terceiro critério de classificação das categorias de análise residiu no fato dela se referir à **cooperativa**, representada pela letra **C** ou ao **associado**, representado pela letra **A**.

Pelo quarto critério, as categorias de análise foram representadas conforme a sua natureza, por palavras inteiras ou por abreviações.

Pelo quinto critério, algumas categorias de análise ainda foram classificadas por tipos, conforme o seu grau de diversificação.

Exemplos de algumas categorias de análise:

- **PL\_Fin-C-Sobras**: alavanca - Plano; perspectiva - Financeira; estrutura - Cooperativa; natureza - Sobras Financeiras;

- **PL\_Rel.A-Educação Cooperativista**: alavanca - Plano; perspectiva - Relacionamento com Associados; natureza - Educação cooperativista;

Com o objetivo de avaliar a validade interna da pesquisa, as análises de conteúdo foram realizadas independentemente por dois pesquisadores com experiência em gestão estratégica e em cooperativismo. Ao proceder a reclassificação de todas as unidades de registro das entrevistas com especialistas da Ocepar, conforme as categorias de análise previstas na pesquisa, o resultado foi de concordância de 91,6% das classificações. Já ao proceder, por amostragem aleatória estratificada de 10%, a reclassificação das unidades de registro das entrevistas com gestores da Agrária, o resultado foi de concordância de 88,8% das classificações.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção identifica-se a Cooperativa Agrária Agroindustrial e são apresentados os resultados das análises de conteúdo das duas unidades hermenêuticas: entrevistas com especialistas da Ocepar e entrevistas com gestores da Agrária. Ainda é apresentada e discutida rede de relações entre as

categorias de análise, fruto da análise estrutural realizada a partir das duas unidades hermenêuticas.

### **5.1 Resultados das Entrevistas com Especialistas**

Na opinião dos cinco especialistas, a educação cooperativista tem papel muito importante nas cooperativas paranaenses, tendo em vista que busca elevar o entendimento, o aprendizado e a consciência das pessoas, em especial dos associados, sobre a natureza e os objetivos das sociedades cooperativas. Entende-se que a educação cooperativista, embasada na doutrina cooperativista, é uma forma de divulgação e discussão dos valores e princípios do cooperativismo, contribuindo para o estabelecimento de cultura organizacional valorizadora do comportamento cooperativo. Esses fatores foram representados pelas seguintes categorias de análise:

- **PE\_Doutrina Cooperativista**
- **PL\_Rel.A-Educação Cooperativista**
- **PL\_Rel.A-Educação Cooperativista-SESCOOP**
- **PL\_Apr-C-Cultura**

As categorias acima identificadas, além de coocorrências significativas entre si, também ocorrem com frequência associadas às categorias de análise relacionadas ao equilíbrio entre cooperativa e associados, comprometimento, fidelidade e produção entregue na cooperativa. São vários os trechos que associam a educação cooperativista ao desenvolvimento e manutenção de cultura organizacional adequada ao comportamento cooperativo e suas consequências positivas na fidelidade dos associados, produção entregue na cooperativa e sobras financeiras. Dessa forma, nessa parte da análise são consideradas as relações entre as categorias já identificadas e mais as seguintes:

- **PE\_Missão-Equilíbrio**
- **PO\_Equilíbrio Cooperativa/Associados**
- **PO\_Comprometimento Cooperativa/Associados**
- **PL\_Rel.A-Fidelidade**

- **PL\_Rel.A-Fidelidade-Incentivo à Cooperação**
- **PL\_Rel.A-Fidelidade-Regulamento**
- **PL\_Rel.A-Fidelidade-Sucessão Novas Gerações**
- **PL\_Rel.A-Produção Entregue**
- **PL\_Fin-C-Sobras**

O primeiro ponto que deve ser ressaltado é a necessidade de conscientização das pessoas em relação à natureza das sociedades cooperativas. Essas organizações são constituídas como sociedades de pessoas, ao contrário das sociedades empresárias, que são sociedades de capital. Nas cooperativas, o poder é dividido igualmente entre todos os associados, independentemente da quantidade de capital investido por cada um. O objetivo das sociedades cooperativas é o de prestação de serviço e aumento de renda dos associados, proveniente da operacionalização de seus empreendimentos econômicos, e não na remuneração do capital investido na cooperativa. O sucesso da cooperativa e consequentemente dos associados, depende da participação, da cooperação e da união dos associados em diversas relações com a cooperativa, como aquisição conjunta de insumos; venda conjunta de produtos primários; capitalização para investimentos conjuntos na agroindústria; entrega conjunta de matéria-prima para operacionalização das agroindústrias; participação nas decisões da assembleia, que é o poder máximo da cooperativa; e participação no controle das atividades da cooperativa. O adequado entendimento sobre essas relações entre cooperativa e associados e suas consequências para todos é requisito fundamental para o sucesso da cooperativa. Cabe à educação cooperativista esse papel. Como todo processo educativo, os resultados da educação cooperativista são de longo prazo, pois dependem de conscientização das pessoas em relação a princípios e valores, que levem à adequação dos seus comportamentos, o que remete ao conceito de cultura. Esses fatores podem ser verificados nas informações consolidadas abaixo, derivadas dos dados das entrevistas, que sintetizam a opinião dos especialistas:

a) A questão da educação cooperativista é muito importante nas cooperativas agroindustriais do Paraná. As cooperativas que investem mais adequadamente em educação cooperativista conseguem resultados satisfatórios em relação ao aumento de fidelidade dos associados. Mas, como todo processo de educação e conscientização, é demorado, com resultado menos eficaz quando o associado busca um benefício mais imediato;

b) As pessoas normalmente não recebem educação para cooperar, mas sim para competir. A competitividade é um conceito muito mais divulgado e até mais prestigiado na nossa sociedade, se comparado à cooperação. Porém, nas cooperativas, os resultados saem da organização, da cooperação e da união das pessoas, e não da competição entre elas. As pessoas que integram a cooperativa devem entender essa lógica, que é diferente da lógica normal, porque o sucesso da lógica da cooperação depende do comportamento de todos e de cada um individualmente. Mas como esse comportamento foge do comportamento normal, que está enraizado na nossa cultura contemporânea, há necessidade de permanente investimento em educação cooperativista;

c) A educação cooperativista não é simplesmente algo bonito, ideológico, da cooperação como puro ato altruísta. Por trás do comportamento cooperativo, há uma racionalidade econômica, de percepção pelos associados de que a cooperação traz benefícios econômicos comuns. A educação cooperativista deve caminhar para esse lado, de demonstração das vantagens que o comportamento cooperativo pode trazer para o coletivo, incluindo aí cada indivíduo. O desafio da

educação cooperativista é o de conscientizar os associados de que o comportamento de cada um é que vai proporcionar o benefício coletivo, daí a rejeição a comportamentos oportunistas, que prejudicam o interesse coletivo, quando prevalece a lógica egoísta de curto prazo. Investir em educação cooperativista é investir na essência da organização cooperativa, é investir na consolidação da cultura cooperativista;

d) A educação cooperativista é uma questão crucial para as cooperativas agroindustriais do Paraná. Os associados devem entender a diferença entre uma sociedade empresária e uma sociedade cooperativa. Se os associados não tiverem esse discernimento, dificilmente se estabelecem princípios e valores que embasem o desenvolvimento de uma cultura, que molde o comportamento cooperativo consistente dos associados. Os associados devem entender que a cooperativa não foi criada para comprar soja ou para vender adubo, ela foi criada para organizar as atividades econômicas dos associados e para agregar valor aos associados. Quando os associados conseguem perceber o papel da cooperativa, aí sim há a percepção dela como reguladora de preços e como agregadora de valor;

e) A educação cooperativista ainda é algo que deve melhorar muito nas cooperativas do Paraná. Um exemplo citado sobre bom trabalho de educação cooperativista é o da Lar Cooperativa Agroindustrial com sede em Medianeira-PR. Essa cooperativa desenvolve educação cooperativista com novos associados, com as esposas de associados, com os jovens. Como resultado, observa-se que a taxa de filiação de

novos e jovens associados nessa cooperativa é maior do que a média estadual. Outras cooperativas também vêm investindo com êxito em programas de fidelidade embasados em educação cooperativista, como é o caso da Cocari-Cooperativa Agropecuária e Industrial, localizada em Mandaguari-PR. Nas cooperativas originadas de imigrações de europeus, como holandeses e alemães, o trabalho já é diferente, pois nessas cooperativas, houve um processo histórico de desenvolvimento de culturas organizacionais valorizadoras do comportamento cooperativo, por razões étnicas.

Atualmente, a educação cooperativista é viabilizada principalmente com recursos do Sescop, complementados por recursos próprios das cooperativas. Esses fatores podem ser verificados nas informações consolidadas abaixo, derivadas dos dados das entrevistas, que sintetizam a opinião dos especialistas:

a) A legislação prevê que pelo menos 5% das sobras financeiras das cooperativas sejam direcionados para o Fates. Os recursos do Fates constituem uma das possíveis fontes para programas de educação cooperativista. Atualmente a fonte mais importante para programas de educação cooperativista é o Sescop, que foi criado quando da implementação do Recoop. Portanto, atualmente, as cooperativas podem investir em programas de educação cooperativista, independentemente dos recursos do Fates.

b) O Sescop tem atuado muito na área de educação cooperativista. Normalmente, treinamentos dessa natureza recebem apoio financeiro do Sescop e uma contrapartida da própria cooperativa. Entende-se que um dos fatores promotores da fidelidade é o correto entendimento e a conscientização dos associados sobre os objetivos da

cooperativa e como o relacionamento que as cooperativas mantêm com os seus associados influenciam o alcance desses objetivos. Costuma-se dizer que as pessoas precisam conviver para conhecer, conhecer para confiar e confiar para cooperar.

c) A educação cooperativista é um dos princípios do cooperativismo, desde as cooperativas pioneiras da Europa. Uma das atuais diretrizes do Sescoop, é o investimento mais intenso em educação cooperativista, visando o fortalecimento da cultura da cooperação. Para tanto, devem ser realizados programas de treinamento em todos os níveis das cooperativas, desde os associados e suas famílias, até os funcionários. Um dos objetivos é ampliar a conscientização dos associados de que os negócios da cooperativa pertencem a eles próprios e que os associados são os responsáveis pelos rumos da cooperativa. O futuro da cooperativa depende do cumprimento dos direitos e das obrigações das partes envolvidas, tanto da cooperativa, como dos associados e dos funcionários.

## **5.2 A Cooperativa Agrária Agroindustrial**

A escolha adequada da cooperativa foi de fundamental importância, dada a necessidade de acesso a informações e processos internos. A escolha recaiu na Cooperativa Agrária Agroindustrial, que doravante denominaremos neste artigo como Agrária, situada no Distrito de Entre Rios, município de Guarapuava, Paraná, Brasil. A Agrária é de reconhecida competência na área de gestão cooperativa.

A Agrária foi criada em 1951, por imigrantes de origem germânica, conhecidos como suábios do Danúbio. Esse povo habitava a região Sudeste da Europa (ex-Iugoslávia, Romênia e Hungria), desde o século XVIII. Após a segunda Guerra Mundial, foi concebido um projeto de imigração de 500 famílias para constituição de uma cooperativa agrícola no Brasil, idealizado pela instituição

humanitária Ajuda Suíça para a Europa. Na época, o Governo brasileiro estava interessado em desenvolver a triticultura no país, que era incipiente. A vinda desses colonos seria uma forma de promover a cultura do trigo no Brasil (AGRÁRIA, 2019 a).

Os primeiros anos não foram fáceis para esses colonos. Houve muitas dificuldades de adaptação cultural e de adaptação às condições de solo e clima da região de Entre Rios. As condições de infraestrutura eram deficitárias, com a necessidade de construção de casas, escola, igrejas. Houve problemas de frustração de safras por intempéries climáticas e acidez do solo, em especial na cultura do trigo (Gärtner e Pires, 2011 e relatos colhidos na pesquisa).

Conforme relatos colhidos na pesquisa, os problemas enfrentados pelos pioneiros durante os primeiros anos da colonização, fizeram com que na década de sessenta, houvesse evasão de 50% das famílias, que acabaram retornando para a Europa ou procurando outras oportunidades nas cidades brasileiras, em processo de industrialização e absorção de mão de obra.

A Agrária passou por diversas fases, com destaque para os quase trinta anos de gestão do Sr. Mathias Leh, que se destacou como um líder, que teve a visão de promover a capitalização da Cooperativa, para realização de projeto de ampliação agrária dos associados e para investimentos em agroindústrias (relatos colhidos na pesquisa).

O quadro social da Agrária é composto por 632 cooperados, dos quais 461 são ativos. Os cooperados inativos são, em sua maior parte, agricultores com mais idade, já aposentados, mas que ainda se mantêm associados à cooperativa. Trata-se de uma cooperativa com número relativamente pequeno de cooperados, porém o porte médio desses cooperados é maior do que a média estadual. O grau de homogeneidade do quadro social também é alto se comparado com outras cooperativas do Estado. Os associados da Agrária concentram suas atividades na produção de grãos, especialmente soja e milho, como culturas de verão e trigo e

cevada, como culturas de inverno. É nas culturas de inverno que a Agrária e seus associados se destacam comparativamente ao restante do Estado.

A Agrária concentra seus negócios agroindustriais nas seguintes áreas: a) Malteação da cevada para produção de malte; b) Moagem do trigo, para produção de farinha de trigo e farelo de trigo; c) Esmagamento da soja para produção de óleo de soja e farelo de soja; d) Industrialização do milho para fabricação de rações, *grits e flakes*.

Mais recentemente, a Agrária vem diversificando seus negócios, passando a atuar também nas áreas de suínos e de produção de leite.

Desde 2007, o faturamento bruto da Agrária ultrapassa um bilhão de Reais. Em 2019 foi de três bilhões e oitocentos milhões de Reais (AGRÁRIA, 2019 b). O porte econômico da Agrária a torna uma das mais relevantes empresas do agronegócio do Brasil. A Agrária ocupou a 208ª posição entre as 1.000 maiores empresas do Brasil, segundo a revista Valor 1.000, 2019 e a 61ª entre as 400 maiores do agronegócio brasileiro, segundo a revista Exame, 2016. Entre as cooperativas agroindustriais brasileiras, a Agrária ocupa a 9ª posição em faturamento (COONECTA, 2020).

O processo de formulação estratégica da Agrária começa com a definição da missão e da visão de futuro da cooperativa. A missão da Agrária é: Desenvolver, produzir e comercializar produtos agroindustriais e serviços, agregando valor com tecnologia adequada e qualidade superior, visando a satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, os princípios do cooperativismo e o meio ambiente (AGRÁRIA, 2019 b). A visão de futuro da Agrária é: Ser referência nacional em tecnologia de produção agroindustrial e gestão cooperativista (AGRÁRIA, 2019 b).

Tanto a missão da Agrária quanto a sua visão de futuro, têm os seus conteúdos fortemente vinculados à agroindustrialização, tecnologia, qualidade, direcionamento ao mercado e gestão cooperativista.

Tendo como base a sua missão e a sua visão de futuro, a Agrária discute anualmente seu planejamento estratégico, tendo como horizonte o futuro da cooperativa em cinco ou dez anos.

### **5.3 Resultados do Estudo de Caso na Cooperativa Agrária**

Na Agrária a fidelidade requerida dos associados é absoluta. Porém, a aceitação e manutenção desse comportamento estão embasadas e dependem de algumas condições, à medida que são influenciadas por fatores como o nível de satisfação dos associados – que, por sua vez depende do alcance de seus objetivos econômicos -; a cultura organizacional da cooperativa; a formalização dessa obrigação no Estatuto da cooperativa; e os controles da cooperativa em relação ao comportamento dos cooperados.

A cultura organizacional, portanto, é um fator importante que condiciona o comportamento dos cooperados, inclusive quanto à fidelidade. Nesse ponto, destaca-se a importância da educação cooperativista na Agrária, como um instrumento fomentador e fortalecedor dos valores essenciais da organização e, inclusive, da comunidade, em especial em relação ao comprometimento, união, cooperação e fidelidade.

Nesse sentido, a Agrária promove diversas ações em relação à educação cooperativista, desde o ensino do cooperativismo na escola para as crianças; passando por orientações básicas para novos cooperados; pela realização de visitas de grupos de associados aos grandes clientes da cooperativa, para ampliação do conhecimento e conscientização dos negócios da cooperativa; e chegando até a treinamentos mais sofisticados para cooperados interessados, como MBA's *in company* em Gestão do Agronegócio Cooperativo.

Alguns aspectos relacionados à educação cooperativista na Agrária são ilustrados nas informações consolidadas, relatadas a seguir, derivadas dos dados das entrevistas, que sintetizam as opiniões dos gestores consultados:

- a) A educação cooperativista tem grande influência sobre a cultura organizacional da Agrária, pois proporciona condições

para que as pessoas entendam melhor as relações que ocorrem na cooperativa. A Agrária mantém uma escola, onde é ministrada a disciplina de cooperativismo a partir do 6º ano do ensino fundamental. Há o Centro Cultural Mathias Leh e a Fundação Cultural Suábio-Brasileira, que promovem atividades diversas relacionadas a aspectos culturais e educacionais, que aproximam as pessoas da comunidade, assim como divulgam e discutem os seus valores. A cooperativa organiza eventos de integração com os jovens cooperados, como viagens para melhor entendimento sobre os negócios da Agrária e conhecimento sobre a realidade de outras cooperativas. Nos próprios dias de campo, há oportunidade de reforçar aspectos ligados aos valores do cooperativismo. Isso tudo proporciona maior entendimento e identidade com a cooperativa e com a comunidade, fortalecendo o comprometimento e por consequência influenciando a manutenção do comportamento de união, cooperação e fidelidade por parte dos membros da comunidade. Além disso, a cultura organizacional da cooperativa confunde-se com a cultura da própria comunidade, que é composta por número relativamente pequeno de pessoas, provenientes de aproximadamente 207 famílias. A maioria das pessoas que compõem o quadro social da Agrária, mantêm outros laços sociais e familiares entre si, além da dimensão puramente econômica da cooperação;

b) Os valores de união e de cooperação estão enraizados na cultura da comunidade que mantém a Agrária desde o início da sua fundação. Esses valores formaram-se pelas circunstâncias históricas de privação e perseguições, que levaram à opção dos colonos pela emigração da Europa e

imigração para o Brasil após a segunda guerra mundial; pelas dificuldades iniciais de adaptação cultural e de viabilização dos empreendimentos agrícolas, que exigiram trabalho comunitário dos colonos que chegaram no distrito de Entre Rios, Guarapuava - PR; e pela necessidade de sacrifício e poupança individuais dos associados, para acumulação de capitais que foram utilizados para investimentos de interesse geral, como inicialmente a compra e revenda de novas áreas aos colonos e, posteriormente, a construção de agroindústrias, que passaram a agregar valor aos produtos primários. E, mais recentemente, os valores de união e cooperação embasaram a opção dos associados, na crise vivida em 1999 (que resultou no Recoop), de capitalização e fortalecimento da cooperativa, para a recuperação e fortalecimento de sua capacidade de geração de resultados econômicos. A Agrária distingue-se nesse aspecto de outras cooperativas, pois a cooperação não é simplesmente um conceito a ser difundido e ensinado por meio de educação cooperativista, e depois aprendido, aceito e praticado pelas pessoas. O valor da cooperação já compõe a própria cultura da comunidade, e se manifesta no comportamento dos seus membros;

c) É cerne dos objetivos da Agrária o avanço econômico dos associados. Para tanto definem-se mecanismos de incentivo, via repasse aos associados das vantagens econômicas proporcionadas pela cooperação, na venda de grãos ao mercado e no fornecimento de insumos aos cooperados; e de parte da agregação de valor, proporcionada pelas agroindústrias. Alguns cooperados prosperam de tal forma, que o seu crescimento econômico traz à tona o

questionamento se o modelo cooperativista continua sendo o melhor para eles. Seria uma situação paradoxal a ocorrência do enfraquecimento da cooperativa, mediante perda dos associados maiores, à medida que ela alcança o seu objetivo de promoção do fortalecimento econômico desses associados. Nesse momento, são muito importantes as ações da cooperativa em relação à educação cooperativista, conjugadas com o estabelecimento de incentivos de natureza econômica à cooperação, visando a manutenção da união do grupo e da convicção de que vale a pena continuar com a cooperativa.

Grande preocupação da Agrária reside na passagem e preservação, entre as gerações dos associados, dos principais valores que suportam a cultura organizacional da cooperativa, em relação ao comportamento cooperativo das pessoas. As novas gerações são diferentes, suas necessidades devem ser entendidas pela Agrária e levadas em consideração, no estabelecimento de incentivos à cooperação e na formatação da educação cooperativista. Alguns aspectos relacionados a essa questão são ilustrados nas informações consolidadas, relatadas a seguir, derivadas dos dados das entrevistas, que sintetizam as opiniões dos gestores consultados:

a) É possível perceber que as novas gerações têm necessidades diferentes sobre informações, em relação às gerações mais antigas. Hoje tudo é mais rápido, a informação tem que ser mais dinâmica e direta. Os jovens são mais pragmáticos, mais imediatistas. Ao contrário dos associados mais antigos, que acreditavam cegamente na cooperativa, os mais jovens questionam mais, querem entender de onde vem e para onde vai o dinheiro, quais são as vantagens que a cooperativa oferece. Os jovens já comparam mais o que a cooperativa lhes oferece, com possíveis alternativas fora da

cooperativa; não que isso leve à infidelidade, mas já é uma mudança comportamental, de comparação, de questionamento, de cobrança. Há um ponto positivo nessa mudança comportamental entre gerações, pois leva os gestores da Agrária a repensar a forma de comunicação com os mais jovens e a formatação da educação cooperativista. As informações têm que estar mais disponíveis, em canais como a intranet, por exemplo, e a estrutura interna da cooperativa deve entender isso e se adaptar;

b) A Agrária tem uma preocupação em oferecer atrativos para a continuidade ou ampliação das atividades dos associados pelos seus filhos e netos. Dois aspectos são observados. Em primeiro lugar, há uma limitação de ordem econômica na divisão de áreas entre os sucessores dos associados, sendo inviável economicamente para os jovens dar continuidade a empreendimentos agrícolas em áreas mais pulverizadas. Em segundo lugar, as novas gerações tiveram acesso a educação de boa qualidade, e o mundo de hoje pode lhes oferecer boas oportunidades profissionais fora da comunidade. Muitos saem para fazer um curso técnico, um curso de graduação ou pós graduação, e acabam se afastando da comunidade e de sua cultura. Muitos já optam por outras trajetórias profissionais e de vida completamente diferentes da realidade da sua origem. Isso traz uma preocupação sobre como oferecer atrativos para que os jovens deem continuidade às atividades de seus pais, e preservem a cultura que acompanha a colônia, desde a sua criação. É uma questão difícil, mas precisa ser administrada e a educação cooperativista ajuda nesse aspecto;

c) A Agrária avalia, em seu planejamento estratégico, alternativas diversas sobre novos negócios, que possam vir a oferecer atrativos para os jovens cooperados. Uma alternativa seria a concepção de negócios que viabilizem investimentos em atividades mais intensivas nas propriedades dos associados, como projetos de integração lavoura e pecuária, por exemplo. Nesse caso, intensificar-se-iam os empreendimentos dos associados na mesma área de origem da colônia, mas em atividades ainda com pouca tradição por parte dos associados.

d) Para fazer educação cooperativista é necessário entender o universo dos associados, reconhecendo os diferentes perfis de associados. Há aqueles tradicionais, que cresceram junto com a cooperativa e já passaram por experiências suficientes, para internalizar firme conceito de que vale a pena estar sempre com a cooperativa. Mas há também, número crescente de associados das novas gerações, que cresceram em um mundo diferente do mundo de seus pais, e esse mundo está se transformando cada vez mais rapidamente. A nova geração não acompanhou os tempos difíceis de fundação da cooperativa, nem os tempos desafiadores de investimentos e desenvolvimento de novos negócios. É uma geração que já foi criada em condições mais bem estruturadas, mais confortáveis, e que recebe de seus pais as informações sobre a história da cooperativa. Os associados mais novos têm necessidades diferentes dos antigos. Aquele curso tradicional sobre os valores do cooperativismo, não satisfaz mais as necessidades dessa nova geração. Há associados da Agrária que amanhecem acompanhando a Bolsa de Chicago, lendo publicações especializadas, alguns formados

em instituições renomadas mundialmente, muitas vezes com capacitação muito superior a qualquer colaborador da Agrária. A necessidade desse tipo de associado não reside em informações básicas sobre cooperativismo. Isso eles já conhecem, eles são mais críticos, o que eles querem são informações que sejam úteis para a gestão dos seus negócios, e manter relacionamentos transparentes com a cooperativa, que permitam criticamente avaliar as vantagens de permanecer como cooperados. Eles querem conhecer os negócios da cooperativa e participar das vantagens econômicas oriundas desses negócios. O que a Agrária precisa fazer é entender a realidade dos jovens, tentar formatar a sua comunicação com eles, com base naquilo que eles valorizam, buscar a participação deles, incentivar o desenvolvimento de jovens lideranças, que possam vir a gerir os negócios da Agrária no futuro, mas repassando da melhor forma possível o seu legado cultural, que foi formado em mais de sessenta anos e que tem na cooperação o seu valor basilar. E, fundamentalmente, manter política de incentivos à cooperação, que transfiram de forma equilibrada aos associados, a agregação de valor proporcionada pela agroindustrialização.

O SESCOOP é uma fonte de recursos que a Agrária utiliza para a promoção das atividades de educação cooperativista, além de seus próprios recursos. O SESCOOP executa ainda importante papel articulador e organizador de treinamentos, conforme as necessidades da Agrária, que fogem um pouco dos treinamentos básicos sobre cooperativismo, considerando-se o perfil mais consciente dos associados da Agrária em relação ao cooperativismo. Alguns aspectos relacionados a essa questão são ilustrados nas informações consolidadas, relatadas a seguir, que sintetizam as opiniões dos gestores consultados:

a) O SESCOOP constitui-se em uma das fontes de recursos para a promoção de eventos relacionados com a educação cooperativista. Há vários cursos que são apoiados pelo SESCOOP, tendo em seus programas temas ou atividades como sucessão familiar; integração dos cooperados; viagens com os jovens cooperados, com visitas a clientes como Ambev, Kraft, para que os jovens, ao tomar contato com os negócios da Agrária, entendam a importância da cadeia produtiva da cevada; a importância da cadeia produtiva do trigo, e ampliem as suas competências conceitual e sistêmica, em relação à forma como a Agrária se insere como fornecedora de matérias-primas nessas cadeias produtivas de alimentos e bebidas;

b) Alguns cursos mais básicos sobre cooperativismo idealizados pelo SESCOOP não se enquadram na necessidade da Agrária. As características dos associados da Agrária diferem muito de outras cooperativas. Na Agrária, o número de associados é relativamente pequeno, mas com porte econômico relativamente grande, se comparado com a realidade de outras cooperativas. A Agrária procura desenvolver, em parceria com o SESCOOP, cursos que atendam de forma mais pragmática as necessidades dos cooperados, como cursos de MBA, que abordam temas ligados à gestão e ao cooperativismo, com turmas compostas de funcionários e associados da Agrária;

c) Com a criação do SESCOOP, foi possível direcionar mais recursos para treinamentos específicos, conforme as necessidades da cooperativa. Antes do SESCOOP, a cooperativa recolhia as taxas do sistema S, na base de 2,5% sobre a folha de pagamento, mas havia pouco retorno disso. Após a criação

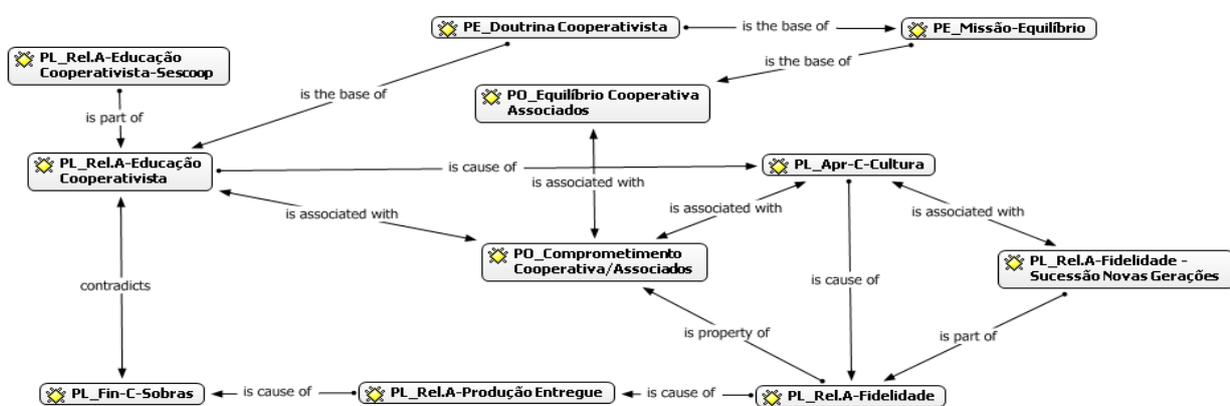
do Sescop melhorou muito, houve mais entrosamento e direcionamento de recursos, mas ainda é possível melhorar, pois o retorno que a Agrária recebe atualmente do Sescop gira em torno de vinte por cento do valor investido anualmente em educação geral, incluindo funcionários e cooperados.

Sobre o controle, os gestores consideram que é muito difícil avaliar a eficácia dos investimentos realizados em educação cooperativista. Uma possível forma de avaliação seria por meio da pesquisa de satisfação dos associados, que a Agrária realiza bianualmente, e que tem indicado bons índices de satisfação, o que se reflete no comportamento da fidelidade.

#### 5.4 Rede de relações entre as categorias de análise

Tendo como base as entrevistas com os especialistas da Ocepar e com os gestores da Agrária, e a partir da identificação das categorias de análise relacionadas ao tema, assim como da consideração das suas coocorrências e das respectivas interpretações das opiniões dos entrevistados, foi realizada análise estrutural, que busca estabelecer rede de relações entre as categorias de análise. Foi desenvolvida a rede mostrada na Figura 1.

Figura 1 – Rede da educação cooperativista e cultura organizacional da cooperativa



Fonte: os autores

A análise estrutural realizada, ilustrada na figura 1 permite a visualização das seguintes relações entre as categorias de análise:

a) A doutrina cooperativista relativa à alavanca de controle da perspectiva é base para a concepção da missão da cooperativa relativa ao equilíbrio necessário entre a promoção econômica dos associados no curto prazo e o fortalecimento do empreendimento coletivo, que leve à agregação de valor no longo prazo, por meio da agroindustrialização;

b) Dessa missão da cooperativa, emergem as categorias relativas à alavanca de controle do posicionamento, classificadas como equilíbrio entre cooperativa e associados e como comprometimento entre cooperativa e associados;

c) A doutrina cooperativista também é a base das atividades de educação cooperativista, classificadas na alavanca de controle do planejamento;

d) As atividades de educação cooperativista consomem recursos da cooperativa, portanto aparecem na análise estrutural como custo. Isso significa que quanto maiores os investimentos em educação cooperativista, maior o consumo de recursos, portanto maiores os custos no curto prazo. Porém, os benefícios da educação cooperativista também aparecem na rede conforme os itens seguintes;

e) A educação cooperativista exerce influência positiva de longo prazo sobre a cultura organizacional da cooperativa;

f) A cultura organizacional da cooperativa está relacionada ao comprometimento que se estabelece entre cooperativa e associados e à manutenção da fidelidade dos associados entre gerações;

g) O comprometimento entre cooperativa e associados, por sua vez, também está relacionado à educação cooperativista, na medida em que influencia o posicionamento da cooperativa em relação à conscientização dos associados sobre os negócios do empreendimento coletivo que agregam valor ao longo da cadeia produtiva;

h) A cultura organizacional influencia positivamente o comportamento cooperativo dos associados, materializado pela fidelidade dos associados;

i) A fidelidade dos associados influencia positivamente a produção entregue na cooperativa;

j) Realimentando o sistema, a produção entregue na cooperativa influencia positivamente a formação de novas sobras financeiras da cooperativa, no pressuposto de que a cooperativa trabalhe com margens positivas na agroindústria.

Foi possível confirmar no estudo de caso da Agrária, que a cooperativa mantém não somente relações econômicas com os associados, mas também sociais (BARREIROS et al., 2021). Ao longo de sua história, a cooperativa promoveu ações para a construção de casas e igrejas, construção e manutenção de escolas e hospital, e incentivou a preservação da cultura e das tradições dos suábios. Dessa forma, há forte relação entre a educação cooperativista, que já é praticada nos bancos escolares, e a cultura da comunidade de Entre Rios, que dá suporte à própria cultura organizacional da cooperativa. Essa forte coesão cultural distingue a Agrária de outras cooperativas do Paraná.

## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se que modelo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais, na realidade paranaense, e mais especificamente na cooperativa pesquisada, deve considerar a educação cooperativista como fator crítico de

sucesso, relacionado à alavanca de controle do Planejamento (SIMONS, 2000), que conceba, programe e execute ações educacionais e de conscientização para conciliar a doutrina cooperativista com a cultura organizacional da cooperativa.

Os resultados da pesquisa levam à conclusão de que um modelo de tradução e controle de estratégia em cooperativas agroindustriais deve considerar as peculiaridades desse tipo de organização. As sociedades cooperativas são criadas e mantidas, buscando adotar em seu modelo organizacional, os valores e princípios do movimento cooperativista, que são transmitidos e fomentados por meio da educação cooperativista.

Como sociedades de pessoas, as cooperativas devem ter como objetivo basilar a promoção econômica dos associados e distribuição justa dos excedentes gerados, visando, no longo prazo, o avanço social. Essa peculiaridade das sociedades cooperativas demandam uma adaptação do BSC, incorporando a perspectiva social e a perspectiva relação com os associados, além das perspectivas tradicionais de crescimento e aprendizado, processos internos, clientes e financeira.

Essas conclusões são aderentes às ponderações de ensaio desenvolvido por Cook (1994), para quem os gestores de cooperativas agroindustriais, além das competências necessárias para administração de sociedades empresárias, também devem desenvolver outras competências, requeridas devido à complexidade das organizações cooperativas.

A abordagem epistemológica do pensamento sistêmico (SENGE, 2000), adotada na pesquisa, levou à identificação e estabelecimento de relações entre as principais categorias analíticas do estudo. Assim, a partir do contexto de origem da cooperativa analisada no estudo de caso e buscando conhecer o processo de mudança capturado pela pesquisa histórica, surgiram relações significativas em relação à doutrina cooperativista, missão da cooperativa, equilíbrio entre a cooperativa e os associados, educação cooperativista, cultura organizacional da

cooperativa, comprometimento, fidelidade, produção entregue na cooperativa e sobras financeiras.

O fator crítico de sucesso relacionado à educação cooperativista, discutido neste artigo, faz parte e está vinculado a um modelo mais amplo e complexo de tradução e controle de estratégia nas cooperativas agroindustriais brasileiras (BARREIROS et al., 2019), que também considera outros fatores críticos de sucesso, como o avanço tecnológico e o desempenho econômico dos associados; o compromisso entre a cooperativa e seus associados; a capitalização da cooperativa; a profissionalização e eficiência da cooperativa; o equilíbrio entre cooperativa e associados e o avanço social.

Este trabalho contribui para aumentar o nível de conhecimento teórico sobre a inserção da educação cooperativista em modelos de tradução e controle de estratégia em cooperativas agroindustriais, tema ainda pouco explorado na literatura brasileira, apesar da grande importância econômica e social das cooperativas agroindustriais no Brasil, principalmente no Estado do Paraná, onde estão concentradas grandes cooperativas.

A partir dos resultados encontrados, uma série de novas pesquisas podem ser realizadas. Inicialmente, poderiam ser realizadas pesquisas complementares, com o objetivo de estender o espectro dos dados a outras realidades, como forma de testar a validade externa dos resultados desta pesquisa, confirmando-os ou refutando-os, ponderando-se que a Agrária é uma cooperativa diferenciada entre as cooperativas agroindustriais paranaenses. Outra forma de complementar esta pesquisa é continuar na busca pelo objetivo do projeto no qual está inserida, ou seja, desenvolver um Sistema de Apoio à Decisão, por meio de um modelo quantitativo de dinâmica de sistemas, que permita a realização de experimentos virtuais, por meio de simulação.

## REFERÊNCIAS

AGRÁRIA, Cooperativa Agroindustrial. História da Agrária, 2019 a. Disponível em <https://www.agraria.com.br/historico.php>

AGRÁRIA, Cooperativa Agroindustrial. Relatórios Anuais de Atividades, 2000 a 2019, 2019 b. Disponível em [https://www.agraria.com.br/relatorio\\_anual.php](https://www.agraria.com.br/relatorio_anual.php)

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARREIROS, R. F. Tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais: Proposta de um mapa estratégico. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2012. Disponível em <https://archivum.grupomarista.org.br/pergamumweb/vinculos//000062/00006264.pdf>

BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M.; DUCLOS, L. C. Tradução e Controle da Estratégia em Cooperativas Agroindustriais: Proposição de um Mapa Estratégico Dinâmico. Anais do 5º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília: Even3, 2019.

BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M.; MOREIRA, V. R.; DUCLOS, L. C. Social Advancement as a Critical Success Factor in a Model of Translation and Control of Strategy in Agro-Industrial Cooperatives. In: TORTATO, U., LEAL FILHO, W., FRANKENBERGER, F. (Org.). Integrating Social Responsibility and Sustainable Development - Addressing Challenges and Creating Opportunities. 1ed.: Springer, 2021, v., p. 1-30.

BIALOSKORSKI NETO, S. Economia e gestão de organizações cooperativas (2. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas, 2012.

BOESCHE, L. Fidelidade Cooperativa. Curitiba: OCEPAR/SESCOOP-PR, 2005.

COOK, M. The role of management behavior in agricultural cooperatives. Journal of Agricultural Cooperation, 1994. Disponível em : <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/425/The%20role%20of%20management%20behavior%20in%20agricultural%20cooperatives.PDF?sequence=1>.

COONECTA, 2020. Disponível em: <https://coonecta.me/15-maiores-cooperativas-agro-do-brasil/>.

DÜLFER, E. Managerial economics of cooperatives. In: Dülfer, E. International Handbook of Cooperative Organizations. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen, 1994. p. 587-592.

ENGELHARDT, W. W. History of co-operative ideas. In: E, Dülfer, E. International Handbook of Cooperative Organizations. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen, 1994. p. 423-429.

FULTON, M. Cooperatives and member commitment. Finnish Journal of Business Economics, n. 48 (4), p. 418-417, 1999.

GÄRTNER, M; PIRES, A. J. História, memória e identidade; considerações acerca da ocupação na região de Entre Rios feita pelos suábios do Danúbio no Paraná (1951 - 1971). Revista Tempo, Espaço e Linguagem (TEL), v. 2, n. 1, p.54-66 jan./abr. 2011.

HENDRIKSE, G.; FENG, L. On the nature of a cooperative: A system of attributes perspective. In: HENDRIKSE, G.; TUUNANEN, M.; WINDSPERGER, J.; CLIQUET, G. Strategy and Governance of Networks: Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances. Physica Verlag, 2008.

ICA-International Cooperative Alliance. Guidance notes to the co-operative principles. Disponível em <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>., 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

MERCER, T.W. William King and the Co-operator, 1828-1830: Manchester (Eng.): Co-operative Union. Disponível em <https://archive.org/details/drwilliamkingcoo00king/page/n7/mode/2up>, 1922

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 3. ed, 2001.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de boas práticas de governança cooperativa. Disponível em <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>, 2019.

OCEPAR – Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. Informe Paraná Cooperativo. Disponível em <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/127237-agropecuario-ramo-alcancou-r-726-bilhoes-de-faturamento-em-2019>, abril 2020.

OSTROM, E. Social cooperation in collective-action situations. In: Rösner, H. J.; Nieswandt, F. S. Beiträge der Genossenschaftlichen Selbsthilfe zur Wirtschaftlichen und Sozialen Entwicklung. Teilband 1. Germany: LIT Verlag, p. 49-69, 2009.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C; PORTER, M. (orgs.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

REVISTA EXAME, 2016. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/400-maiores-do-agronegocio/>

REVISTA VALOR 1.000, 2019. Disponível em: <https://especial.valor.com.br/valor1000/2020/ranking1000maiores>

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n.2, p. 81-93, Mar./Apr. 1979.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. 7. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2000.

SIMONS, R. Performance measurement & control systems for implementing strategy. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

STAKE, R. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. Handbook of Qualitative Research. London: Sage, 2005.

TCHAMY, G. Handbook on Cooperatives for use by Workers' Organizations. Geneva: International Labour Office, 2007.

WARD, J.; PEPPARD, J. Strategic planning for information systems. Cranfield, United Kingdom: Wiley, 2002.

WARREN, C. Qualitative Interviewing. In: GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. Handbook of Interview Research. SAGE, 2002.

## **CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA**

### **1 - Reginaldo Ferreira Barreiros**

Agrônomo, Doutor em Administração.

<https://orcid.org/0000-0003-2795-7884> • [rbarreiros@uol.com.br](mailto:rbarreiros@uol.com.br)

Contribuição: Pesquisador, autor

### **2 - Roberto Max Protil**

Agrônomo, Doutor em Ciências Econômicas.

<https://orcid.org/0000-0002-2520-5200> • [rmprotil@gmail.com](mailto:rmprotil@gmail.com)

Contribution: Co-orientador

### **3 - Luiz Carlos Duclós**

Engenheiro mecânico, Doutor em engenharia em da computação e sistemas aplicados na indústria.

<https://orcid.org/0000-0001-8507-5543> • [luiz.duclos@gmail.com](mailto:luiz.duclos@gmail.com)

Contribuição: Orientador

### **4 - Vilmar Rodrigues Moreira**

Matemático, Doutor em administração.

<https://orcid.org/0000-0003-1796-6752> • [vilmar.moreira@pucpr.br](mailto:vilmar.moreira@pucpr.br)

Contribuição: Analista de dados

## **COMO CITAR O ARTIGO**

Barreiros, R. F.; Protil, R. M.; Moreira, V. R.; Duclos, L. C. A educação cooperativista em modelo de tradução e controle da estratégia: estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial

Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v.9, n.17, e4, p. 1 – 41, 2022. DOI 10.5902/2359043263544

