



**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO
URUGUAI E DAS MISSÕES
URI *CAMPUS* DE SANTO ÂNGELO/ RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES – MESTRADO**

**DIRETRIZES DO COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO COOPEROQUE**

ROBERTO SCHUSTER AJALA

**Santo Ângelo (RS)
2014**

ROBERTO SCHUSTER AJALA

**DIRETRIZES DO COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO COOPEROQUE**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI – Campus de Santo Ângelo, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado.

Professor Orientador Dr. Edio Polacinski

Santo Ângelo
2014

A312d Ajala, Roberto Schuster
Diretrizes do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local : o caso COOPEROQUE / Roberto Schuster Ajala. – Santo Ângelo : URI, 2014.
131 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Cooperativismo 2. Planejamento estratégico 3. COOPEROQUE I. Título.

CDU: 334.73

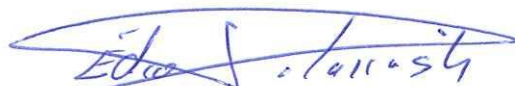
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

ROBERTO SCHUSTER AJALA

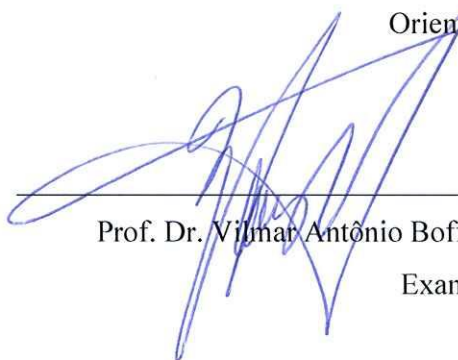
DIRETRIZES DO COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO COOPEROQUE

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Interno



Prof. Dr. Antonio Joreci Flores, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Externo

Santo Ângelo (RS), 23 de junho de 2014.

DEDICATÓRIA

À minha mãe Terezinha, que tanto me amou e sempre foi meu sopro de vida (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Certamente agradecer pode se tornar ainda mais difícil do que toda a construção de uma dissertação, pois se corre o risco de não conseguir expressar nossa gratidão tal quais aqueles que estão nestas linhas merecem, mas é certo que não se pode tentar de deixar de tentar, uma vez que sem apoio e compreensão não chegaríamos a lugar nenhum.

A Deus Pai Todo Poderoso, pela dádiva de vida, pela saúde e pelos bons anjos de luz que tem colocado em meu caminho.

Recordar de todos que ajudaram nessa é algo difícil e, por vezes, ingrato. Certamente alguém não será lembrado e, por isso, aos não citados deixo meus sinceros agradecimentos e desculpas pelo lapso.

Ao grande amor da minha vida, minha esposa Vanderlea Luisa Thomas, que além de suportar minhas ausências, dividir sacrifícios, teve paciência e energia para compartilhar comigo os passos decisivos dessa travessia, sem seu amor e atenção eu não conseguiria!

Ao meu pai Reni Ajala e minha irmã Aline Ajala pelos momentos em que passamos juntos e pelas horas difíceis que enfrentaram com a minha mãe Terezinha Ajala (*in memoriam*), nos momentos em que estive ausente.

Aos professores e colegas da URI – Cerro Largo, em especial ao Prof. Edson Bolzan e o Prof. Luiz Valentin Zorzo, que foram grandes incentivadores nesta caminhada.

A todos os colegas que compartilharam da minha vida profissional, em especial aos grandes amigos Carlos Joelson Giordani e Janira Engers Giordani pelo incentivo e compreensão.

Aos amigos Carlos Alberto Júnior e Leila Cristine Thomas pela amizade e pelo apoio nessa caminhada.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, que contribuíram com minha formação acadêmica; sem seus conhecimentos não teria chegado até aqui. Em especial, ao Professor Antônio Joreci Flores, pelo seu apoio no início da caminhada dessa dissertação.

Ao professor Edio Polacinski, por toda a orientação oferecida para sanar dúvidas, abrandar angústias e por me permitir voar.

A Cooperativa COOPEROQUE e seus associados pela calorosa acolhida durante as visitas e entrevistas ao longo da pesquisa, aqui registro minha sincera gratidão em especial ao Presidente Otomar Afonso Langer, ao Superintendente Elmar Stracke e ao Diretor Administrativo Mauro Resch.

A todos os meus colegas de mestrado, que, durante este período, me mostraram que as diferenças podem ser igualdades quando partilhamos amizade e experiências, em especial aos saibam que nossas conversas, experiências e discussões serviram de fortalecimento para cada etapa vivenciada. Em especial aos amigos Vando Hartmann, Rodolfo Porciuncula Matte, Joni Cordero e Gustavo Reis.

A todos vocês OBRIGADO!

*“Reunir-se é um começo,
permanecer juntos é progresso e
trabalhar juntos é sucesso”.*

Henry Ford.

RESUMO

A busca por desenvolvimento através do cooperativismo é o ponto de partida para a construção deste trabalho. O objetivo do estudo foi definir as diretrizes do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local através do caso da Cooperativa Agrícola Mixta São Roque – COOPEROQUE. As referidas estratégias foram categorizadas dentro das áreas ambiental, social, política e econômica existentes no local. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e o objeto de estudo foi COOPEROQUE, localizada na Vila Santa Catarina no Município de Salvador das Missões, Estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas, com sujeitos que apresentam envolvimento direto com a cooperativa. Como principais resultados de pesquisa, apresentam-se, a partir do estudo de caso e com base na literatura pertinente, diretrizes de cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local, para a cooperativa analisada, através do estudo das estratégias adotadas pela cooperativa e como estas contribuíram para a sustentabilidade dos associados, analisou-se o modelo de gestão cooperativista adotado pela COOPEROQUE, apresentou-se as variáveis mais significativas para o desenvolvimento local a partir da existência da cooperativa estudada, na sua área de atuação e se propôs as diretrizes conforme objeto de estudo, das quais se destaca 21 diretrizes que foram subdivididas em 4 seções: Representatividade e Participação; Direção Estratégica; Gestão Executiva; Fiscalização e Controle.

Palavras-chave: Estratégia. Cooperativismo. Desenvolvimento Local. Diretrizes. COOPEROQUE.

ABSTRACT

Searching for the growth through cooperativism is the starting point for the construction of this paper. The purpose was to define the cooperativism guidelines as a strategy of local growth through "Cooperativa Agrícola Mixta São Roque . - COOPEROQUE. The reported strategies were classified among the environmental, social, political and economic areas in the place. The research characterizes as a study of quality nature and its aim of study was COOPEROQUE, localized in Santa Catarina Village in the town of Salvador das Missões, in the state of Rio Grande do Sul. The data was collected through a documentary research and semi-structured interviews, with people that have right involvement with the cooperative. As main results of the research it is presented from the study of case and based in the relevant literature, policy of cooperativism as a strategy of local development, for the investigated cooperative, through the study of the strategies adopted by the cooperative study and how these contributed to the sustainability of associated, we analyzed the model of cooperative management adopted by COOPEROQUE, presented the most significant variables for local development, from the existence of cooperative studied in its area of operation and proposed guide lines as an object of study, in which 21 guidelines are highlighted and were subdivided in 4 sections: Representativeness and Participation; Strategic Management; Executive Management, Supervision and Control.

KEY WORDS: Strategy. Cooperativism. Local Growth. Guidelines. COOPEROQUE.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFUCOPER – Associação dos Funcionários da Cooperoque

AGO – Assembleia Geral Ordinária

CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda.

FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

FENAC – Centro de Eventos e Negócios

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LIC – Lei de Incentivo a Cultura

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCERGS – Organização da Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul

RS – Ri Grande do Sul

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

UCE – Unidade de Contexto Elementar

UCes – Unidades de Contexto Elementar

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa	19
Figura 2 - Modelo de Gestão para as Cooperativas e seus Componentes	39
Figura 3 - Modelo básico do processo de planejamento estratégico das cooperativas.....	42
Figura 4 - Interligações dos componentes da análise estratégica	44
Figura 5 - Interligações dos componentes do posicionamento estratégico	45
Figura 6 - Interligações dos componentes das diretrizes estratégicas	46
Figura 7 - Interligações dos componentes dos instrumentos estratégicos	47
Figura 8 - Modelo de Planejamento Estratégico de McIntyre e Silva (2002)	49
Figura 9 - Estrutura Organizacional da Cooperativa	52
Figura 10 - Fatores de Influência da Estrutura Organizacional	53
Figura 11 - Etapas da Pesquisa	64
Figura 12 - Organograma da Cooperoque	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ano e Cooperados	77
Tabela 2 - Patrimônio Líquido	77
Tabela 3 - Períodos Estratégicos	83
Tabela 4 - Eventos Críticos	83
Tabela 5 - O que levou os associados a se associar na Cooperoque	97
Tabela 6 - Benefícios proporcionados pela Cooperoque.....	99
Tabela 7 - O direcionamento das estratégias da cooperativa visa principalmente os aspectos econômicos ou também aos sociais	101
Tabela 8 - Melhoria na condição de vida	102
Tabela 9 - Contribuições com educação e cultura	103
Tabela 10 - Desenvolvimento Local.....	105
Tabela 11 - Relacionamento inter-organizacional.....	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA.....	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 JUSTIFICATIVA	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O COOPERATIVISMO.....	21
2.1.1 Cooperativismo no Brasil	25
2.1.2 Cooperativismo no Rio Grande do Sul.....	27
2.2 ESTRATÉGIA	29
2.3 GESTÃO DAS COOPERATIVAS	35
2.3.1 Planejamento Estratégico das Cooperativas	40
2.3.2 Estrutura Organizacional das Cooperativas.....	50
2.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 TIPO DE ESTUDO	62
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	65
3.2.1 Entrevista.....	66
3.2.2 Protocolo de Entrevistas	67
3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	67
3.3.1 Plano de Análise	68
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	70
4.1 SALVADOR DAS MISSÕES: MUNICÍPIO DE PERFIL RURAL	70
4.1.1 Vila Santa Catarina o Berço da COOPEROQUE.....	71
4.1.2 O Nascimento da COOPEROQUE	75
4.1.3 Caracterização e Fases do Processo de Adoção de Estratégias da COOPEROQUE	77
4.2 EVENTOS CRÍTICOS E PERÍODOS ESTRATÉGICOS	82
4.3 MODELO DE GESTÃO COOPERATIVISTA ADOTADO PELA COOPEROQUE	90

4.3.1 Modelo de Gestão da Cooperoque	91
4.3.2 Planejamento	93
4.3.3. Participação do associado na tomada de decisão da cooperativa e acesso a direção	94
4.4 O DESENVOLVIMENTO LOCAL	96
4.4.1 Considerações Sobre o Cooperativismo Agrícola como Propulsor do Desenvolvimento Local	96
4.5 PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA A COOPERATIVA	106
4.5.1 São consideradas diretrizes de representatividade e participação	107
4.5.2 Foram definidas como diretrizes de direção estratégica.....	108
4.5.3 Foram definidas como diretrizes de gestão executiva.....	109
4.5.4 Forma definidas como diretrizes de fiscalização e controle.....	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

1 INTRODUÇÃO

Tem sido crescente a busca de novas alternativas que corroborem com o processo de desenvolvimento local. Essas alternativas, em muitos espaços geográficos já existem, mas geralmente não têm sido objeto de estudos mais detalhados sobre suas potencialidades e dificuldades. O presente estudo buscou maiores informações sobre o sistema cooperativista e sua contribuição com o desenvolvimento local em seu espaço de atuação. Nesse sentido, destaca-se que nas cooperativas agrícolas, têm sido priorizadas as atividades que levem a organização dos agricultores, renda as famílias, baixos índices de poluição, preservação das culturas e tradições locais, e a manutenção das pequenas propriedades rurais.

Sabe-se que no mundo dinâmico e competitivo, as empresas devem estar preparadas para lidarem com situações adversas, para isto faz-se necessário um processo estratégico bem estruturado e consistente.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, e nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. O conceito de gestão estratégica é amplo, englobando desde avaliações de diagnósticos e de prontidão, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, escolha de estratégias, fixação de metas e desafios, atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação (OLIVEIRA, 2011).

A introdução de novas tecnologias, os sistemas avançados de informações e a globalização, fazem com que cada vez mais os produtos e serviços se assemelhem, exigindo das organizações a implementação de estratégias que possibilitam a busca de diferenciais competitivos (PORTER, 1999). Portanto, o processo de gestão exige um nível cada vez maior de competência, não podendo ser mais respondido com procedimentos amadores e improvisações, tornando, assim, imprescindível que o ato de gerir e planejar passe a ser a base fundamental de uma organização (AZEVEDO; COSTA, 2001).

Este ritmo acelerado de transformações afeta de forma significativa as organizações e seus modelos gerenciais, exigindo delas, maior competência para se adaptarem a uma nova realidade, construindo novas sistemáticas avaliativas de resultados da gestão estratégica organizacional (ALDRICH, 2007).

Mesmo em sociedades competitivas, existe um mínimo de cooperação entre indivíduos e organizações, caso contrario seria impossível a convivência entre as pessoas. Essa cooperação mínima não significa sempre uma prática intencional que pode surgir de uma

simples atitudes de acomodação à convivência e podem mudar devido à circunstância ou interesses do momento, tanto de indivíduos, como de grupos. Tal cooperação pode acontecer de maneira informal e esporádica ou formal, quando um grupo de indivíduos resolve organizar-se e criar uma sociedade cooperativa para satisfazer suas necessidades (RICCIARDI, 1996, p. 15).

Na verdade, a cooperativa, como forma de associativismo, compreende um esforço de seus associados em aumentar sua participação social compartilhado de uma cultura comum. Para Ammann (1978), essa participação social é um processo mediante quais várias camadas sociais tomam parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada.

Neste cenário estão inseridas as cooperativas, as quais, ao longo do tempo, vêm demonstrando que estão cada vez mais adaptadas ao ambiente empresarial. As cooperativas são organizações de grande influência nacional, atuando em diversos setores da sociedade e, principalmente no setor agrícola.

Segundo Oliveira (2011, p. 4) “a constituição jurídica das cooperativas - baseada na Lei no 5.764 de 1971, ou qualquer outra nova lei que a venha substituir - não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas”. O autor comenta ainda que é preciso consolidar processos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, proporcionando sustentação para que as cooperativas consigam vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

O novo ambiente competitivo evidencia que o termo desenvolvimento trata das estratégias que procuram elevar o padrão de vida (bem-estar). É o fio condutor da orientação das atividades locais e regionais e dele derivará a necessidade de formular políticas e elaborar planos que as implementem (ANDRADE, 2011).

Desta forma, o modelo de desenvolvimento local é tido por Buarque (2002, p. 25), como um “processo endógeno de mudança que emerge da função do dinamismo local e da melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos” e, para que se efetive em eficientes estratégias de desenvolvimento local, precisa iniciar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da comunidade local.

O trabalho visa analisar as possibilidades de desenvolvimento local, a partir da existência do sistema cooperativista, no município de Salvador das Missões - RS, tendo uma cooperativa e suas estratégias, como instrumento principal de estudo. Utiliza-se, para tanto, a

combinação dos conceitos teóricos e na análise da Cooperativa Agrícola Mixta São Roque – COOPEROQUE.

1.1 TEMA

Este trabalho de dissertação tratou de explicar como as estratégias adotadas pela cooperativa influenciaram o desenvolvimento local, realizando um estudo de caso na Cooperativa Agrícola Mista São Roque – COOPEROQUE, localizada na Vila Santa Catarina no município de Salvador das Missões, estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa foi caracterizada a partir da identificação e análise da história da evolução da organização cooperativista, COOPEROQUE, comparando com o desenvolvimento da localidade onde esta inserida, através da caracterização deste modelo cooperativista analisando o processo de mudança e adaptação estratégica, bem como confrontando com a literatura pertinente. Importante observar que o período escolhido tem seu início no momento da fundação da Cooperativa Mixta São Roque, no ano de 1951.

A opção pela organização decorre do fato desta Cooperativa ter como princípio manter-se como uma cooperativa local e por sua importância significativa nesta localidade.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo concentrou-se na análise e inter-relação entre as Estratégias Cooperativistas adotadas pela COOPEROQUE e o Desenvolvimento Local. Dentro desse tema optou-se por estudar o Cooperativismo, Estratégia, Gestão de Cooperativas e o Desenvolvimento Local, que serviram de subsídio para a elaboração das diretrizes propostas por essa dissertação.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo do tempo, o homem vem desenvolvendo formas que possibilitam a sobrevivência em um mundo que está constantemente se modificando. Esta sobrevivência sempre esteve estruturada na capacidade humana em evoluir como ser social, que depende e interfere no seu próprio espaço. No entanto, a história registra uma diversidade de fatos que evidenciam acertos e erros nestas intervenções, sendo uma delas as questões pertinentes ao próprio desenvolvimento econômico e regional. No século passado, o perfil econômico e mundial mudou diante a necessidade de sobrevivência das economias regionais, as quais,

inseridas num contexto de acirrada competitividade, se viram “atropeladas” pelo fenômeno da globalização econômica (WILLERS, 2006).

A constatação de que o desenvolvimento econômico, no atual paradigma econômico global, é localizado, traz à tona sua dependência territorial enquanto organização social em torno de objetivos comuns. As condições que efetivarão este desenvolvimento passam a ser construídas com a sociedade local e não mais impostas por ações do governo e/ou organismos internacionais. É neste cenário que serão discutidas e formuladas estratégias de desenvolvimento econômico que partam de “baixo para cima”, ou seja, pela base. O processo de planejamento de estratégia de desenvolvimento econômico pela base fundamenta-se na capacidade dos agentes locais em se organizar, planejar e executar ações que estejam voltadas às capacidades e potencialidades do local. Para isso, é necessário direcionar suas ações as mudanças que estimulem às mudanças estruturais necessárias ao desencadeamento produtivo que levem ao desenvolvimento econômico regional (HIRSCHMAN, 1974, 1996).

As cooperativas agrícolas coordenam os complexos das cadeias produtivas, enquanto as organizações ou empresas, apresentando determinadas formas de gestão administrativa, estas organizações apresentam uma evolução histórica que devem ser divulgadas no mundo contemporâneo. Nestas evoluções destacam-se aspectos relevantes: a empresa-cooperativado na sociedade como fator de construção e identificação de vantagens comparativas, de oportunidades e de poder de mercado. Destaca-se a importância das cooperativas, através de sua gestão no contexto do agronegócio brasileiro em consonância com os aspectos educativos, econômico-social, cultural e tributário.

O contexto em que a maioria das organizações compete, é dinâmico, e as rápidas mudanças, que nele ocorrem, requerem constantemente estratégias e operações que possam refletir essas circunstâncias ambientais. Considerando essas novas estratégias, muitas empresas vêm aplicando recursos em tecnologias, informação e novas práticas de gerências para sobreviver no mercado atual e conquistar novos mercados. Dentre essas organizações estão as cooperativas, mais especificamente as cooperativas agrícolas as quais vem ganhando grande destaque neste contexto, atuando com uma postura ofensiva na busca pelo aumento da produtividade e qualidade de seus produtos e processos.

Cada empresa tem seus métodos para levantar informações, planejar e controlar suas ações, ou seja, cada uma trabalha estrategicamente conforme suas peculiaridades e o mercado onde atua. As cooperativas agrícolas são organizações que concorrem diretamente com outras cooperativas e também qualquer empresa que esteja no mercado no mesmo ramo de atividade,

por esse motivo, precisa ser altamente competitiva e apresentar uma grande capacidade de desenvolver estratégias.

Nesse contexto buscou-se investigar um problema de pesquisa que se considera da maior relevância para aqueles que identificam nas cooperativas uma ferramenta de desenvolvimento, assim caracterizado: quais são as estratégias cooperativistas adotadas pela COOPEROQUE, relacionadas ao desenvolvimento local?

1.4 OBJETIVOS

Esta seção visa estabelecer os objetivos por meio dos quais se pretende investigar a temática proposta neste estudo, cujos resultados levaram a resposta ao questionamento formulado na seção anterior.

1.4.1 Objetivo Geral

Como o objetivo geral da pesquisa, define-se o seguinte:

- Examinar e estruturar as diretrizes do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local da COOPEROQUE.

1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, definem-se os seguintes:

- Identificar as estratégias adotadas pela cooperativa em estudo e como estas contribuíram para a sustentabilidade dos associados;
- Analisar o modelo de gestão cooperativista adotado pela COOPEROQUE;
- Apresentar as variáveis mais significativas para o desenvolvimento local, a partir da existência da cooperativa estudada, na sua área de atuação;
- Propor as diretrizes conforme objeto de estudo.

1.5 JUSTIFICATIVA

O cooperativismo tem se mostrado um agente propulsor no desenvolvimento das localidades onde está inserida, a Cooperativa Agrícola Mixta São Roque – COOPEROQUE, que há longo período vem sendo mencionada em diversas organizações como um exemplo no meio cooperativista devido ao seu sucesso, como uma cooperativa que optou por construir uma organização que prioriza a atuação local. Este trabalho foi reconhecido de maneira significativa no dia 03 de Junho de 2013, pois a cooperativa recebeu em Novo Hamburgo - RS no salão de eventos da FENAC, o Prêmio Mérito Empresarial Gaúcho 2013, concedido àquelas que se destacaram em 2012 no cenário estadual. O evento está em sua 18ª edição e é promovido pela Rede Bandeirante, sob a coordenação do Jornalista Davenir Breier. O programa obedece critérios severos para seleção de empresas e é ratificado com a presença no evento de juízes, desembargadores e autoridades políticas.

A pesquisa foi caracterizada a partir da identificação e análise da história da evolução da organização cooperativista, COOPEROQUE, comparando com o desenvolvimento da localidade onde está inserida, através da caracterização deste modelo cooperativista analisando o processo de mudança e adaptação estratégica, bem como confrontando com a literatura pertinente, sendo importante observar que o período escolhido tem seu início no momento da fundação da Cooperativa Mixta São Roque, no ano de 1951.

Assim se suscita a curiosidade de entender as condições segundo as quais uma cooperativa poderia desenvolver-se, se posicionando, ainda, como um importante propulsor de desenvolvimento local, de forma a poder compreender e buscar orientações para a promoção do desenvolvimento em outros contextos cooperativistas. Com base nisso, procurar-se-á explorar as ações estratégicas empreendidas pela COOPEROQUE, durante sua trajetória.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação do trabalho apresenta-se a seguir:

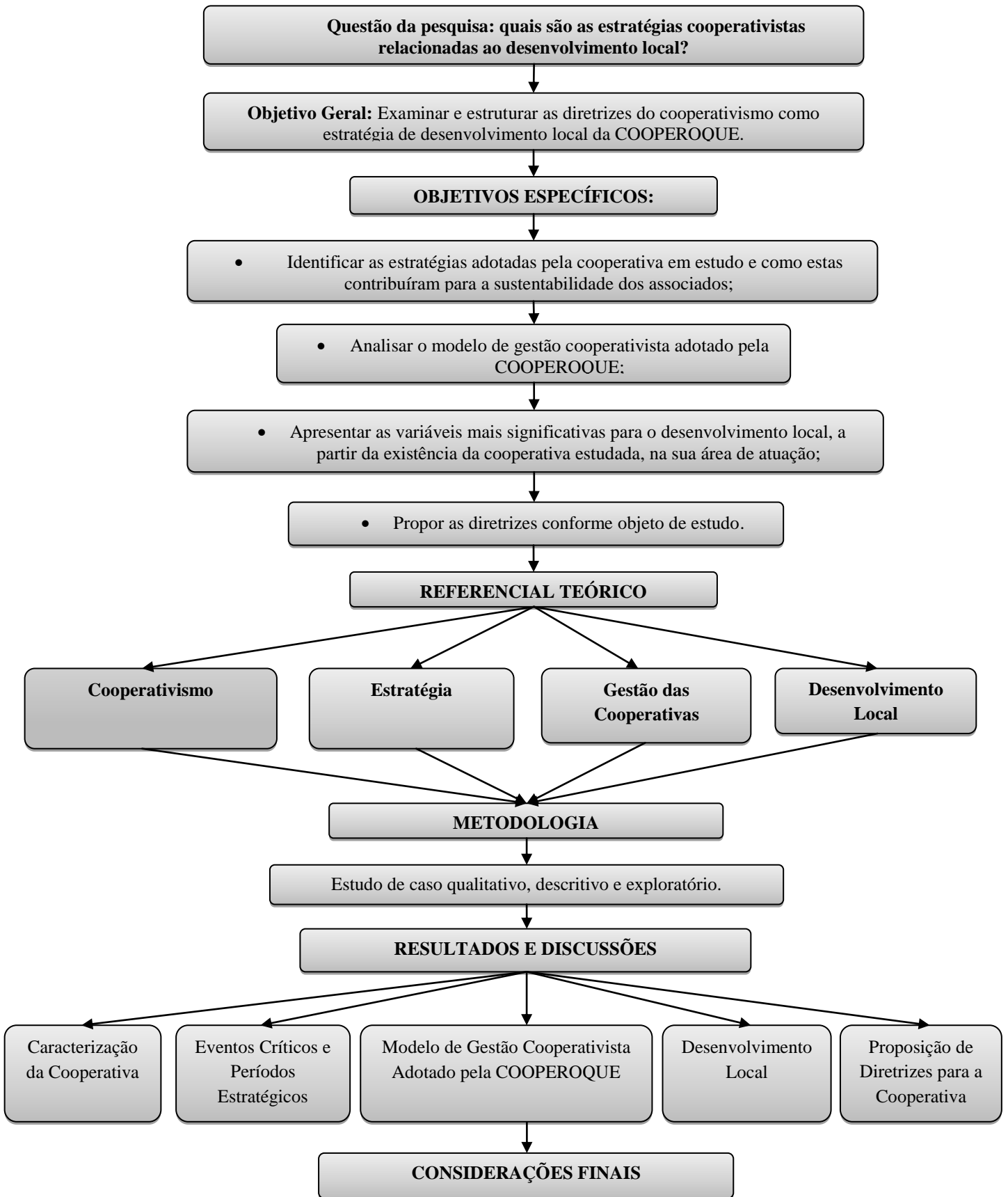
- **CAPÍTULO 1:** Introdução com desdobramento em problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, bem como a apresentação de sua estrutura;
- **CAPÍTULO 2:** Fundamentação teórica que sustenta o trabalho abrangendo os seguintes tópicos: conceitos e propósitos do cooperativismo, conceitos e definições sobre

estratégias, conceitos e modelos de gestão das cooperativas e conceitos e definições de desenvolvimento local;

- CAPÍTULO 3: Procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, explica-se o método de abordagem, classificação da pesquisa, procedimentos para a coleta de dados e o método de análise dos resultados;
- CAPÍTULO 4: Resultados e discussões;
- CAPÍTULO 5: Considerações finais.

Para maior compreensão do fluxo das atividades desenvolvidas para a execução do estudo, elaborou-se um esquema detalhando os procedimentos de pesquisa realizados, conforme Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do referencial teórico desta dissertação, optou-se por desenvolver os conceitos de cooperativismo, estratégia, gestão das cooperativas e desenvolvimento local.

Estes conceitos trabalhados estão relacionados a questões importantes para o alcance do objetivo desta pesquisa, e explorados de forma a compreender a trajetória da COOPEROQUE e da Vila Catarina de Salvador das Missões – RS, ainda, no aprofundamento do detalhamento na geração de novos conhecimentos.

A abordagem tem o intuito de correlacionar o cooperativismo, as estratégias, a gestão das cooperativas e o desenvolvimento local selecionando, para isso, autores que enfatizam o fato do desenvolvimento envolver outros fatores tão importantes quanto crescimento econômico e distribuição de renda. Esta opção se fundamenta ao considerarmos que o desenvolvimento pode também ser possibilitado em outros aspectos como social, ambiental e político e pelo comprometimento dos gestores das cooperativas em desenvolver aspectos sociais internos da organização, principalmente no tocante ao relacionamento com e entre cooperados.

De acordo com Sen (2000, p. 51), as iniciativas que evidenciam o desenvolvimento:

Identifica-se como indutoras do processo de desenvolvimento, assim como as exposições dos atores sociais as oportunidades socioeconômicas, que podem ser ou não convertidas em melhorias de qualidade de vida. Ressalta-se a importância da expansão das liberdades humanas como base do desenvolvimento, tirando o foco da renda, embora sem deixar de lado as considerações econômicas. O autor argumenta que “a privação da liberdade econômica, na forma de pobreza, pode tornar as pessoas presas indefesas na violação de outros tipos de liberdade”, sejam elas substantivas ou instrumentais. Logo, a superação da condição de pobreza e a promoção do desenvolvimento local pressupõem a “liberdade de realizar”, dentro desse contexto, também a liberdade econômica. Nesse sentido é que a falta e/ou as dificuldades de acesso a recursos financeiros são fatores de privação das liberdades e capacidades humanas. O acesso a alguma forma de crédito significa uma possibilidade de expansão das liberdades dos atores, que escolhem os projetos que priorizam para investir, representando uma oportunidade de melhoria na qualidade de vida a partir do investimento desses recursos e sua circulação local.

Como agentes do desenvolvimento local, as cooperativas agrícolas estão associadas, sobretudo, à capacidade e habilidade de gerir sua base de recursos e prestar serviços à sua base social. Nesta perspectiva, a promoção do desenvolvimento é orientada pelas necessidades e aspirações dos atores locais. Ademais, a indução dos processos de desenvolvimento local é provocada pela capacidade desses atores em articular as potencialidades locais às oportunidades externas, para viabilizar iniciativas inovadoras e

fortalecer as ações coletivas em curso. Ou seja, transformar os atributos e oportunidades naturais em vantagens competitivas para a promoção do desenvolvimento.

2.1 O COOPERATIVISMO

O ideário cooperativo nasceu junto com o movimento operário do século XIX, que buscava a superação das adversidades impostas pelo modelo capitalista. Com as organizações cooperativas desejava-se proporcionar formas de trabalho alternativas daquelas encontradas nas empresas capitalistas, enfatizando-se um ambiente social diferente para dar maior dignidade para o trabalhador. Acreditava-se que a criação e multiplicação das cooperativas poderiam ser instrumento para minorar as situações de dependência e exploração capitalista para o proletariado (TEIXEIRA, 2012).

Conforme Baldus e Willens, citados por Pinho (1966, p. 7), do ponto de vista sociológico, “cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo”. A Cooperação pressupõe, necessariamente, a liberdade de trabalhar em comunidade.

O cooperativismo foi idealizado para atuar como uma forma alternativa de arranjo produtivo e econômico a fim de beneficiar, conforme os ideais de Robert Owen, a todos com os seus valores de ajuda mútua, de democracia e de igualdade. Porém, desde o seu aparecimento, surgiram denúncias de atuações de falsas cooperativas como artimanhas de empresários e donos da gestão da força do trabalho para pagarem menores salários, minimizarem os encargos sociais e empresariais.

De acordo com Pinho (1966), as raízes do cooperativismo se encontram na Antiguidade, representadas por meio dos babilônios, que utilizaram um tipo de arrendamento de terras para plantio em conjunto. Há ainda os primeiros cristãos que, ao esboçar as primeiras cooperativas de consumo comum, institucionalizaram grupos de pessoas que eram responsáveis pelo provisionamento de gêneros alimentícios. Os métodos e as práticas cooperativistas, que provocam manifestações em torno dessa forma de propriedade conjunta, passaram a ganhar força no auge da revolução industrial na Inglaterra.

A revolução industrial iniciada na Inglaterra entre 1760 e 1850, propiciou um grande impulso a ciência e ao progresso, nesta primeira fase a indústria têxtil foi a que mais se desenvolveu. Além dos fatores positivos, tal acontecimento trouxe também para a sociedade

alguns inconvenientes, provenientes do capitalismo, tornando o “lucro” como o objetivo a ser alcançado a qualquer custo.

Silva (2006) comenta que para fazer frente às ações desumanas do capitalismo desta época e as ações dos intermediários, vinte e oito tecelões se reuniram em assembleia, em Rochdale – Manchester na Inglaterra, a fim de encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica e social, dada a condição de miserabilidade em que viviam. Esta iniciativa alcançou êxito, porque criaram seus próprios meios de ação pelo auxílio mútuo e se uniram para comprarem conjunto os gêneros de necessidades básicas.

Tal acontecimento citado por Silva (2006) até hoje ancora as bases do cooperativismo mundial, e os seus princípios ficaram conhecidos como os Princípios de Rochdale apresentados a seguir:

- a) livre adesão;
- b) gestão democrática;
- c) distribuição do excedente líquido;
- d) taxa limitada de juros ao capital;
- e) seleção dos membros;
- f) educação dos cooperados;
- g) neutralidade política e religiosa.

Segundo Oliveira (2006), estes princípios, ao longo do tempo, sofreram algumas mudanças. Os princípios podem ser explicados, resumidamente, da seguinte forma: 1) adesão voluntária e livre: as cooperativas estão sempre abertas a novos membros que aceitem trabalhar no modo cooperativista e aceitem as responsabilidades de sócio, sem nenhum tipo de discriminação; 2) gestão democrática: as decisões fundamentais são tomadas pelos cooperados, de acordo com o princípio “um membro, um voto”, ou seja, independentemente das contribuições de capital feitas por cada membro ou a sua função na cooperativa; 3) a participação econômica dos membros: todos os associados são responsáveis pela formação do capital social e inicial da cooperativa por meio do depósito de sua quota-parte, atuando também tanto como proprietários solidários, quanto como participantes eventuais nas decisões sobre as distribuições de proveitos, mas, sobretudo, participando ativamente das atividades econômicas; 4) a autonomia e a independência, em relação ao Estado e as outras organizações: as cooperativas são organizações autônomas, controladas apenas pelos seus sócios; isso quer dizer que as cooperativas podem fazer parcerias com outras organizações ou órgãos, mas não devem permitir a interferência de não sócios em sua administração e gestão;

5) o compromisso com a educação, formação e informação dos membros da cooperativa: para lhes facultar uma participação efetiva, todos os cooperantes devem ajudar na estruturação da sua cooperativa, para que ela possa ter condições de proporcionar capacitação, treinamento profissional e oferecer informações para que todos os sócios possam desempenhar bem seu trabalho e também possam administra-la com eficiência; 6) a cooperação entre outras cooperativas por meio de organizações locais, nacionais e mundiais; 7) a contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que está localizada a cooperativa: as cooperativas e seus associados devem buscar ser referências nas comunidades onde se localizam e, por isso, as ações devem ser de integração e voltadas para o bem-estar dos cooperados e da comunidade, bem como devem contribuir com a preservação do meio-ambiente, a educação e a vida social e cultural de sua comunidade.

Segundo Rodrigues (2002), o Cooperativismo, analisado de uma forma doutrinária, é a reunião de um conjunto dogmático de princípios que compõem a doutrina, ou ainda, é um sistema econômico-financeiro que objetiva a transformação e consolidação social. A sociedade cooperativa é a reunião de pessoas para a realização de atividades econômicas em comum por meio de uma organização coletiva e democraticamente controlada, que busca, em conjunto e mediante objetivos comuns, a obtenção de melhorias de condições de vida e de renda dos integrantes do grupo.

O cooperativismo caracteriza-se por ser um sistema “econômico-social” que visa ao bem-estar e à paz social, por meio da defesa dos interesses dos produtores e dos consumidores. Qualquer que seja o cooperado, independente de seu poder econômico e político, tem direito a apenas um voto nas assembleias. As sobras, ao final de cada exercício social, são distribuídas aos cooperados, na razão direta de sua participação na entrega da produção e consumo. Esses fatores tornam o cooperativismo um sistema econômico-social que procura o interesse coletivo da produção e distribuição (PINHO, 2000).

Para Nunes (2003), a prática cooperativista é definida como a unidade essencial, a ferramenta principal da economia solidária. Nesse contexto, o cooperativismo pode ser entendido como o movimento mundial com o objetivo de instituir uma sociedade igualitária, livre e fraterna, por meio da organização social e econômica da comunidade em termos democráticos, para atender suas reais necessidades, remunerando adequadamente o trabalho de cada um dos sócios/cooperados. É o cooperativismo, então, mais uma doutrina, um sistema ou forma de livre associação que, baseado em valores e princípios de autoajuda, busca benefícios socioeconômicos para seus participantes.

Estudos sobre o cooperativismo, enquanto doutrina que rege organizações de diversos segmentos, são mais comumente desenvolvidos por abordagens da economia. Na administração, seguindo esta tendência, em geral é mais comum verificar cooperativas como unidades de aplicação empírica de abordagens que decorrem da disciplina de ciências econômicas, como a Estratégia. Isso significa que tem havido preferência nos estudos das cooperativas por modelos racionalistas, que fazem suas pressuposições fundamentais sobre a capacidade de escolha estratégica e metas de eficiência dos atores organizacionais (JÄGER; BEYES, 2010). Logo, suas peculiaridades, enquanto organizações com contexto histórico cultural, potencialmente diverso, se perdem como categorias explicativas.

Isso é possível porque a cooperativa se organiza por meio de um “acordo voluntário de colaboração empresarial.” Desse modo, os cooperados buscam satisfazer seus interesses econômicos e sociais em uma cooperativa quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual. Valadares (2002) ressalta que o interesse individual jamais é priorizado em detrimento do coletivo, pois cada um tem sua importância na cooperativa.

De acordo com Campos (2006, p. 20). a cooperação e, conseqüentemente, as cooperativas evidenciam que:

Algumas das várias formas contemporâneas e emergentes de organizações que vêm se estabelecendo para o aproveitamento das oportunidades identificadas localmente, o que difere da espera por recursos externos associados a grandes investimentos, principalmente por parte do poder público. Essas iniciativas, caracterizadas como desenvolvimento endógeno, estabelecem o tipo de desenvolvimento desejado, organizado de dentro para fora do âmbito local, por meio de recursos financeiros, físicos e institucionais e do dinamismo da própria região.

Com base nas ideias apresentadas, infere-se que é de fundamental importância para a cooperação e/ou para a cooperativa de um modo geral, independentemente de sua tipologia, uma vez que é constituído para atender interesses econômicos e sociais, o delineamento para atender interesses coletivos e administrar interesses individuais. Entretanto, alguns problemas podem ser destacados no tocante às organizações cooperativistas e suas formas de gestão, visto que há várias divergências entre essas formas. Podem-se apontar o oportunismo dos agentes, a rejeição dos cooperados a estratégias de longo prazo, quando os benefícios não são integrais, limitação de projetos para alcance de recursos próprios e, ainda, a falta de estrutura de controle do negócio.

Situações mais complexas ainda podem ser exemplificadas, mas trabalhando uma gestão eficiente tudo leva a acreditar que a organização está seguindo assim a busca pela melhoria da qualidade de desenvolvimento da cooperativa e de seus associados.

As cooperativas agrícolas são tradicionais no espaço rural onde, estão, sobretudo, inseridas num cenário competitivo enquanto empreendimento rural e também como uma instituição que tem a capacidade de intervir na realidade social da população rural. Porém, para que essas organizações possam contribuir no desenvolvimento do espaço onde se encontram, torna-se válido estudar as suas específicas estratégias de gestão, em especial, a importância dada à comunicação como ferramenta de gestão e como suporte para realização e transmissão dos processos de educação cooperativista que primam pela educação, formação e informação de produtores rurais cooperados, no intuito de capacitá-los para assumirem a gestão e o controle democrático em tal organização. (SOUZA, 2008).

As cooperativas podem ser consideradas organizações com características singulares. Além da intermediação dos cooperados com o mercado, sem a presença de terceiros, ela representa a união entre aspectos competitivos e cooperativos dentro de uma mesma organização.

2.1.1 Cooperativismo no Brasil

Remontando no tempo, vamos encontrar em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, o início da construção de uma espécie de estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas brasileiros e em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade.

De acordo com PINHO (1966), o surgimento do cooperativismo no Brasil pode ser situado nos últimos anos da década de oitenta do século XIX, quando algumas pessoas que se interessavam pelas questões sociais já se preocupavam com a necessidade de organização dos trabalhadores, sobretudo, após a desorganização das relações entre os patrões e os empregados, decorrente da abolição da escravatura. Desde essa época, o cooperativismo já fora apresentado como uma das melhores soluções para atender a questões como estas, bem como para resolver outros problemas econômicos e sociais de determinados grupos de indivíduos. Desde então, no Brasil, o cooperativismo já passou a ser visto, sobretudo pelos trabalhadores, como instrumentos de amortecimento de conflitos gerados das questões sociais advindas, sobretudo, da relação entre patrões e empregados, que tinham suas origens a partir

das crises geradas pelo modelo econômico aqui praticado. No entanto, mesmo visto por esse ângulo, o cooperativismo, na compreensão quase que unânime dos seus simpatizantes, era considerado algo que ajudaria a atender bem aos interesses das mais variadas classes ou segmentos sociais.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2007), o movimento cooperativista brasileiro teve de fato seu início em 1847, com a fundação da colônia Tereza Cristina, no Paraná, pelo francês Jean Maurice Fairre. Essa organização, apesar de sua breve existência, contribuiu na memória coletiva como elemento formador do cooperativismo brasileiro. No decorrer do tempo o cooperativismo foi se difundindo e passou a englobar quase todos os setores da sociedade, apresentando-se como uma solução viável para pequenos e médios empresários e produtores rurais. Contudo, para aprofundar-nos no desenvolvimento histórico do cooperativismo no Brasil, é necessário fazê-lo por ramos, ou seja, tipos de cooperativas, já que cada um teve a sua própria história, com dificuldades e sucessos distintos, dependendo, quase sempre, das facilidades ou obstáculos oferecidos pelo Governo.

Quanto a classificação das cooperativas conforme seu objetivo ou a natureza das atividades desenvolvidas por ela ou por seus associados, a Organização das Cooperativas Brasileiras identifica 13 segmentos no cooperativismo brasileiro, de acordo com a lei No 5.764/71 artigo 10.

Portanto, pode-se ter uma visão clara do lado que o cooperativismo brasileiro seguiu? Pela sua trajetória, percebe-se que não se têm condições de responder a esta questão de forma precisa, haja vista que, no Brasil, as cooperativas, dependendo da situação em que foram sendo criadas, puderam servir tanto a uma vertente como a outra. Isso demonstra que a trajetória do nosso cooperativismo possibilitou o surgimento de cooperativas das mais variadas formas e servindo aos mais variados interesses, inclusive o do Estado. Desse modo, ele pode ser classificado como multifacetado e diversificado, que é o que caracteriza como sendo um modelo diferenciado e bastante peculiar. Por isso, os autores acima referidos o classificam como “modelo brasileiro de cooperativismo”. Esse modelo incentiva o cooperativismo multiface, ou seja, que se constitui de blocos que ora afirmam, defendem e legitimam o liberalismo, ora negam e se opõem à ordem liberal. Ou, ainda, servem para e transformarem em políticas públicas, com o objetivo principal de garantir apoio de determinados grupos para suas ações (OLIVEIRA, 2006).

2.1.2 Cooperativismo no Rio Grande do Sul

No Estado do Rio Grande do Sul, o movimento cooperativo se iniciou em 1902 com Theodor Amstadt que criou a primeira cooperativa de crédito rural. Esta ideia nasceu da realidade diversa que viviam os imigrantes e pelas diferenças de cultura vindas de diversos países e colocadas numa mesma região. Instaura-se no Brasil, ainda segundo uma forma de atuar do Estado em que a questão social das áreas rurais e de colonização passa a ser elemento secundário nas propostas e projetos de desenvolvimento, o importante era colonizar, não importando como ou de onde vinham os imigrantes. Este cenário concorreu para que, no interior do Brasil e, em especial, na Região Sul, se desenhasse uma configuração social muito fragmentada e imensamente diversificada, seja pela emergência de grupos que demandassem de múltiplos e muito diversos interesses e de múltiplas identidades.

Um ponto importante a salientar no exame dos processos de formação e desenvolvimento do cooperativismo gaúcho é que ambos devem ser vistos como resultantes da interação entre as políticas estatais de estímulo ao setor e os anseios, esforços e capacidade de auto-organização dos produtores. O que equivale a dizer que assim como sem o auxílio estatal o cooperativismo não prosperaria, também cairiam no vazio às políticas de fomento, se não fosse a firme determinação dos produtores a defender organizadamente seus interesses (BENETTI, 1992).

No que refere ao poder público, o interesse na organização dos produtores em torno da cooperativa tinha a ver com sua política mais ampla de substituição das importações de trigo e, portanto, de estímulo ao desenvolvimento da triticultura nacional.

Como afirma Benetti, um dos principais instrumentos escolhidos pelo Estado para implementar essa política foi justamente induzir a associação dos produtores em cooperativas. Assim, no ano de 1957, foi criada a Comissão de Organização da Triticultura Nacional (COTRIN) que tinha como um de seus objetivos centrais o fomento à organização cooperativa (BENETTI, 1992).

A concentração dos produtores facilitava a difusão de uma tecnologia de exploração dos solos mais avançada, capaz de aumentar a produtividade física e econômica da lavoura. E que, á medida que a cooperativa permitia o repasse do crédito bancário oficial destinado à aquisição desses elementos materiais de produção, ela induzia a incorporação de tecnologia mais moderna por um maior número de produtores. Parece óbvio que, não fosse a cooperativa, muitos desses agricultores não teriam acesso a tais financiamentos, quer por desconhecerem sua disponibilidade e mecanismos de obtenção, quer porque microprodutores,

quer, enfim, simplesmente porque os bancos oficiais não teriam condições operacionais de executar um programa dessa natureza, de capitalização do uso do crédito.

Tradicionalmente, o cooperativismo agrícola do estado do Rio Grande do Sul (RS) desenvolveu-se, desde o final do século XIX, investindo prioritariamente na dimensão econômica. Ele foi indutor da modernização agrícola, difundindo a *Revolução Verde* ao aplicar o pacote tecnológico de base agroquímica, desde meados do século XX. Recentemente, a partir da década de 1980, ele encontra-se implicado no processo de construção da sustentabilidade, observando outras dimensões, além da econômica. Esse processo mais complexo requer a participação dos associados nas gestões cooperativas, para obter eficiência econômica, social e ambiental (BINDA, GEHLEN, 2012).

O cooperativismo constituiu-se, assim, um importante vetor de desenvolvimento socioeconômico do estado do Rio Grande do Sul, atuando em diversos ramos de atividades, seja no setor primário, secundário e de serviços. Conforme dados da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), o ramo agropecuário é o que mais emprega e com maior número de cooperativas ativas, exercendo atividades na agricultura. Esses empreendimentos movimentaram em 2011, 21 bilhões de reais no faturamento, garantindo mais de 48 mil empregos diretos. O ramo agropecuário apresenta, em números absolutos, 170 cooperativas (30,91%) do total de cooperativas associadas à organização, gerando diretamente 56,26% dos empregos nas cooperativas do estado (OCERGS, 2011, p. 10). Dentro do ramo agropecuário o setor de grãos é o mais expressivo, sendo a soja o seu principal produto.

As cooperativas agrícolas proporcionaram resultados econômicos positivos aos seus associados e ao estado RS ao longo de sua história. A autonomia financeira, a liquidez e a capitalização interna constituem os fatores de desempenho global em cooperativas agropecuárias, assinala Krauze e Konzen (2001). Os resultados noutras dimensões nem sempre foram positivos e estimulados, o que as torna semelhantes às empresas mercantis na lógica instrumental. As cooperativas agrícolas, induzindo à modernização agrícola, contribuíram no desequilíbrio ambiental pela utilização de agroquímicos organoclorados, envenenando o solo. Nelas, as tomadas de decisão nem sempre contaram com a participação democrática dos associados. Essas práticas centralizadoras colocaram em risco o genuíno movimento cooperativo, embasado na doutrina e nos princípios cooperativos, e a construção de sustentabilidade.

A partir da década de 1980, dentro do paradigma do desenvolvimento sustentável, inúmeras cooperativas agrícolas no estado RS passam a atuar no sentido de provocar práticas

sustentáveis de seus associados. Os estímulos governamentais e as inovações tecnológicas associadas às práticas milenares de cultivo, pela retro inovação, podem contribuir no fortalecimento das cooperativas, bem como na preservação do meio ambiente. Dessa forma, o paradigma do desenvolvimento sustentável desenvolve-se nas múltiplas dimensões, estimulando os associados à participação democrática nas cooperativas.

2.2 ESTRATÉGIA

Conolly; Sullivan; Brennan; Murray (2005) definem estratégia como planejamento central utilizado por uma organização para identificar e atingir o seus objetivos e gerir aspectos mais fundamentais de uma empresa: quem ela é e o que faz. Concorde-se com a definição de que os princípios estratégicos têm permanecido os mesmos com as mudanças tecnológicas e que os conceitos de modelagem e gestão da cadeia de valor fazem parte das competências fundamentais de uma empresa.

Govindarajan e Gupta (2001), afirmam que, por definição, toda ação estratégica representa um diálogo entre a empresa e seu ambiente. Ainda assim, há escolhas. A primeira opção está relacionada a escolher se a empresa será a primeira a se movimentar ou será uma retardatária quanto à antecipação destas mudanças em transformá-las em vantagem competitiva. Contudo, a escolha mais crucial está no fato de que a empresa, com frequência, tem o poder de influenciar a direção e a velocidade das mudanças no ambiente, de uma forma que o resultado favoreça a organização. Entre as mudanças fundamentais que a revolução tecnológica em andamento faz, está a transformação em rotina, da coordenação em tempo real de atividades dispersas globalmente. Em relação à interação da empresa com o seu ambiente, o êxito em aproveitar as oportunidades que emergem, e lidar com os desafios que surgem, depende quão inteligente que se é na observação e interpretação do mundo no qual opera. Um dos ingredientes centrais para construir é o cultivo de um conjunto de atitudes empresariais globais (ARMANDO, 2008).

Na atualidade, as organizações, de um modo geral, defrontam-se com um quadro de mudanças que exige maior capacidade de adaptação às contingências e imposições do ambiente e também preparo profissional para enfrentar os desafios do ambiente competitivo. As empresas cooperativas, em particular, se veem forçadas a acompanhar essas mudanças e adequar as suas estratégias à nova realidade de mercado.

A palavra estratégia significa literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega “*strategos*”, que significa, estritamente, general. Estratégia na Grécia Antiga

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 a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar (OLIVEIRA, 2011).

Nas últimas décadas, a palavra estratégia ganhou interesse do meio empresarial transformou-se em linguagem comum entre os administradores, e gradativamente, foi sendo incorporada no cotidiano das organizações.

Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de usar corretamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no meio ambiente da empresa. É por isto que as estratégias devem apresentar efetiva interligação com os projetos da empresa.

A estratégia é uma ferramenta poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa hoje em dia, sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro, mas há indícios que é compensadora. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa com também para uma ampla gama de organizações sociais. Portanto, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia empresarial destaca questões fundamentais sobre as intenções, comportamentos e atividades no contexto das organizações. Considerando uma empresa como uma ação coletiva, em busca de uma missão comum, a estratégia trata de difundir as intenções junto às pessoas, de modo que sejam integradas e convertidas em normas e valores compartilhados, embora inserida em um contexto de competição na qual se destacam os elementos de mercado como: clientes, fornecedores, concorrentes, mão-de-obra, governo, tecnologia, entre outros. Desse modo, a estratégia não é apenas uma ideia de como lidar com um inimigo comum, em um ambiente de concorrência, mas também a forma de conduzir as questões mais essenciais e fundamentais de um empreendimento.

Nessa perspectiva, a elaboração da estratégia serve-se da possibilidade do aproveitamento de experiências passadas juntamente com as oportunidades que o mercado oferece. Segundo Mintzberg (1998, p. 422), o conceito básico de criação de uma estratégia está na “conexão íntima entre pensamento e ação”, do qual nos afastamos em função de uma

visão tradicional de que a formulação deve ser independente e preceder à execução das ações, caracterizando um processo deliberativo e elaboração de estratégias. Embora seja útil e promova resultados satisfatórios, o autor chama a atenção para outras formas de construção das estratégias, denominadas emergentes, “que surgem sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja tal intenção, surgem como se não houvesse”. Em síntese, para Mintzberg (1998, p. 424), “estratégias podem se formar assim como se formuladas”. Acrescenta, ainda, que esse processo se manifesta por meio de um percurso contínuo de aprendizagem por meio do qual surgem estratégias criativas.

Na prática, não existe uma receita ideal para formular as estratégias, assim como não se têm notícias de modelos essencialmente deliberados ou emergentes. Se, por um lado, o aspecto emergente se baseia, em grande parte, na aprendizagem, a estratégia deliberada tem como forte característica o controle, a partir do que se formulou previamente. Dessa forma, a intensidade dessas duas variáveis contribui para determinar as estratégias que serão implementadas pelas organizações, não se estabelecendo entre boas ou más. Segundo Mintzberg (1998, p. 428), “as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas”.

Não obstante aos posicionamentos entre Mintzberg e Porter, frente à concepção da estratégia, a discussão revela, mais uma vez, a importância das habilidades daqueles que a utilizam, desfazendo a ideia de que a atividade do estrategista é algo distante e alheio ao dia-a-dia do empreendedor. Segundo Mintzberg (1998, p. 432):

A visão popular vê o estrategista como um planejador ou como um visionário, alguém sentado sobre um pedestal ditando estratégias brilhantes para que todas as outras pessoas a implementem. Embora reconheça a importância de se pensar antecipadamente e, especialmente, a necessidade de visão criativa nesse mundo pedante, desejo propor uma visão adicional do estrategista – como um reconhecedor de padrões, um profissional em constante aprendizagem, ou seja, um *learner*, se assim o quiserem chamar – que gerencia um processo no qual estratégias e visões podem emergir, assim como se deliberadamente concebidas. Também gostaria de redefinir o estrategista como membro de uma coletividade formada de muitos atores cujas interações expressam a mente de uma organização. Este estrategista tanto descobre estratégias como as cria, frequentemente em padrões que se formam inadvertidamente, em seu próprio comportamento.

Devido à abrangência do tema, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20) desenvolveram uma análise sobre a formulação das diversas teorias em estratégias, classificando-as em dez escolas de pensamento. De forma sintética e bastante crítica, os autores demonstram as várias visões sobre a estratégia, muitas vezes limitadas por focalizar apenas uma única perspectiva.

Cada escola está posicionada em momentos distintos durante o desenvolvimento da administração estratégica, sendo que estão distribuídas em três agrupamentos, cada qual com sua natureza específica. As três primeiras são de natureza prescritiva, pois estão preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas e não como elas são formuladas. O próximo grupo é formado por seis escolas, as quais consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se preocupa mais com a descrição de como estratégias são do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal. Por fim, o último grupo possui apenas uma escola cujo objetivo é buscar a integração, agrupando os elementos como o processo de formulação de estratégias, o conteúdo, estruturas organizacionais e seus contextos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), sendo elas detalhadas no Quadro 2. Os principais focos de análise de cada uma delas foram:

Quadro 1 - Premissas das dez escolas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

ESCOLAS	PREMISSAS
Escola do Design	Propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva; as estratégias precisam ser claras, simples e específicas.
Escola do Planejamento	As estratégias devem resultar em um processo controlado e consciente de planejamento formal; a responsabilidade por todo o processo esta, em princípio, com o executivo principal. Na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores; as estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivo, programas e planos operacionais de vários tipos. Há uma inevitável associação entre planejamento e controle.
Escola do Posicionamento	As estratégias-chave – como posição no mercado – são desejáveis em um determinado setor: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam essas posições têm lucros maiores que as outras empresas no setor. Isso por sua vez, fornece um reservatório de recursos com qual elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; o mercado é econômico e competitivo; o processo de formação estratégica é, portanto, de seleção dessas posições genéricas.
Escola Empreendedora	A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, um senso de direção em longo prazo; o processo de formação da estratégia é baseado na experiência, intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério do líder; o líder promove a visão de forma decidida mantendo controle pessoal da implementação; a visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada é emergente; a organização é igualmente maleável, com estrutura simples, sensível as diretivas do líder.
Escola Cognitiva	A estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Aqui os olhos da mente voltam-se para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz sua tomada sobre aquilo que vê lá fora, os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes e assim por diante. As estratégias emergem como perspectivas que dão forma a maneira pela qual as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente.
Escola do Aprendizado	As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando

	<p>individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprende a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. A formação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizagem, no qual a formação e implementação tornam-se indistinguíveis; embora o líder também precise aprender, em geral é o sistema coletivo que aprende; o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico.</p>
Escola do Poder	<p>A formação da estratégia moldada por poder e política; as estratégias resultantes desse processo tendem a ser emergentes e assumem a forma mais de posições e meios de iludir do que de perspectivas; o poder micro vê a formação da estratégia como a interação, por meio da barganha, persuasão e às vezes, até o confronto direto; o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar, por controle ou cooperação com outras organizações, mediante o uso de manobras estratégicas ou estratégias coletivas.</p>
Escola Cultural	<p>A formação da estratégia é um processo de interação social, asseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização; o indivíduo adquire essas crenças mediante processo de aculturação ou socialização; as estratégias assumem a forma de uma perspectiva, enraizada em intenções coletivas; a cultura e, em especial a ideologia, não encorajam as mudanças estratégicas, nem a perpetuação da estratégia existente.</p>
Escola Ambiental	<p>O ambiente, considerado como um conjunto de forças gerais e o agente central no processo de geração de estratégia; a organização deve responder a essas forças, ou será eliminada; a liderança torna-se um elemento passivo para fins de leitura de ambiente e garantia de uma adaptação adequada pela organização; as organizações acabam se agrupando em nichos distintos, posições nas quais elas permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.</p>
Escola de Configuração	<p>Na maioria das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, descrevendo ciclos de vida de organizações. Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade, ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis marginalmente, na maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização. Assim, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Sabe-se que as organizações, para terem sucesso, devem ser capazes de otimizar recursos e atividades, criando um modelo competitivo que as permitam superar os seus concorrentes ou, então, conduzi-las ao posicionamento desejado. Essa premissa é válida para qualquer tipo de organização. As organizações cooperativas não ficam excluídas dessa ideia,

uma vez que precisam de um modelo de gestão que promova o seu desenvolvimento e dos seus cooperados, alcançando um equacionamento das dimensões econômica e social, á medida que consiga atender às necessidades dos seus cooperantes e, ao mesmo tempo, a sustentação no mercado em que se encontra inserida. Essa concepção dinâmica na gestão de cooperativas é possível através do estudo do ambiente externo onde a organização se insere, identificando-se elementos essenciais à análise da estrutura setorial Porter (1999) e a identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, citados por Kotler (2000). A esses elementos, Mintzberg (2001) descreve como processos intelectuais de apurar o que uma empresa poderia fazer em termos de oportunidades ambientais, de decidir o que fazer em termos de habilidade e poder e juntar essas duas considerações num equilíbrio ideal, chamando a atenção para a importância da incorporação à decisão estratégica, dos valores, aspirações e ideais dos participantes da organização.

Cabe salientar que todas as escolas são importantes no estudo de caso que está sendo desenvolvido, mas a escola que mais se aproxima deste estudo é a Escola do Aprendizado, devido ao aprendizado que emergiu da criação e utilização das estratégias que foram utilizadas pela cooperativa no desenvolvimento local.

Intimamente ligados às definições do conceito de estratégia, estão os processos que lhe dão origem. A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular.

A estratégia de uma cooperativa pode ser conceituada como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance da situação futura desejada pela organização. E, senão o único, mas, pelo menos, o principal instrumento utilizado neste sentido é o planejamento estratégico, cujo desenvolvimento inclui três diferentes níveis de estratégias: estratégia corporativa, é a que se refere às decisões relativas ao negócio em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida; estratégia ao nível de unidade de negócio, ou estratégia competitiva, refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um desses negócios mais importantes; e estratégia funcional, que inclui as decisões, ações desenvolvidas pelas diversas áreas funcionais da empresa, tais como produção, marketing, finanças, materiais e gestão de pessoas, Andrade (2012).

Vale ressaltar que, ao considerar a estratégia como uma posição, segundo Oliveira (2011), deve ser sempre uma posição inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível,

deve ser original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e utilizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições para usufruir.

Para Armando (2008), formulação de estratégias pode ser vista como seleção de decisões a locativas produto-mercado, que sinalizam a geração do chamado rendimento econômico, a empresa deve visualizar uma estratégia que é superior a concorrência. As estratégias organizacionais das empresas impulsionam de forma importante às mudanças nas relações de poder entre firmas. Isso ocorre através da nova dinâmica competitiva que se desenvolve na atualidade.

Para Siendenberg (2001), é praticamente impossível destacar estratégias de desenvolvimento que se amparam num paradigma exclusivo, predominante, genuíno. As diretrizes de desenvolvimento estratégico atualmente empregado são uma mescla de experiências, resignações, restrições e possibilidades, e a globalização do conhecimento funde e representa constantemente ideias, estratégias e práticas de sucesso com outras ainda não consolidadas ou, mesmo, com concepções e políticas que, pelas mais diferentes razões, não tiveram o mesmo êxito em outros espaços.

2.3 GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Para analisar as perspectivas das organizações cooperativas é fundamentalmente necessário acompanhar os processos de gestão, as imposições impostas pelas forças externas. Empreender a gestão é contribuir para a continuidade de atuação destas organizações no mercado. Para que isso ocorra, as organizações cooperativas devem fundamentar-se em boas práticas de gestão, direcionadas pela realização de planejamento adequados e possíveis de serem atendidas, sintonizando-se aos anseios dos seus cooperados.

Fabris (2012), afirma que os impactos causados pelo modelo econômico capitalista modificam as rotinas administrativas exigindo dos gestores a busca por práticas gerenciais mais eficazes. Isto significa que o uso de ferramentas ou modelos de gestão, está sendo posto à prova diariamente. Levados pelas tendências atuais de mercado desafiam os modelos mais tradicionais de gestão e a busca pela qualificação e pela profissionalização tem sido constante. O uso de mecanismos fundamentais para o desenvolvimento das instituições, tanto nas relações internas (capital-trabalho), como nas relações destas com o mercado externo (produto-mercado), tem direcionado as organizações de diferentes segmentos.

Atualmente, o cenário de constantes guerras por mercados exige das organizações cooperativas comportamento competitivo, bem como muita eficiência nos processos de gestão. Diante desse contexto, não há como permanecer nessa luta sem o aporte de profissionais capacitados para participarem dos processos decisórios da organização, de acordo com suas peculiaridades, o que leva à necessidade de profissionalizar a gestão (BARASUOL; BOESSIO; WAKULICZ, 2013).

O SESCOOP (2008) apresenta a ideia de Jank, de que as cooperativas necessitam profissionalizar a gestão, mas ainda existe uma incerteza por parte das cooperativas em diferenciar propriedade e controle. A propriedade, de fato, é dos associados, porém o controle precisa ser exercido por equipes competentes, capazes de tomar decisões no longo prazo baseadas no comportamento do mercado.

Quando está em questão a profissionalização da gestão nas cooperativas, existem dois aspectos importantes: um está relacionado à profissionalização da direção da cooperativa e outro está ligado à contratação de profissionais especializados para auxiliarem no processo decisório dos dirigentes. A necessidade de profissionalização dos dirigentes das cooperativas é uma questão de sobrevivência para o futuro. As cooperativas não podem mais ser administradas por amadores, curiosos ou aprendizes em um mundo onde os negócios estão extremamente complexos (HAAS; REISDORFER, 2012).

Discutindo o modelo de gestão proposto pela legislação cooperativa brasileira Lauschner e Schweinberguer (1989), observam que ele permite que as pessoas merecedoras de confiança dos associados, que não são necessariamente as mais capacitadas para dirigir e administrar uma cooperativa ou para contratá-la adequadamente ocupem os cargos. Segundo aos autores, algumas consequências negativas desta estrutura de poder têm sido em muitos casos as seguintes:

a) O presidente eterniza-se no poder porque concentra as principais experiências do crescimento da cooperativa e habilita-se mais em relação aos outros associados. O cooperado sem experiência administrativa sente-se incapaz de conduzir a organização deixando a cargo daqueles que têm experiência;

b) O presidente transforma-se em um profissional de uma série de tecnocracia cooperativa; não vive de sua produção agrária, mas, principalmente, do seu cargo na cooperativa;

c) O presidente para sua segurança e controle, contrata muitas vezes executivos pouco competentes, e interfere nas decisões de seus subordinados, realiza administração pessoal com estrutura não adequada, para as grandes e diversificadas atividades da cooperativa, mantém o

controle financeiro débil, faz muitas vezes inversões e assume o risco muito elevado, para a cooperativa, que prospera em um período e quase líquida em outro;

d) Em caso de desvio de objetivo e apropriação de renda dos associados por parte dos dirigentes e executivos da cooperativa, o presidente, por controlar as decisões políticas e implementação das execuções, não pode ser facilmente deposto da administração e incriminado judicialmente. Em casos de insatisfação também não é representante mais adequado e de maior confiança dos associados para resolver os problemas.

Por outro lado para Antonialli (2000), no Brasil, existem várias cooperativas em que o presidente está no cargo há mais de vinte anos, entretanto, cresceram e prosperaram devido à dedicação, competência e êxito de seus gestores. Em parte, o crescimento dessas organizações está associado à figura do presidente devido ao seu espírito empreendedor, à capacidade de liderança, carisma e competência.

É possível dizer que a complexidade das transformações de mercado exige dos gestores novas habilidades e competências e sabendo que o sucesso das organizações depende essencialmente da qualificação de seus administradores, as cooperativas requerem diretores, gerentes, líderes, enfim, uma equipe administrativa qualificada, capaz de administrar adequadamente a organização da qual faz parte.

A gestão de cooperativas consiste em observar e descrever sobre a lógica interna de funcionamento das organizações. Portanto, gestão cooperativa será o somatório da gestão empresarial e da gestão social destas organizações. Para Fabris (2012), a gestão de modo geral, tanto para pequenas e grandes empresas, quanto para as cooperativas de agroindústria familiar tem se moldado às tendências do cenário global e assume posicionamento conforme a orientação econômica, política, social e ambiental, em consonância da promoção de bens, serviços, pessoas, informações, oportunidades e organizações. Assim, apesar das cooperativas serem organizações diferenciadas das empresas de capital, elas devem implementar estratégias individuais para atuarem com sucesso no mercado competitivo, todavia, devem sempre preservar suas particularidades.

Analisando a gestão empresarial, Oliveira (2011), propõe que a eficiência de uma estrutura organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da integração das pessoas que são parte integrante da estruturação da cooperativa. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, devem-se levar em consideração o comportamento, os conhecimentos e a capacitação das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhe são atribuídas. O autor continua, afirmando que os principais problemas

identificados de gestão das cooperativas são a falta ou esquecimento da educação cooperativa, a falta de cooperação entre as cooperativas, a aplicação de desatualizados, inadequados e centralizados modelos de gestão, o fato de não saber trabalhar com a concorrência, bem como a desagradável confusão entre propriedade de gestão e propriedade da cooperativa.

Em vista disto, o envolvimento de cooperados, funcionários e gestores, favorece na formação do planejamento adequado e ações concretas, a organizações dos processos internos e externo com maior eficácia, o direcionamento e o posicionamento de acordo com as tendências do mercado e, sobretudo a busca por resultados satisfatórios.

O modelo de gestão proposto por Oliveira (2011) pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa. O modelo está ancorado em sete componentes que, em sintonia com as funções de gestão como: o planejamento estratégico, a estrutura organizacional, o posicionamento nos processos diretivos envolvendo a liderança das cooperativas, possam contribuir nos processos decisórios e por fim a inclusão do processo de acompanhamento através da avaliação.

Sob a ótica administrativa, o modelo apresentado por Oliveira (2011) propõe a integração entre as partes, não sendo este aplicado isoladamente. Necessariamente, os componentes apresentados pelo autor, devem ser conhecidos, compreendidos e praticados em todas as esferas hierárquicas das organizações, o que, desta forma, integra toda a organização.

O modelo teórico de gestão aplicado a cooperativas proposto por Oliveira (2011) está assentado sobre sete eixos, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Gestão para as Cooperativas e seus Componentes



Fonte: Oliveira (2011, p. 42)

O autor salienta que vários componentes e partes apresentados no modelo não representam a totalidade dos instrumentos administrativos que os gestores das cooperativas devem considerar, mas são os que o autor considera mais comuns e atualizados nos debates em assuntos em administração. Alguns exemplos de outros instrumentos administrativos que podem ser considerados são: finanças, logística, produção. A extrapolação do modelo e a posterior complementação dos outros instrumentos administrativos a serem considerados dependem da realidade dos negócios da cooperativa a aplicar esse modelo.

Fabris (2012) critica o modelo de gestão apresentada por Oliveira afirmando que o mesmo não se refere a duas questões importantes, a primeira consiste na ausência da preocupação com a educação cooperativa e a segunda relaciona a participação e relação das cooperativas com os movimentos sociais. A reflexão em torno da educação cooperativa compreende a produção e transferência do conhecimento sobre os objetivos da cooperativa e a relação com o associado. A educação permite o aperfeiçoamento da organização e o desenvolvimento das práticas da cooperação.

A educação é reconhecida como um dos pilares de sustentação do desenvolvimento cooperativo, formado parte tanto dos princípios, um dos quais é a própria educação cooperativista, como das necessidades explícitas destas organizações. Considerada por Watkins (1989) como um elemento indispensável da cooperação, porque ela é essencial para a

existência das cooperativas, para o entendimento e para a aplicação prática dos outros princípios, além de conduzir o crescimento destas e o progresso do movimento cooperativista.

Dessa maneira defendem que a educação cooperativista deve ser entendida como:

[...] todas as atividades que despertam o interesse comprometido dos sócios. Esta atitude por si só já é um caminho para alcançar a educação. A dificuldade reside em saber despertar o interesse dos sócios para comprometer-se, uma vez que de uma maneira geral as pessoas querem resultados imediatos, e a imediatidade não faz parte da educação cooperativa. Ao contrário, educação cooperativa é um processo que dura por toda a vida, é inesgotável, devendo ser cuidado, revisado, experimentado, degustado, isento de qualquer tipo de discriminação quanto a gênero, idade, profissão, raça etc. Nada impede sua evolução, não havendo nenhum entrave que o impeça de seguir seu percurso e para tanto deve existir sempre o *animus cooperandi* para tal. “Enquanto estivermos vivos, temos oportunidade de nos educarmos” (HENDGES; SCHNEIDER, 2006, p. 39).

No entanto, apesar de a educação cooperativista ser considerada, por alguns autores, o principal elemento a ser solucionado pelos gestores, sabe-se que ela poderá conduzir a solução de outros problemas decorrentes da gestão das cooperativas, tais como, a intensificação da participação dos membros associados, a concretização de uma gestão mais democrática, o aprimoramento da circulação dos fluxos de informação e comunicação no ambiente interno e externo da cooperativa, o maior entendimento da doutrina e da cultura cooperativista e, conseqüentemente, o reconhecimento do papel do cooperado no empreendimento como dono-usuário, pois o trabalho de educação cooperativista constitui um canal por meio do qual os associados podem expressar seus anseios junto ao conselho administrativo.

Vislumbrar as condições de crescimento e progresso dos cooperados pressupõe a utilização dos diferentes saberes individualizados utilizados no desenvolvimento de um grupo de cooperados. A união das pessoas, sem a Educação, não tem utilidade, e o conhecimento obtido por elas, sem a organização, não gera participação.

2.3.1 Planejamento Estratégico das Cooperativas

Durante algumas décadas, as empresas utilizaram de forma intensa o planejamento estratégico, de tal modo que, planejamento tornou-se sinônimo de estratégia. Na grande maioria das empresas, o planejamento estratégico é um ritual motivado pelo calendário, não uma exploração do potencial da organização (CAVALCANTI et al. 2007).

Segundo Rios (1998), a cooperativa precisa de resultados positivos para conseguir sobreviver e, posteriormente, crescer. Para obter tais resultados, da mesma forma que as empresas, ela necessitará de indivíduos com habilidade e competência para administrá-la de

forma adequada, ou seja, produzindo o máximo, gastando o mínimo possível. Isso diz respeito ao planejamento operacional, que consiste na execução das metas preestabelecidas no planejamento estratégico.

De acordo com este autor o planejamento é essencial porque permitem que as ações sejam orientadas para os objetivos bem definidos. Se não houver planejamento prévio, tanto os recursos materiais quanto os esforços físicos e intelectuais acabam sendo desperdiçados por falta de foco e estratégias adequadas.

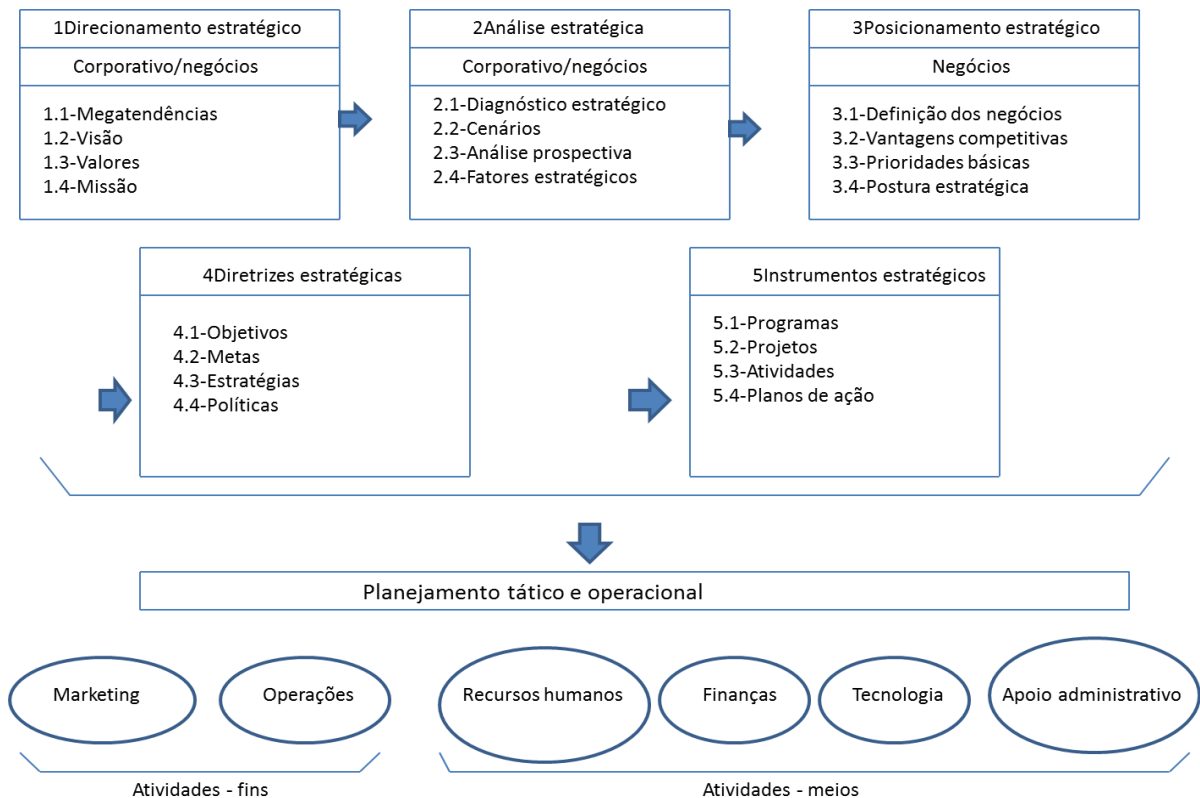
Rios (1998, p. 58), acrescenta que planejamento estratégico e planejamento operacional precisam "caminhar em Tempo Real", pois ao passo que o primeiro projeta a visão, definindo tempo, espaço e grandeza numérica para os objetivos; o segundo estabelece as ações necessárias para alcançá-los. Mas, para que ambos obtenham êxito, é preciso que todos os colaboradores saibam para onde vão; a que velocidade; os obstáculos; os recursos disponíveis; a função de cada um, o processo de tomada de decisão e a quem recorrer quando for necessário. Além disso, é importante acompanhar a implementação das ações e que seja dado *feedback* aos envolvidos.

2.3.1.1 Modelo de Planejamento Estratégico para Cooperativas - Oliveira (2011)

Para Oliveira (2011), o planejamento estratégico representa uma metodologia de para estabelecer a situação futura desejada da cooperativa, bem como os meios – estratégias e ações – para se alcançar essa situação, de forma otimizada e interagente com os fatores externos, os quais não são controláveis pela cooperativa, o que pode provocar alguma dificuldade na análise.

O autor afirma que o planejamento estratégico, como qualquer outro tipo de planejamento da cooperativa – tático ou operacional -, necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Diante dessa situação, é apresentado, a seguir, o resumo de uma metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por este autor, que pode, e muito, auxiliar as cooperativas no tratamento das questões estratégicas.

Figura 3 - Modelo básico do processo de planejamento estratégico das cooperativas



Fonte: Oliveira, (2011, p. 81)

No modelo apresentado por Oliveira (2011), salienta-se que, para os módulos de direcionamento estratégico e de uma análise estratégica, esta considerando, fortemente cada um dos negócios atuais e potenciais da cooperativa, bem como abordagem corporativa, que consolida o conjunto de negócio. Portanto, nesses dois módulos as questões macros do processo de planejamento estratégico são trabalhadas com maior intensidade. Para os três módulos seguintes, o foco principal são os negócios da cooperativa, ou mesmo os produtos e serviços oferecidos aos cooperados e ao mercado em geral.

2.3.1.1.1 Módulo do direcionamento estratégico

Representa o conjunto das grandes orientações estratégicas da cooperativa:

- Megatendências: evolução e ou ruptura dos fatores mais representativos do ambiente dos negócios da cooperativa;
- Visão: aspiração da cooperativa em relação ao seu futuro. Correspondente ao que a cooperativa pretende ser;

- Valores: atitudes e comportamentos que sustentam as principais decisões estratégicas, organizacional e de atuação da cooperativa. Esses valores estão sustentados pelos princípios e valores universais do cooperativismo;

- Missão: finalidade da existência da cooperativa. Corresponde a definição do que a cooperativa atende as expectativas e necessidades dos cooperados e do mercado em geral.

2.3.1.1.2 Módulo de análise estratégica

Representa a situação atual e o comportamento evolutivo dos fatores externos – não controláveis pela cooperativa – e internos – controláveis – de influência estratégica da cooperativa:

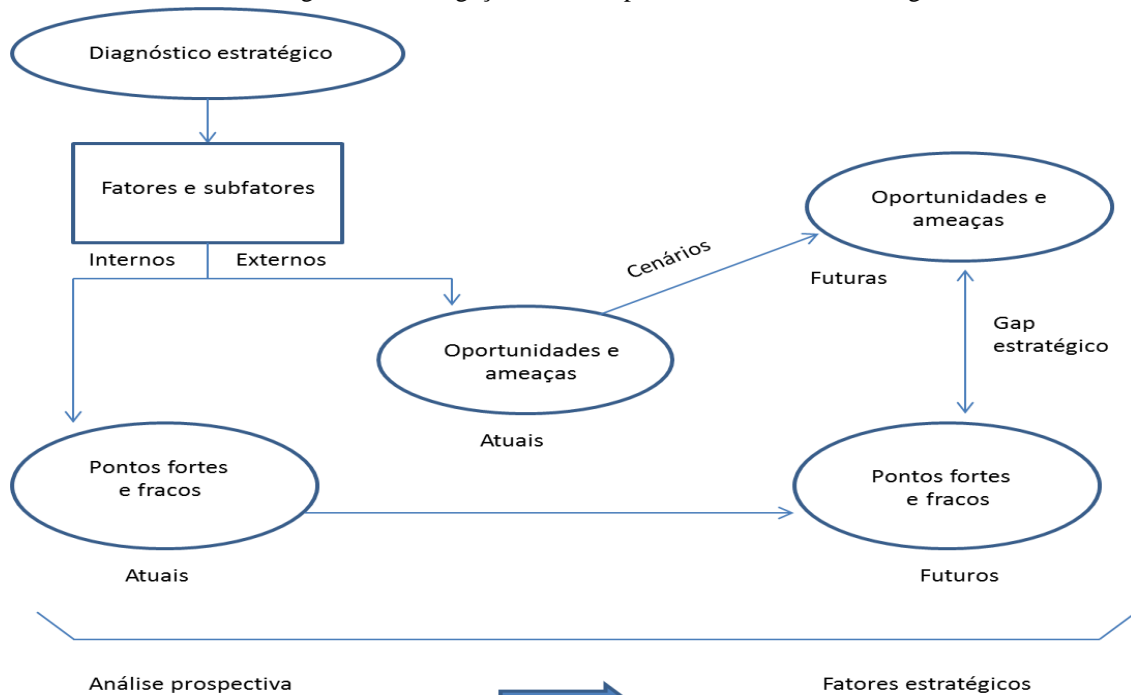
- Diagnóstico estratégico: identificação e avaliação interativa dos fatores e subfatores de análises externos – não controláveis pela cooperativa – e internos – controláveis pela cooperativa, esse componente, também é denominado de auditoria de posição, procura determinar “como a cooperativa está” ou “onde ela está”;

- Cenários: critério de medida para a preparação de futuro das cooperativas. Correspondem ao conjunto de fatores externos ou não controláveis pela cooperativa, que compreende aspectos sociais, demográficos, econômicos, políticos-legais e ecológicos, para os quais as análises prospectivas indicam como de possíveis ocorrências no futuro e, portanto, provocam influência na cooperativa;

- Análise Prospectiva: estudo dos fatores e subfatores externos – não controláveis – e internos – controláveis – quanto à interação com os cenários – inclusive alternativos – formulados, interligando os fatores externos com os cenários estabelecidos, bem como a consequente identificação de oportunidade e ameaças externas no período futuro considerado pelo planejamento estratégico da cooperativa;

- Fatores Estratégicos: fatores identificados no diagnóstico estratégico que, por meio da análise prospectiva, são considerados essenciais para a evolução do desempenho corporativo e dos negócios da cooperativa.

Figura 4 - Interligações dos componentes da análise estratégica



Fonte: Oliveira, (2011, p. 102)

2.3.1.1.3 Módulo do posicionamento estratégico

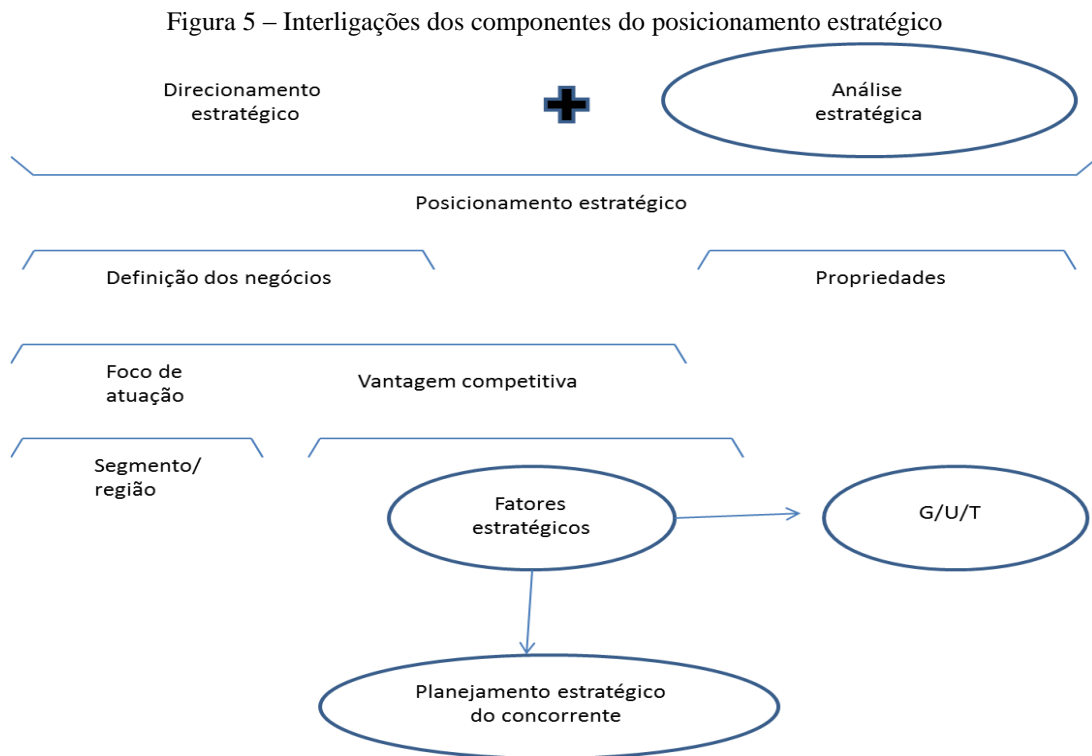
Representa a interligação dos negócios atuais e futuros com os segmentos e nichos de mercados atuais e futuros, bem como a consequente definição dos focos de atuação da cooperativa e de suas vantagens competitivas:

- Definição dos negócios: identificação dos negócios atuais e futuros da cooperativa, quanto a sua abrangência e aplicação nos mercados atuais e futuros, e suas vantagens competitivas, com base na alocação dos fatores estratégicos dos concorrentes, bem como na idealização de como devem ser seus planos estratégicos, surgindo assim as vantagens competitivas, que terão forte influência no estabelecimento do módulo das diretrizes estratégicas, principalmente as estratégias das cooperativas;

- Vantagens competitivas: identificam os produtos ou serviços e os segmentos de mercado para as quais a cooperativa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada em relação a seus concorrentes, e são decorrentes da análise competitiva que é uma metodologia estruturada que considera determinadas técnicas que fornecem informações básicas para o processo decisório inerente ao delineamento do planejamento estratégico da cooperativa;

- Prioridades básicas: resultantes da identificação e aplicação de critério e parâmetros de seleção dos diversos itens do processo de planejamento estratégico na cooperativa. As prioridades dos fatores e subfatores externos e internos das cooperativas podem ser estabelecidas por alguns critérios, tais como: receita proporcionada; melhoria do serviço realizado; otimização dos recursos humanos; físicos e financeiros; e ou contribuição para a melhoria da gestão da cooperativa;

- Postura estratégica: maneira mais adequada para a cooperativa consolidar seus negócios estabelecidos na missão, respeitando a realidade de seu diagnóstico estratégico, bem como direcionando a sua visão.



Fonte: Oliveira, (2011, p. 102)

2.3.1.1.4 Módulo das diretrizes estratégicas

Representa o conjunto das principais orientações para a operacionalização do processo de planejamento estratégico da cooperativa, constituída dos seus objetivos – resultados a serem alcançados - estratégias – como alcançar esses resultados – e políticas – orientações para o processo decisório:

- Objetivos: alvos ou situações a serem alcançados, que devem ser continuamente perseguidos, perfeitamente qualificáveis e com responsáveis identificados, bem como prazos

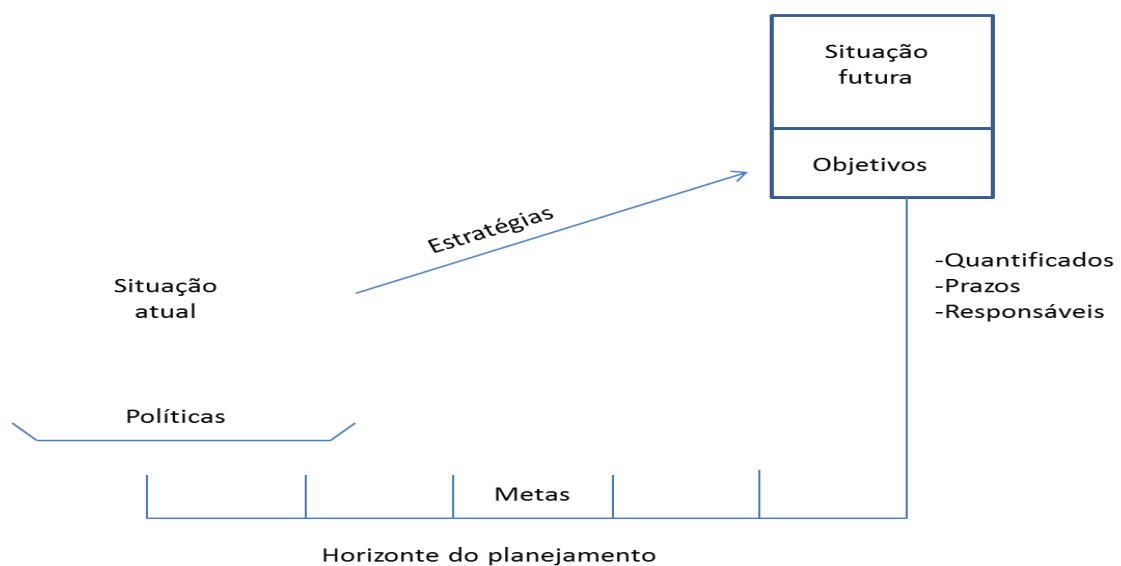
estabelecidos, que exijam esforço extra e representem modificação de uma situação atual da cooperativa;

- Metas: etapas quantificadas, com indicação dos responsáveis e prazos, para alcance dos objetivos. As cooperativas que estabelecem muito bem suas metas têm elevada qualidade na administração do processo evolutivo de seus resultados;

- Estratégias: ações correlacionadas com os objetivos e com modos de perseguí-los, que afetam toda a cooperativa. Representam definição do caminho mais adequado a ser seguido pela cooperativa para alcançar uma situação desejada representada pelos objetivos, bem como suas decomposições em metas;

- Políticas: representam a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades-limites e de abrangência das estratégias para a consecução das metas e dos objetivos da cooperativa.

Figura 6 - Interligações dos componentes das diretrizes estratégicas



Fonte: OLIVEIRA, (2011, p. 117)

2.2.1.1.5 Módulos dos instrumentos estratégicos

Conjunto de instrumentos estruturados e interligados que possibilitam a operacionalização e a gestão de diversas decisões tomadas ao longo do processo de planejamento estratégico da cooperativa, o módulo tem os seguintes componentes:

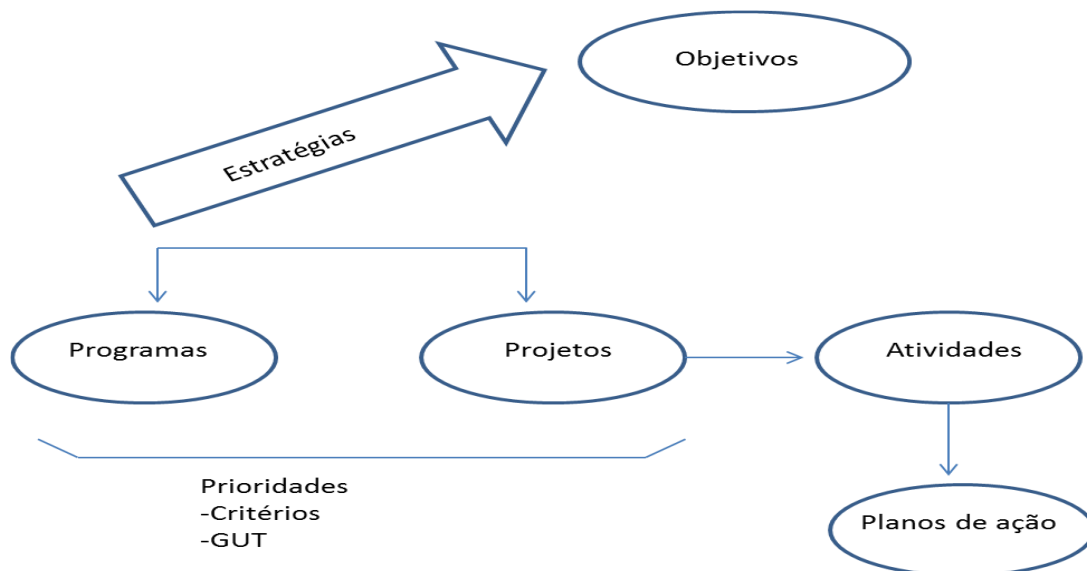
- Programas: os programas tem a finalidade de integrar as estratégias em torno dos focos de atuação da cooperativa, estes devem seguir as estratégias principais da cooperativa quanto a sua complexidade, impacto sobre os resultados e mudanças de uma situação;

- Projetos: é o trabalho a ser executado com responsabilidade de execução resultados esperados com qualificação de benefícios e prazos para execução preestabelecida, considerando recursos humanos, financeiros, material e de equipamentos, bem como as áreas da cooperativa envolvidas e necessárias a seu desenvolvimento. É por meio dos projetos que se interliga o planejamento estratégico com os outros planejamentos da cooperativa, tais como o orçamentário, o tecnológico, o de operações, e outros;

- Atividades: as atividades devem explicar, muito bem, além do profissional responsável, as tarefas com datas de início e de conclusão, os resultados finais previamente estabelecidos – preferencialmente qualificados - bem como os recursos valorados a serem utilizados;

- Plano de ação: corresponde ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos, humanos, tecnologia), portanto servem para interligar os projetos – resultantes das estratégias – com áreas funcionais da cooperativa. Verifica-se que os planos de ação são resultantes das diversas questões estratégicas anteriormente debatidas.

Figura 7 - Interligações dos componentes dos instrumentos estratégicos



Fonte: Oliveira, (2011, p. 120)

A diferença entre programa e projeto, nesse contexto, é que os programas são resultantes das estratégias de maior abrangência e impacto na cooperativa. Inclusive, algumas cooperativas podem utilizar também, o conceito de macro estratégias, que correspondem a

grandes ações ou caminhos que a cooperativa deve adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente externo, o qual não é controlável pela cooperativa.

2.3.1.2 Modelo de Planejamento Estratégico para Cooperativas - McIntyre e Silva (2002)

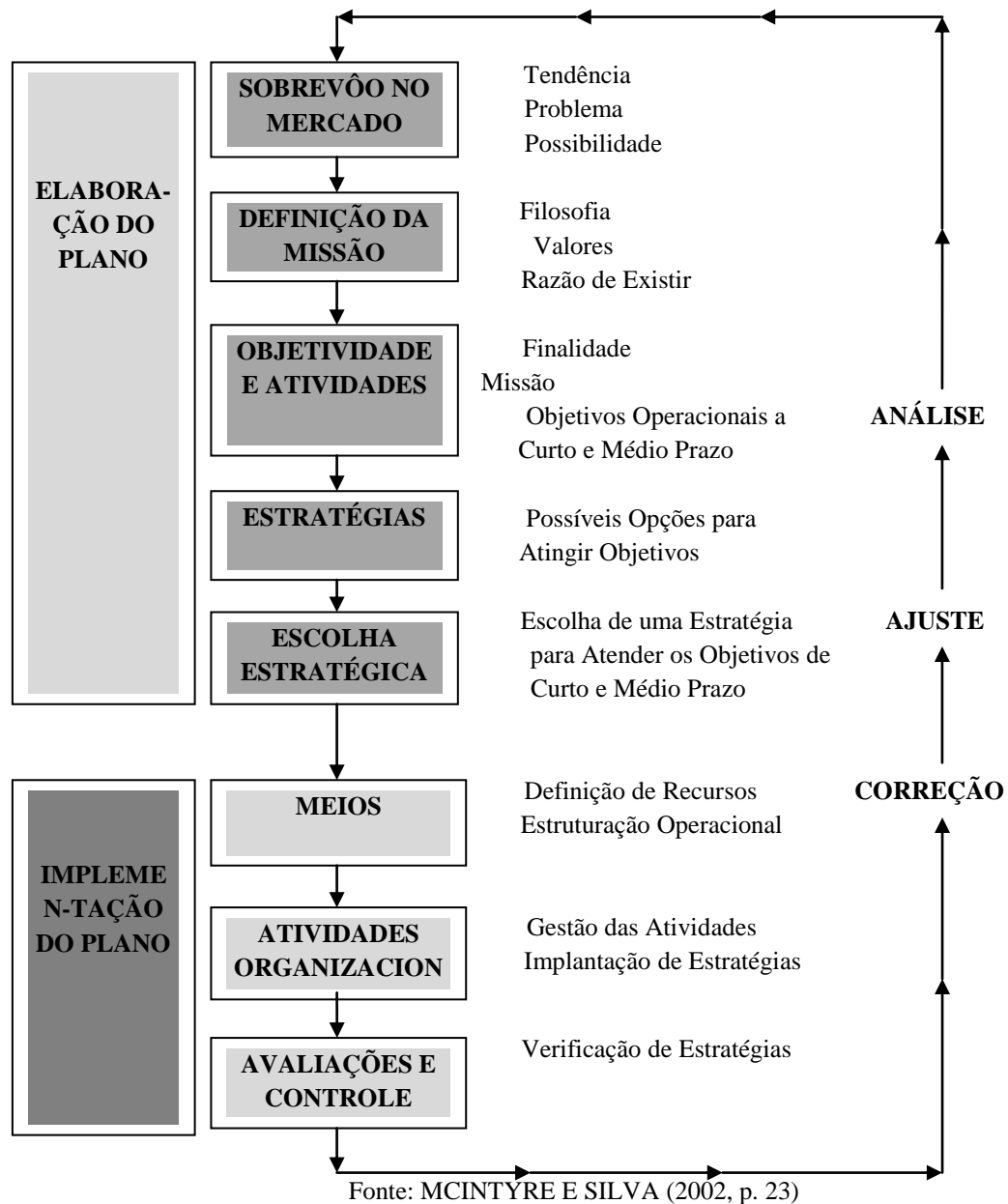
Para McIntyre e Silva (2002, p. 13), “o planejamento estratégico é um instrumento de orientação e de organização que pode ser utilizado para que a cooperativa, através dos seus associados, programe suas ações e atividades futuras.” Para os autores, o planejamento estratégico permite estabelecer objetivos e metas - de curto, médio e longo prazo – que deem a organização cooperativa uma direção para que esta siga em busca do seu crescimento econômico e social. Sendo assim, é uma ferramenta importante para definição dos procedimentos operacionais da organização.

McIntyre e Silva (2002), afirmam que o planejamento pode fazer com que as cooperativas sejam mais ágeis em seus processos decisórios e, por consequência, reajam mais eficazmente às ameaças e oportunidades que o mercado lhes apresenta, embora essa falta de agilidade seja inerente ao próprio sistema cooperativista, que exige que todas as decisões sejam debatidas e aprovadas em assembleias.

Nesse sentido, o planejamento estratégico contribui para que os administradores visualizem os caminhos a serem trilhados, evitem problemas e respondam mais rapidamente às demandas do mercado, bem como para que os associados conheçam os objetivos a serem alcançados e os rumos a serem seguidos para atingi-los. Em suma, o planejamento prepara a organização para enfrentar as adversidades, e fortalece as relações internas, já que faz com que todos os seus membros caminhem na mesma direção.

Conforme demonstra a figura 08, o modelo de planejamento estratégico apresentado por McIntyre e Silva (2002) é desenvolvido em duas etapas: Elaboração e implementação do plano.

Figura 8 - Modelo de Planejamento Estratégico de McIntyre e Silva (2002)



Na fase de elaboração do Planejamento, os autores propõem que a cooperativa realize uma análise ambiental, levando em conta as condições internas e externas, e estabeleça a missão, os objetivos e as estratégias que adotará para alcançá-los. Na fase seguinte, de implementação do plano, a cooperativa deverá definir os recursos necessários para implantação das estratégias e meios de avaliar a eficiência destas na operacionalização das atividades.

Na primeira etapa, a análise é uma tarefa complexa que deve ser realizada com muita cautela. Pois, por meio dela a cooperativa identificará as ameaças e potencialidades, internas e externas, do empreendimento. As informações reunidas na análise e na definição da missão

servirão de base para que a cooperativa estabeleça objetivos e metas compatíveis com a realidade, os princípios e valores que a organização elegeu para si própria.

Na segunda etapa, o planejamento de implantação do plano requer muita atenção, pois neste momento serão analisadas as condições e as estratégias operacionais para colocá-lo em prática, sempre levando em consideração os recursos disponíveis e as potencialidades da organização.

Os autores ressaltam, no entanto, que o planejamento estratégico de uma cooperativa, não deve desconsiderar o processo democrático de gestão e a duplicidade da missão, este tipo de empreendimento, que alia finalidades econômicas e objetivos sociais.

A partir da análise dos dois modelos de planejamento estratégico apresentados concluímos que o modelo apresentado por Oliveira (2011), atende de forma mais ampla o caso estudado.

2.3.2 Estrutura Organizacional das Cooperativas

Segundo Antonialli (2000), a origem da estrutura organizacional das cooperativas está associada ao processo de desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira, atendendo a interesses do Estado e de seus aliados de imprimirem um enfoque de expansão do capitalismo no campo em nome do aproveitamento das oportunidades do mercado e na busca de satisfação econômica dos associados. De acordo com Santos (2001), no Brasil, manter uma postura mais competitiva requer das organizações cooperativas, além da revisão de seus processos e estratégias, a adoção de “estruturas organizacionais” adequadas aos objetivos da organização e às condições do seu ambiente, o que significa escolher uma estrutura capaz de manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza com orientação para o mercado.

Para Oliveira (2011), a estrutura organizacional é o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicação e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, com suas funções e relação de cada parte para com as demais e a cooperativa inteira. De maneira mais ampla, verifica-se que a estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das cooperativas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos – estratégicos, táticos e operacionais – das cooperativas.

Desta forma para Oliveira (2011), a estrutura organizacional deve ser delineada como instrumento administrativo para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos no plano estratégico. Portanto a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido do estudo simples de seu organograma que é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional da cooperativa. Para Robbins (2010), quando se trata de estrutura organizacional os gestores precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura de suas organizações: a especialização no trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização, e a formalização. Quanto ao tamanho da organização, este influencia significativamente sua estrutura, pois quanto maiores, mais pessoas tendem a ter mais especialização, maior departamentalização, mais níveis verticais e mais regras e regulamentos do que as empresas pequenas.

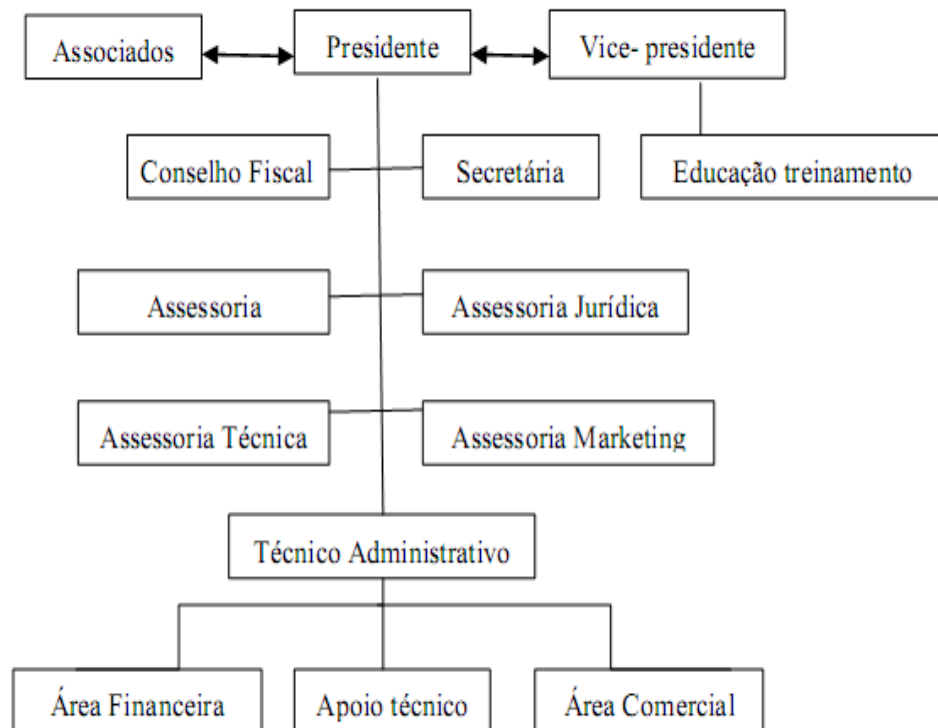
Segundo Santos (2001), na busca de uma postura mais competitiva, as cooperativas promovem mudanças significativas nas estruturas organizacionais, embora em algumas, estas mudanças se restringem basicamente na forma de departamentalização.

Para Mintzberg e Quinn (1995), a forma como tal estrutura organizacional será desenhada deverá possibilitar a harmonia entre os elementos que a compõem e a situação que tal organização está vivenciando (ciclo de vida, ambiente em que opera sistema técnico que utiliza) e, portanto, dependendo dos parâmetros utilizados para delinear a estrutura e dos fatores situacionais levados em consideração pelos responsáveis por esse delineamento, algumas configurações organizacionais podem surgir.

Podemos dizer, portanto, que a gestão é idealizada, programada e executada por pessoas. Desse modo, para alcançar seus objetivos, além de contar com suas diversas habilidades pessoais, o gestor tem de contar com a diversidade de valores e habilidades de outras pessoas, nos diversos níveis hierárquicos da organização.

Segundo Abrantes (2004), a gestão deve ser a mais democrática possível, devendo haver um sistema de decisões que conte com a participação de todos os associados. Para isso, é fundamental que haja uma perfeita e constante comunicação entre todos. Baseado no tamanho e no tipo da cooperativa, pelo menos no início das atividades, pode-se propor a estrutura organizacional mostrada na Figura 9.

Figura 9 – Estrutura Organizacional da Cooperativa



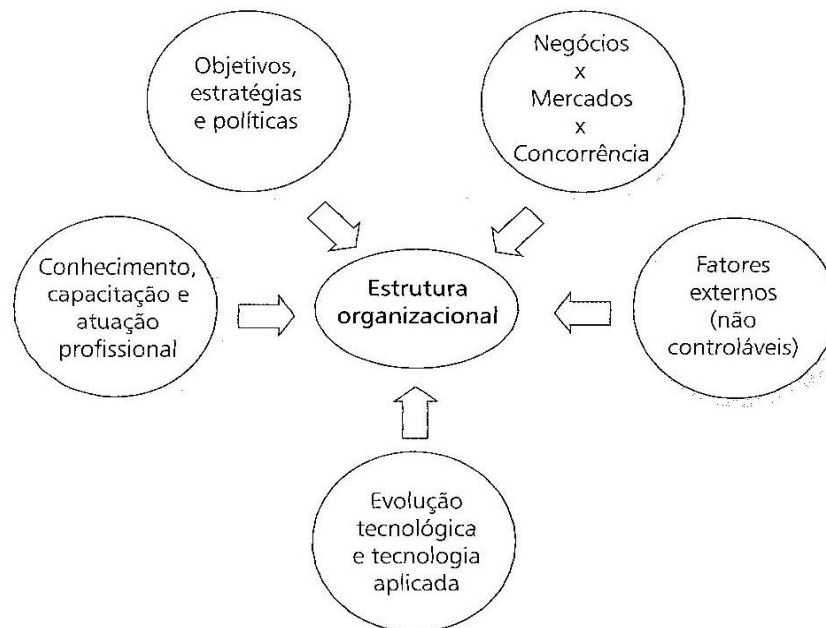
Fonte: Abrantes (2004)

Para Abrantes (2004), a maior responsabilidade cabe aos associados, que devem manter o espírito de pioneirismo, baseado na filosofia cooperativista. Todos são responsáveis pelo sucesso da cooperativa. Todos são os donos e todos têm que participar e não apenas delegar poderes aos membros da diretoria.

De acordo com Lima e Guimarães (1996), o organograma define a divisão do trabalho e autoridade, delineando o sistema de comunicação da organização segundo as várias funções necessárias para o alcance de seus objetivos e metas, elencados conforme um horizonte de tempo determinado.

Na concepção teórica de Oliveira (2011), existem alguns fatores que influenciam, com maior ou menor intensidade, o delineamento e a qualidade da estrutura organizacional das cooperativas. A identificação e o entendimento destes fatores de influência são de elevada importância para o delineamento da estrutura organizacional, pois permitem aos executivos da cooperativa terem uma visão sistêmica e global do processo e da qualidade organizacional, que são fundamentais para o adequado estabelecimento do modelo de gestão.

Figura 10 – Fatores de Influência da Estrutura Organizacional



Fonte: Oliveira, (2011, p. 157)

Para Oliveira (2011), considerando-se os cinco fatores e sua influência na estrutura organizacional das cooperativas, podem se considerar os seguintes conceitos:

a) Os objetivos, estratégia e políticas têm influência na estruturação organizacional, à mediada que, quando estes itens administrativos estão bem definidos e claro, é mais fácil organizar, pois se sabe o que esperar de cada executivo e profissional que compõe a cooperativa. É um dos principais fatores que compõem a estrutura organizacional ao planejamento estratégico;

b) Interação dos negócios da cooperativa, dos mercados de atuação e o nível de concorrência. Talvez se possa afirmar que uma boa estrutura organizacional da cooperativa seja realizada quando ela estiver delineada para proporcionar sustentação a uma situação de equilíbrio otimizada entre negócios da cooperativa, os segmentos do mercado que estiver atendendo e o nível de concorrência;

c) Níveis de conhecimento, capacitação e estilo de atuação dos executivos e profissionais da cooperativa. A eficiência de uma estrutura organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da interação das pessoas que são parte integrante da estruturação da cooperativa. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, devem-se levar em consideração o comportamento, os conhecimentos e a capacitação das pessoas que têm que desempenhar funções que lhe são atribuídas;

d) Intensidade e velocidade da evolução tecnológica e nível de tecnologia aplicada na cooperativa. A evolução tecnológica é a velocidade e a forma com que os novos conhecimentos vão surgindo e são absorvidos pelas cooperativas. A tecnologia é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da cooperativa, visando alcançar seus objetivos;

e) Atuação dos fatores externos ou não controláveis pela cooperativa, estão alocados em seu ambiente, que é o conjunto de todos os fatores externos à cooperativa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência sobre a referida cooperativa.

Autores como Ranson, Hinings; Greenwood (1980), dentre outros, têm chamado a atenção para a necessidade de uma análise mais completa da estrutura, que contemple não somente os atributos formais como também os significados que legitimam a sua conformação. Eles advogam a elaboração de uma análise interdependente que ressalte a influência da percepção individual na construção e avaliação dos recursos que regularizam a rotina organizacional. A partir da década de 1980, tal preocupação vem norteando as investigações fundamentadas na abordagem interpretativa em que a configuração da estrutura das organizações se sujeita à relação recíproca entre padrões normativos e padrões emergentes de interação, envolta por um conjunto de significados ou esquemas interpretativos, os quais consistem em um conjunto de ideias e valores elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais a partir da percepção dos componentes da realidade que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações.

Para Oliveira (2011), a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge de interação social, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem, portanto, apresentam relações que usualmente não aparecem no organograma e a primeira característica da estrutura informal é não poder ser extinta. Há muitas estruturas informais. Dentro de uma cooperativa, elas existem em todos os níveis. Algumas estão inteiramente dentro da empresa, outras são parcialmente externas à empresa.

A estrutura organizacional deve ser definida consoante a estratégia de negócios das organizações. A escolha de uma estrutura em detrimento de outra inevitavelmente envolve vantagens e desvantagens, privilegiando certos aspectos comparativamente a outros. A questão importante a abordar em qualquer estratégia de gestão é que se focalize nos aspectos mais relevantes e, dessa forma, provenham as condições necessárias para que sejam alcançados.

2.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL

Para Borges (2007), nos últimos anos o conceito de desenvolvimento teve uma salutar evolução. Era comparado com o elementar conceito de crescimento, intangível e material, intangível o primeiro, e material o segundo. Com considerações e novas linhas que colocam o desenvolvimento em um patamar mais amplo que a economia, com uma visão mais subjetiva, intangível, sistêmica, cultural complexa, entre outras características que dão ideia de um desenvolvimento mais societal.

Ao longo dos anos, novos paradigmas foram incorporados devido à insatisfação quanto aos resultados das políticas e procedimentos adotados com as estratégias anteriores, e sempre houve uma preocupação quanto à busca pela otimização de recursos e ações que pudessem auxiliar o processo de desenvolvimento (SIEDENBERG, 2001).

Sen (2000) coloca a expansão das liberdades individuais como o objetivo do desenvolvimento e recoloca o crescimento econômico e o aumento de rendas individuais como meio e não como fins em si mesmos. A expansão das liberdades econômicas, sociais e políticas, seria, por sua vez, a finalidade principal de todo e qualquer programa, público ou privado na espera do desenvolvimento social. Para isso, torna-se necessário remover condições que causam a privações de liberdades, como a desigualdade no acesso a alimentos, a serviço de saúde, à educação, além da ausência de direitos civis e democráticos.

Ainda Sen (2000), afirma que embora existam vários tipos de liberdades instrumentais que contribuem para que as pessoas possam viver do modo como desejariam, cinco delas merecem ênfase, por apontarem necessidades de políticas específicas. São elas: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantia de transparência e segurança protetora. Embora distintos estes tipos de liberdade vinculam-se e complementam-se.

As liberdades políticas são oportunidades que as pessoas têm de determinar quais serão seus governantes, quais princípios fundamentarão as ações dos governos para fiscalizar e criticar as autoridades. As facilidades econômicas são as oportunidades que as pessoas têm para utilizar recursos econômicos para consumo, produção ou troca. As facilidades econômicas dependem grande parte das condições distributivas ou do modo como as rendas adicionais são distribuídas. As oportunidades sociais são as disposições existentes em áreas como educação e saúde, relacionando-se a condições mais saudáveis da vida dos indivíduos, e também a ampliação da possibilidade de participação em atividades econômicas e políticas e redução do analfabetismo. As garantias de transparência são as garantias de sinceridade nas interações sociais, de dessegredo e clareza. Elas funcionam como inibidoras da corrupção, da

irresponsabilidade financeira e de transações ilícitas. Por fim, a segurança protetora envolve a rede de segurança social que impede que as pessoas venham a sucumbir frente a grandes privações como fome e o desemprego (BOSE, 2012).

Para que haja desenvolvimento, então, os indivíduos devem ter como satisfazer suas necessidades. Isto implica em medir, por meio de indicadores, o processo de educação, saúde, condições de moradia, água entre outros. Assim, essa teoria leva a conclusões que não há um único caminho para o desenvolvimento e sim alternativas diversas em termos de processos produtivos, tanto da economia quanto da sociedade. O trabalho elaborado a partir da comunidade, incentivando um desenvolvimento mais localizado, influencia para a dinamicidade do aprendizado dos atores envolvidos no processo (CHIASSON, 2003).

Compreender o desenvolvimento como um processo local leva ao resgate de dimensões esquecidas por abordagens globais: a identidade, a dinâmica própria e as especificidades que mantêm as relações de interdependência com áreas mais vastas. Desta forma, o desenvolvimento local vai além de âmbitos empresariais, governamentais e da sociedade civil, construindo um sentido de comunidade local, estruturado sobre a construção de uma identidade territorial. Para que este dinamismo das relações possa fluir, deve-se prospectar a disponibilidade de recursos econômicos, humanos, institucionais, ambientais e culturais, além da economia de escala não exploradas nas localidades e territórios, passíveis de construir se potencial de inovação e desenvolvimento, gerando riquezas e qualidade de vida para a população local (BRITO; ZAPATA, 2004).

Percebe-se que o desenvolvimento local nasce como uma nova proposta para responder e incentivar o desenvolvimento econômico, com base endógena e políticas que atendam às especificidades de cada local, as diversidades em diversas dimensões, que não só a econômica, mas principalmente diminuir as desigualdades sociais que se arrastam por diversos anos (FISCHER, 2002).

O estudo do desenvolvimento não deve se restringir a um único campo teórico. Estudos recentes sugerem a interação entre economia, história, sociologia e outras ciências humanas e sociais na perspectiva do território como construção social, apoiada na cooperação e reciprocidade, ainda que de natureza conflituosa. Muitas dessas perspectivas partem do princípio de que a construção de um território requer a existência de “capital social” elevado que possibilite um ambiente favorável ao engajamento visando ao desenvolvimento. Em Putnam (2006), por exemplo, o capital social é um aspecto essencial para a apreensão do caráter endógeno do desenvolvimento. Crítico dessa perspectiva, Bourdieu (2006), por sua vez, ressalta a necessidade de se introduzirem aspectos simbólicos para a compreensão do

desenvolvimento como construção coletiva dos agentes locais. Apesar de certa proximidade entre suas formulações, sobretudo no tratamento teórico-interpretativo do capital social no que se refere à sua extensão, as divergências entre esses autores não são desprezíveis.

Interpretações interdisciplinares, mesclando elementos simbólicos, culturais e econômicos são destacadas na análise de Bourdieu (2006), como elemento facilitador de diálogos envolvendo pensamentos e escolas diversificados, mas com profunda visão de interconexão.

Numa versão mais econômica, mas buscando repercutir em outras dimensões, VAZQUEZ-BARQUERO (1997, p. 77) define o desenvolvimento local como sendo:

[...] um processo de crescimento econômico e processos estruturais que conduz a uma melhoria em nível de vida da população local em que se pode influenciar em três dimensões: econômica, em que os empresários locais usam sua capacidade para organizar os fatores produtivos locais com o nível de produtividade suficiente para serem competitivos no mercado; outra sociocultural, em que os valores e as instituições servem de base no processo de desenvolvimento; e finalmente, uma dimensão político-administrativa, em que as políticas territoriais permitem criar um entorno econômico local favorável, protege-lo de interferências externas e impulsionar o desenvolvimento local.

O autor retrata que os sistemas produtivos locais conseguem, introduzir e adotar processos produtivos, como também há uma predisposição a aceitar as adaptações que devem ser incorporadas pelos trabalhadores em função de mudanças que resultam no aumento da produtividade e na competitividade das unidades produtivas. O desenvolvimento em âmbito local está diretamente relacionado à interação das dimensões econômicas, sociocultural e político-administrativa.

Joyal (2002), afirma que o desenvolvimento local é mais uma estratégia que afirma que os representantes locais de todos os setores (privado, político ou associativo), buscam trabalhar em torno da valorização dos recursos humanos, técnicos e financeiros de domínio de uma coletividade, e o objetivo maior é o crescimento de uma economia local. Nesse conceito pode se destacar o caráter endógeno, a importância da participação popular, isso como, a valorização das potencialidades locais.

Segundo Moraes (2008), o desenvolvimento local-regional é endógeno e caracteriza-se como um modelo de desenvolvimento centrado nas comunidades locais, que passam a desenvolver estratégias e a criar meios para implementar processos permanentes de mobilização, organização e cooperação. Esta forma de desenvolvimento está relacionada ao uso afetivo das capacidades, competências e habilidades da comunidade e com identidade social. Isso pode ser feito através do empreendimento e gestão dos seus fatores atuais e potenciais, assim como pela incorporação de conhecimentos e pela transformação de

possibilidades externas em oportunidades internas, de modo a solucionar problemas ou entender as necessidades locais.

O modelo de desenvolvimento endógeno possibilita a autonomia do processo de transformação no sistema econômico local. Essa transformação é baseada nas especificidades locais e na capacidade de controlar as principais variáveis influentes para a região no processo de desenvolvimento (COX, 1991). Além da capacidade das firmas e instituições de operarem no mercado local, por meio de progressiva construção e aproveitamento das capacidades locais. O desenvolvimento endógeno, dessa forma, remete à capacidade de transformar o sistema social, econômico e ambiental de reagir às mudanças externas e introduzir formas específicas de regulação social no nível local que sustente esses três processos (BORGES, 2007).

A organização da comunidade e da produção são aspectos vitais para se atingir o desenvolvimento local. Sempre será em um determinado território que as empresas irão produzir e as pessoas irão viver. Dentro desta delimitação espacial, as empresas querem ampliar a sua produção e rentabilizar cada vez melhor os seus negócios, enquanto as pessoas querem melhorar a sua qualidade de vida e progredir tanto econômica quanto socialmente, enfim, as pessoas e a produção fazem, diretamente, parte do local.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), o ambiente tem criado uma nova óptica de enfrentamento à globalização, que é a dos sistemas econômicos locais, também chamados de sistemas produtivos locais. Um sistema econômico local pode ser definido como “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais”.

Barquero (2002), também destaca que o desenvolvimento local-regional pode ser visto como um novo paradigma de desenvolvimento, emergindo da organização das comunidades locais em torno de uma estratégia para a ação, em que essas têm uma identidade própria, que as leva a tomarem iniciativas para o fortalecimento de sua capacidade organizacional. Esse tipo de movimento inicia na mobilização de forças sociais da comunidade, a qual se transforma no próprio sujeito do desenvolvimento, ampliando sua autonomia nas decisões a respeito dos seus destinos.

Em caso de grandes potencialidades natural ou quase total restrição das mesmas, a potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou mais amplamente, em seu ambiente: a interação dessa gente, por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal do processo de desenvolvimento e que requer grandes esforços de fomento e promoção. É imprescindível o

processo de aperfeiçoamento das instituições existentes. É essencial a mudança na cultura e na forma de ação das instituições por meio de uma profunda análise de sua missão, sob a ótica de longo prazo, para que possam tornar-se catalizadores do processo de desenvolvimento. Mecanismos de sensibilização dos atores individuais e seu papel nesse processo dinâmico deverão ser instaurados para que os requisitos essenciais sejam atingidos (CASAROTO; FILHO; PIRES, 2001).

Para Sen (2000), só há desenvolvimento quando os benefícios do crescimento servem à ampliação das capacidades humanas, entendidas como o conjunto das coisas que as pessoas podem ser, ou fazer, na vida. E são quatro as mais elementares: vida longa e saudável, ser instruído, ter acesso aos recursos para um nível de vida digno e ser capaz de participar da vida da comunidade.

É importante ressaltar o exposto por Coelho (2005), que assinala que o grupo é um processo que se constrói e que se desenvolve, mas que também pode morrer, uma vez que cessem as razões ou as motivações para sua existência. É caracterizado como um processo dado às particularidades de cada grupo, uma vez que as relações construídas são únicas, formando, assim, um grupo específico, com características singulares.

Assim, no intuito de caracterizar organização tal qual se pretende trabalhar, vamos considerar o exposto por Freitas, que declara que as organizações modernas:

São produtos da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessa sociedade. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é por que o próprio social lhes abre espaço (FREITAS, 2002, p. 55).

Desta forma, destacamos que a pesquisa em questão diz respeito à potencialidade de promoção do desenvolvimento local a partir da relação que os indivíduos estabelecem dentro dos grupos, inseridos em organizações cooperativas. Neste sentido, esse estudo partirá do pressuposto que as relações que se estabelecem no interior das organizações, e consequentemente o tipo de gestão por ela adotada, são de extrema importância para a compreensão dos diversos fenômenos que nelas se manifestam e sobre a potencialidade na promoção do desenvolvimento local. Uma vez que se pretende trabalhar sob a perspectiva da importância das relações, o estudo das organizações deve levar em conta, ainda, a distinção entre organizações e instituições.

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada por sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não esta referida as ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define (CHAUI, 2003, p. 3).

Portanto, as organizações cooperativas seriam o produto das relações pessoais que se estabelecem entre os seus membros. Assim, destaca-se que o sucesso ou fracasso organizacional e a relação dessa organização com o local dependente, em primeira instância, da particularidade das relações que se estabelecem em seu interior.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), o desenvolvimento promove o crescimento e o dinamismo econômico e um considerável progresso social, porém, a orientação qualitativa do desenvolvimento pode evitar o aumento das vulnerabilidades locais/regionais, os desequilíbrios e as assimetrias, que no futuro poderão gerar tensões e rupturas no equilíbrio social, quebrando a sustentabilidade do processo de desenvolvimento. Os autores ainda complementam, que em regiões ou ambientes onde o tecido econômico é articulado, a base institucional existente é ativa e onde a cultura social apresenta claros indícios de propensão, a instauração de relações associativas e colaborativas, não são requeridos determinados tipos de esforços operativos para a criação dos requisitos necessários para o desenvolvimento de novos instrumentos de articulação. Podem-se desenvolver imediatamente projetos concretos com objetivos específicos, e que, ao mesmo tempo, representem mecanismos de articulação das redes internas e externas de relação.

Para Albuquerque (1998), o desenvolvimento local enquanto processo de articulação, coordenação e invenção dos empreendimentos empresariais, associativos e individuais e comunitários envolve uma nova dinâmica de integração social e econômica de reconstrução do tecido social de geração de emprego e renda. Neste sentido, emerge como fenômeno que coloca em evidência os atores sociais, as redes de cooperação e o sistema institucional que eles conseguem construir.

Cada local possui seu mercado de trabalho, seu sistema produtivo, organização da produção, história, infraestrutura, capacidade empreendedora, entre outros componentes que dão uma ideia de identidade do local. Cada um também possui potências de desenvolvimento diferenciado.

A adesão social, sua manutenção e a internalização do conceito de sustentabilidade representam um dos maiores desafios de um processo estruturado e participativo de

desenvolvimento social. Exatamente nessas bases se encontram as citadas dificuldades de consenso estratégico e cooperativo. São necessárias mudanças nas atitudes e comportamentos, associadas a uma nova mentalidade e diversos modos de pensar e agir, isto é, a internalização do novo paradigma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda a pesquisa deve possuir um método que, não necessariamente deva ser seguido a risca, pois poderá haver a possibilidade de algumas modificações.

Para Gil (2008), a investigação científica processa-se de acordo com métodos fundamentados em bases lógicas e técnicas, os quais se consolidam a partir da eficiência verificada no passado. Para o autor, o método significa o caminho para se chegar a um fim.

Demo (2000, p. 11), define que metodologia “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

Nesse sentido, os procedimentos de pesquisa utilizados nesse trabalho compreendem as seguintes etapas:

- a) fundamentação teórica sobre Cooperativismo;
- b) fundamentação teórica sobre Estratégia;
- c) fundamentação teórica sobre Gestão das Cooperativas;
- d) fundamentação teórica sobre Desenvolvimento Local;
- e) coleta de informações em uma Cooperativa Agrícola;
- f) apresentação de forma estruturada através da visão cooperativista do processo estratégico que influenciou no desenvolvimento local;
- g) proposições das Diretrizes para a Cooperativa.

3.1 TIPO DE ESTUDO

O presente trabalho trata de um estudo de natureza qualitativa, configurada em um estudo de caso, com o intuito de identificar uma estrutura cooperativista e sua contribuição com o desenvolvimento local, baseada na percepção dos atores sociais de uma cooperativa agrícola localizada em Salvador das Missões, nas Missões do Rio Grande do Sul.

A metodologia deste trabalho coincide com a proposta por Roesch (2012), que defende que os estudos organizacionais podem ser experimentados também a partir de um diferente enfoque metodológico. Ela explica que a maioria destes estudos parte de instrumentos analíticos calçados em modelos próprios do enfoque, quantitativo, porém, defende que os estudos podem também ser realizados a partir da utilização de elementos de natureza qualitativa, mesmo considerando sua dificuldade de mensuração. Roesch (2012), são duas principais tradições quando se faz ciência: o positivismo e a fenomenologia, ou método quantitativo e qualitativo. A ideia básica do positivismo é que o mundo social existe

externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos, enquanto a tradição da fenomenologia parte da perspectiva que o mundo e a “realidade” não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente constituídos e recebem um significado a partir do homem, em uma construção social.

Entre diferentes tipos de pesquisas optou-se pelo estudo de caso, Gil (2002), argumenta que o estudo de caso é caracterizado por um estudo exaustivo e aprofundado de um ou poucos objetos, permitindo conhecimento amplo e específico do objeto pesquisado. O autor acrescenta que este delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005, p. 19).

Esse estudo foi caracterizado com relação aos seus objetivos, como descritivo e exploratório. Descritivo, porque será necessário o levantamento de informações utilizando conceitos teóricos a respeito do tema, com vistas a identificar os componentes necessários para a elaboração do processo. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2002).

O objetivo da pesquisa exploratória é modificar conceitos e ideias, buscando o desenvolvimento de novas abordagens posteriores. Normalmente esta pesquisa é feita por meio de levantamento bibliográfico ou de estudo de caso, através da análise das atividades envolvidas, de entrevistas com profissionais que atuam na área e também outros aspectos considerados relevantes sobre o tema discutido.

Neste estudo, a pesquisa exploratória utilizada contribuiu para o esclarecimento de determinado problema a fim de torná-lo mais simples e compreensível. Para melhor compreensão, a pesquisa foi dividida em etapas, conforme Figura 11. A primeira compreendeu a definição dos objetivos da pesquisa, a segunda os estudos teóricos, a terceira, o levantamento de informações, a quarta a análise dos resultados e a quinta, as considerações finais.

Figura 11 - Etapas da Pesquisa



Fonte: O autor.

Minayo (1996), comenta que a pesquisa qualitativa engloba um universo de motivos, significados, valores e atitudes, mergulhando no mundo intangível das ações e das relações humanas, e por esse motivo torna-se difícil de ser quantificada. Nesse tipo de pesquisa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a estes constituem um fundamento básico. Além disso, o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e estes não

requerem tratamento estatístico. Já na pesquisa quantitativa, as informações são quantificadas, analisadas e classificadas (SILVA; MENEZES, 2005).

A partir desta proposta, nesta dissertação fez-se a opção pela pesquisa qualitativa. Segundo Teixeira (2003), esta escolha se justifica porque “a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Desta forma, essa orientação “procura essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social”. A pesquisa qualitativa objetiva um processo de pesquisa que não permite isolar questões, sendo que o objeto deve ser estudado no todo, assumindo características de um processo simultâneo, de pesquisa e análise de dados, que se retroalimenta (WBATUBA *et al.*, 2004).

Para Flick (2009), na pesquisa qualitativa, o pesquisador utiliza os *insights* as informações provenientes da literatura enquanto conhecimento sobre o contexto, utilizando-se dele para verificar informações provenientes da literatura enquanto conhecimento sobre o contexto, utilizando-se dele para verificar informações e observações a respeito do seu tema de pesquisa naqueles contextos.

Quanto ao método, foi utilizado o indutivo, pois se partiu da observação da análise dos fatos ou fenômenos e através da relação entre eles demonstrar um processo que possa contribuir com o entendimento do desenvolvimento local a partir das estratégias adotadas pela cooperativa em estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2009), “indução é o processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Neste caso os argumentos indutivos têm o objetivo de levar a resultados que vão além das conclusões das premissas nas quais se baseiam.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

De acordo com Triviños (2006), independente do tipo de coleta de dados, para obtenção de resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem mostrar coerência, originalidade, consistência e objetividade, em concordância com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade.

Uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados foi a análise documental onde foram analisados estatuto e relatórios de gestão que forneceram as informações necessárias para a compreensão estrutural da cooperativa agrícola. Richardson (2008), ressalta que a

análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as ideias elaboradas a partir deles”.

A coleta documental junto à organização é de extrema importância, pois através dela o pesquisador terá uma base de dados do estudo que está realizando. Através da autorização da empresa será possível conseguir uma visão geral e consistente da organização possibilitando que o estudo seja mais bem aprofundado (YIN, 2005).

Outra técnica utilizada para a coleta de informações foi a entrevista semiestruturada com as pessoas que participam do sistema cooperativista, como: Presidente, Superintendente, e o Diretor Administrativo e alguns cooperados, que foram escolhidos de forma aleatória. Também foram realizadas entrevistas com lideranças, comerciantes e com populares, moradores na localidade. As entrevistas foram realizadas numa amostra diversificada com o intuito de perceber as diferentes representações sobre a COOPEROQUE e sobre a sua influência na trajetória de desenvolvimento da Vila Santa Catarina. Richardson (2008) comenta que “a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas”. “É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B”.

Segundo Triviños (2006), a entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, sustentados por teorias que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem vasto campo de interrogativas, resultados de novas sínteses que surgem à medida que se recebem as respostas dos informantes. Desta maneira, o informante seguindo espontaneamente a linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

3.2.1 Entrevista

Utilizou-se a entrevista semiestruturada, a qual permitiu a interação entre o entrevistador e a pessoa entrevistada, abrindo espaço para opiniões que pudessem enriquecer a entrevista. A entrevista foi aplicada a 03 (três) pessoas que fazem parte do executivo da Cooperativa, 09 (nove) pessoas associadas à cooperativa, 03 (três) pessoas que possuem um comércio na localidade e 01 a pessoa que ocupa a função de diretor da escola na comunidade e 04 (quatro) moradores da localidade não sócios da cooperativa. Convém destacar que o número de entrevistados foi definido, utilizando os critérios de “conveniência” e “interesse”.

As perguntas relacionadas na entrevista foram elaboradas de acordo com os conceitos pesquisados através da pesquisa bibliográfica, onde se buscou adquirir conhecimentos que embasaram o desenvolvimento de questões que buscam relacionar as estratégias adotadas pela cooperativa com o desenvolvimento da localidade.

As entrevistas realizadas foram gravadas, nas quais se buscou extrair informações detalhadas sobre a vivência dos sujeitos no exercício de suas funções e as suas percepções frente às situações correlacionadas ao objeto de investigação (MARTINS, 2006).

Richardson (2008) argumenta que para cada entrevista torna-se necessário uma introdução, na qual se explica ao entrevistado o objetivo e a natureza do trabalho, o porquê dele ser escolhido, solicitar a gravação da entrevista, explicando o motivo para tal procedimento e garantir o anonimato e sigilo das respostas.

3.2.2 Protocolo de Entrevistas

As entrevistas foram marcadas através de contato telefônico e contato pessoal com o entrevistado. O entrevistador apresentava-se como Mestrando em Mestrado em Gestão Estratégica e Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI - Santos Ângelo, elaborando uma dissertação de Mestrado. Solicitava-se a entrevista, respeitando local, data e horário desejado pelo entrevistado. Informava-se a ênfase maior em dados qualitativos, assim como a duração da entrevista, de aproximadamente 20 minutos.

No início da entrevista, informava-se de forma sucinta os objetivos da pesquisa, e solicitava-se permissão para gravá-la. As gravações foram transcritas literalmente, de acordo com o original e, posteriormente, de forma resumida. Aos entrevistados foi informado que as entrevistas seriam numeradas sequencialmente, na ordem de sua ocorrência, sem associá-las à lista dos informantes.

3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Incluindo informações e crenças dos entrevistados a análise foi realizada seguindo uma metodologia qualitativa, com utilização de pesquisa semiestruturada. As informações foram analisadas de modo geral por meio do conjunto de técnicas da análise de conteúdo e categorização, conforme o modelo de Bardin (2004), que será descrito a seguir.

3.3.1 Plano de Análise

Bardin (2004) considera três etapas básicas para o desenvolvimento desta técnica: a pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

A pré-análise equivale à organização do material de pesquisa. Ela tem início na própria elaboração do projeto, desde o levantamento de material bibliográfico sobre o objeto de estudo, até a determinação do *corpus* (conjunto de dados) a ser analisado. É definida por Triviños (2006) como uma leitura geral, determinada por Bardin de “leitura flutuante”, de todo o material, que permite aos pesquisadores, em princípio, três tarefas fundamentais: formular os objetivos da pesquisa, suas hipóteses amplas, e a determinação do *corpus* da investigação (especificação dos materiais coletados que serão objetos de análise). Para isso foram executados os seguintes passos:

1) Delimitação dos objetivos da análise: perguntas relacionadas ao desenvolvimento local;

2) Constituição do *corpus*: as entrevistas aplicadas em cada grupo constituíram os *corpus* a serem analisados, dada a relevância e pertinência do estudo das respostas dos participantes as questões abertas. Em seguida, todas as perguntas e respostas das entrevistas foram digitalizadas em arquivos no computador. As entrevistas foram operacionalizadas levando-se em conta cada questão (categorização *a priori*). A conclusão desta pré-análise coincidiu com o início da descrição analítica, que, segundo Triviños (2006), começa nesta mesma etapa. Nela o material de documentos que constitui o *corpus* foi submetido a um estudo aprofundado, incluindo os procedimentos de codificação, classificação e categorização. Para Bardin (2004), codificar o material coletado significa tratá-lo. A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, segundo regras precisas, que permitem atingir uma representação de seu conteúdo. Essa representação compreende três regras: o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem e da classificação), e a agregação (escolha das categorias). Com isso, objetivou-se a descrição analítica dos dados, para a qual foram procedidas as etapas a seguir;

3) Codificação:

- Recorte: escolha das unidades de contexto elementar (UCEs). Nesse caso, optou-se pela frase. Seguindo a orientação de Bardin (2004, p. 121), um dos meios facilitadores da categorização é a elaboração de um índice, ou dicionário, o qual constitui “um sistema de análise categorial adaptado ao tratamento automático”. Com base nessa orientação, foi construído um dicionário no qual foram agrupadas as UCEs semelhantes;

- Classificação e agregação preliminar: refere-se ao processo inicial de agregação de UCEs, descrito anteriormente, no qual foram realizadas as primeiras tentativas de nomear as categorias. Nesse sentido, são agrupadas as palavras repetidas e de mesmo significado;

- Enumeração: escolha das regras de contagem (contagem por UCE);

4) Categorização: serve para dar significação às mensagens e, assim, ratificar as categorias (termo chave que indica a significação central do conceito que se quer aprender) em processo de definição e dominar as subcategorias (indicadores que descrevem o campo semântico desse conceito);

- Classificação: foram consideradas, nesse processo de categorização, duas dimensões semânticas: a categoria – representando a dimensão de maior abrangência -, e a sub categoria – dimensão menor de abrangência.

- Enumeração: contagem final das UCEs em termos de frequência e percentual;

5) Inferência e interpretação: a atribuição de significados aos resultados finais por meio de e análise qualitativa dos dados. A fase de interpretação inferencial, segundo Triviños (2006), desenvolvida desde a etapa da pré-análise, alcança agora sua maior intensidade. A reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelece relações, aprofundamento das ideias, chegando se possível, a propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas ou gerais. A análise do conteúdo das respostas foi determinante para a seleção e classificação das crenças e informações relacionadas à avaliação do desenvolvimento local.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para identificar as informações necessárias para a realização desse trabalho, utilizou-se uma cooperativa agrícola, denominada Cooperativa Agrícola Mixta São Roque - COOPEROQUE. Localizada no município de Salvador das Missões – RS, na Vila Santa Catarina, há 62 anos faz parte da vida desta comunidade.

O surgimento e o crescimento da Cooperoque é a explicação que os atores sociais do local têm para o desenvolvimento dessa localidade. Assim, a seguir, se analisará os argumentos para a possível correlação entre a evolução da Cooperativa e o desenvolvimento local.

4.1 SALVADOR DAS MISSÕES: MUNICÍPIO DE PERFIL RURAL

Salvador das Missões é um dos 497 municípios do Estado do Rio Grande do Sul no qual predomina a cultura da colonização germânica. Situa-se na região noroeste e ocupa uma área de 94,042 km². Integra a micro-região das missões que é composta de 27 municípios. Os limites geográficos fazem divisa com os municípios de Cerro Largo a Leste, Rolador ao Sul, São Pedro do Butiá e São Paulo das Missões a Oeste.

Com a intenção de se tornar município em 10 de novembro de 1991, é votado o plebiscito pela emancipação. E logo em seguida em 20 de março de 1992, o município é criado, data em que oficialmente se desmembrou de Cerro Largo. Conta atualmente com uma população de 2.762 habitantes. Conforme os dados demográficos do IBGE (2010), Salvador das Missões apresenta uma taxa de urbanização de (44%), caracterizando-se como predominantemente rural.

A vocação rural constitui-se na herança colonial onde predominam as pequenas propriedades rurais, que mantem a atividade econômica ativa com intensidade de produção e diversidade de culturas, tais como as culturas de milho, soja, trigo, mandioca, amendoim, alfafa e cana-de-açúcar, que formam a base da economia do Município. Devido a predominância pequenas propriedades rurais, os agricultores dedica-se, também, a outras atividades complementares e alternativas como a suinocultura, avicultura e a pecuária leiteira, sendo estas atividades substanciais para a renda das famílias e do Município.

4.1.1 Vila Santa Catarina o Berço da COOPEROQUE

“Todos os aglomerados humanos têm um início simples e difícil. Depois crescem, se desenvolvem e constroem a sua história” (HATWIG, 2008, p. 4).

Segundo Hatwig (2008), a história da comunidade da Vila Santa Catarina segue o itinerário comum de qualquer agrupamento humano: origem humilde. Lutas e percalços. Depois um lugar ao sol mais ou menos destacado. No ano de 1904, foram adquiridas as primeira colônias na Linha Santa Catarina, distante 20 quilômetros a noroeste da sede da colônia Serro Azul, pelos senhores José Kaspary, Peter Dewes, Antônio e José Borgoni, provindos, respectivamente, de Picada Café, Santa Cruz e Venâncio Aires. Foi o início do povoamento desta localidade, no meio de mata virgem. Mais tarde chegou mais um considerável número de colonos dos quais mencionamos as famílias: Anschau, Webwer, Kunz, Theis, Reis, Schneider, Thomas, Kalsinger, Sauer e Heck, que aqui se estabeleceram construindo o primeiro núcleo comunitário.

Este contingente de migrantes teve seu auge no ano de 1910, impulsionado pelo “Bauerverein e Volksverein”, movimentos que foram liderados e idealizados pelo Padre Theodor Amstad. O principal objetivo era congregar os descendentes de imigrantes alemães, incentivando-os para uma vida comunitária intensa e ativa, sob os parâmetros da solidariedade cristã, que conduzisse a um desenvolvimento equilibrado e sadio das suas comunidades nos aspectos religioso, social, político e econômico.

A denominação da comunidade de Linha Santa Catarina deve-se ao fato de o nome da esposa do primeiro morador José Kaspari ter sido Catarina.

Ao chegarem nesta comunidade para a escolha e compra de um lote rural, os colonos ficavam encantados pela qualidade da terra, a exuberância das matas e pela abundância de mananciais com águas límpidas. Ficavam maravilhados quando olhavam para as densas matas, onde se sobressaía o majestoso Ipê, com sua enorme copa coberta de flores roxas, ondulando ao sopro do vento minuano, anunciando a chegada da primavera.

E, por toda parte, apareciam clareiras, indicando que ali se estabelecia mais um morador. Os acessos aos lotes rurais eram precários, e somente possíveis através de picadas abertas durante a demarcação das Linhas.

Ao se estabelecer nesta região, os pioneiros passaram por imensas dificuldades. Depois de escolhido e comprado seu lote rural, o colono tinha que se embretar no meio da mata virgem para iniciar e estabelecer ali o seu lar.

Um grave problema era o escoamento da produção. Estradas precárias e pouco comércio. Os produtos agrícolas eram levados de carroça a Santo Ângelo, São Luiz Gonzaga e Serro Pelado, hoje Porto Xavier. O milho para ser transformado em farinha era levado, a cavalo, até Guarani das Missões, onde existia um moinho. As estradas eram abertas e conservadas pelos próprios colonos. Os colonos eram muito solidários e unidos. Eles se ajudavam-se mutuamente nos serviços, através do sistema de mutirões.

Em 1909, sentindo a necessidade de os filhos frequentarem uma escola, decidiram contratar uma pessoa mais letrada para exercer a função de professor. A escola recaiu sobre o pioneiro Peter Dewes. Como não havia um prédio escolar específico, o professor ministrava as aulas em sua própria casa. Assim iniciou-se a Escola Particular Pe. Afonso Rodrigues. Foi também na casa deste professor que, em 1911, o Pe. Führtjohann celebrou a primeira missa na Comunidade. Nesta época, o senhor João Anschau abriu a primeira Casa Comercial na comunidade.

Em 1912, a comunidade construiu a primeira escola-capela e uma casa de moradia para o professor comunitário. Em 1923 já funcionava na Comunidade, uma casa comercial, uma serraria, um moinho, uma alfaiataria, uma sapataria, uma ferraria, um açougue, um salão de baile, e uma sociedade hípica.

Os pioneiros que povoaram esta comunidade provinham das diversas regiões do estado: São Leopoldo, Montenegro, São Sebastião do Caí, Lajeado, Estrela, Santa Cruz e Venâncio Aires. Como cada comunidade possui uma identidade, sua mentalidade e maneira própria de pensar, interpretar e agir, houve no início, uma grande dificuldade, até que se conseguiu unificar as famílias e constituir uma unidade comunitária que persiste até hoje.

4.1.1.1 Processo Produtivo

Como a própria colonização havia repartido as terras em lotes de 25 hectares, aqui se implantou uma agricultura de economia familiar. Com a explosão demográfica, as pequenas propriedades foram se subdividindo, em modo de formar muito minifúndios. Daí a necessidade de explorar a terra ao máximo, com técnicas modernas de produção, a fim de gerar o suficiente para a manutenção das famílias.

Ao iniciar a colonização, os primeiros imigrantes continuaram a cultivar nesta localidade os mesmos produtos que cultivavam nas comunidades de origem: milho, feijão, fumo, mandioca, arroz, batatinha, criação de suínos e bovinos. Todos os produtos de valor

comercial e manutenção familiar. Com a introdução da cultura da soja, o feijão e o fumo foram, aos poucos, abandonados.

Nos anos de 1950 a 1965, a suinocultura tomou um grande impulso. Foi neste período que houve o maior rebanho suíno na região. A suinocultura tornou-se a base da economia familiar da época. Os suínos eram vendidos aos frigoríficos. Como nesta época a soja não tinha tanto valor comercial, era toda usada no trato dos animais. Neste período surgiram as primeiras trilhadeiras, motores estacionários e trituradores de milho. Pequenas fábricas de ração balanceada para suínos foram instaladas e incentivadas pela realização de duas Semanas Ruralistas, acontecidas nos anos de 1956 e 1957.

Com a mecanização da lavoura, especialmente com o estímulo do governo, implantou-se, a partir de 1970, a cultura baseada no binômio trigo e soja. A mecanização foi rápida. O crédito fácil e barato induzia os agricultores a mudarem sua maneira de produção. A produtividade aumentava assustadoramente. A calagem e a recuperação do solo contribuíam para este crescimento. O governo subsidiava a produção, especialmente do trigo. A produção de soja foi o grande vilão da implantação da monocultura, devido ao seu valor no comércio internacional. Tratores, semeadeiras, automotrizes e todos os tipos de implementos agrícolas eram financiados a juros baixos pelo Banco do Brasil. O valor da saca de soja era referência para qualquer negócio. Era uma grande revolução verde.

Na metade da década de 80, o governo retirou os subsídios do trigo e dos insumos. Os juros aumentaram velozmente com a alta inflação que se instalou no país, juntamente com as frustrações de safras que alertaram os colonos sobre os males da monocultura. E resultou daí a volta do cultivo de produtos diversificados. A suinocultura tradicional, que já estava em decadência devido aos baixos preços, foi praticamente destruída pelas novas exigências do mercado. O porco tradicional perdeu totalmente o seu valor comercial. O mercado exigia um suíno tipo carne. Como a maioria dos produtores não tinha condições financeiras para mudar o sistema de produção, tiveram que abandonar a suinocultura. Continuaram apenas alguns produtores que tinham condições financeiras para se adequar a exigências do mercado.

4.1.1.2 Comércio e Transportes

Por volta de 1910, o senhor João Anschau abriu um pequeno comércio na comunidade. Era o bolicho do seu Anschau, denominado assim pelos colonos. Lá os colonos vendiam seus produtos, especialmente feijão, banha, fumo em folha e, em troca, compravam tudo aquilo que necessitavam para manter a família. O senhor Anschau transportava e

comercializava os produtos adquiridos pelos colonos na cidade de Santo Ângelo. Para este transporte, adquiriu duas carroças com capacidade de carga de até novecentos quilos cada uma. Cada carroça era puxada por seis mulas. Anos depois apareceram os caminhões e automóveis. Os meios de transporte foram melhorando, acompanhando a evolução e o aprimoramento das técnicas modernas de transporte.

Com a modernização dos meios de transporte e o aumento da produção o comércio também evoluiu. A comercial de João Anschau e Filhos, em 1951, foi adquirida pela Cooperativa Agrícola Mixta São Roque.

4.1.1.3 Associativismo e Cooperativismo

Para Wey (2011), na região das missões, o associativismo e o cooperativismo são práticas conhecidas desde o início da colonização. As comunidades de imigrantes alemães desenvolveram-se, apesar da ausência do Estado. Tudo era feito em mutirão.

A comunidade sempre primou pelo espírito de solidariedade e associativismo. As dificuldades geradas pelo próprio método de colonização obrigaram as famílias a exercer muitas atividades, coletivamente, como os mutirões. Na derrubada das florestas, no corte dos cepos para as tabuletas que serviam para fazer os telhados das casas e galpões, nas construções, nas colheitas. Sem assistência pública, os imigrantes construíram sua própria comunidade. Escola, Igreja, moradia para o professor, clube de bolão, entidades esportivas, manutenção das estradas, tudo era realizado comunitariamente. Ninguém se recusava a colaborar, pelo contrário, sentiam-se valorizados quando podiam participar das atividades comunitárias.

Fruto desta mentalidade associativa foi a fundação da Cooperativa Agrícola Mixta São Roque, em 1º de novembro de 1951.

4.1.1.4 Vila Santa Catarina - Atualmente

De um pequeno povoado, esta localidade transformou-se numa pujante Vila. Para Hatwig (2008), a comunidade sempre se caracterizou por seu espírito de união e “teimosia” em vencer todos os empreendimentos que propunha. Percorreu, com toda tenacidade todos os estágios para alcançar seu lugar como comunidade vitoriosa. Seu crescimento está alicerçado sobre quatro eixos: a comunidade católica, sempre fiel aos princípios religiosos, morais e éticos herdados dos antepassados; a escola, preocupada em encaminhar os filhos da

comunidade na trilha dos conhecimentos necessários para acompanhar a evolução do progresso; a Sociedade Clube Rio Grandense e outras entidades sócio-esportivas que proporcionam ao povo lazer e descontração; a COOPEROQUE, que é a alavanca propulsora do crescimento econômico da comunidade e de seu quadro social. Não se pode falar ou escrever sobre a Vila Santa Catarina sem mencionar a importância que a COOPEROQUE representa para a comunidade e toda a região. Ela é a “menina dos olhos” e o orgulho da comunidade. Ela representa o dinamismo, a tenacidade e a persistência dos seus fundadores e a capacidade dos seus administradores.

Hatwig (2008), afirma que a comunidade acompanhou e assimilou com extremo interesse a evolução da tecnologia e da ciência, tanto a nível de campo, de comércio, de indústria, de educação, da sociedade e algumas práticas religiosas. Saímos de uma prática agrícola obsoleta e manual para a mais avançada tecnologia. Os meios de transportes tradicionais deram lugar a modernos automóveis e caminhões. O complexo de inferioridade do homem do interior desapareceu, pois se igualou ao homem da cidade no recebimento de informações, através de televisão, telefone, computador e internet. Os jovens tem a oportunidade de frequentar diversas universidades. Belas casas e os lindos prédios estão sendo construídos, oportunizando aos seus moradores todo conforto que uma família merece. A saúde teve um grande avanço com o fornecimento de água potável encanada e a implantação de diversos planos e programas de saúde.

Conforme Hatwig (2008), a euforia do crescimento gerou também alguns problemas para a comunidade. Devido à explosão demográfica, provocada pelo desenvolvimento da COOPEROQUE nos últimos anos, a comunidade perdeu, em parte sua própria identidade. Sabe-se que toda comunidade tem sua maneira de ser e agir comunitariamente. Como a Vila Catarina recebeu e continua recebendo, um grande contingente de moradores de outras localidades, com mentalidade e práticas diferentes, assim estão passando por um período de adaptação.

4.1.2 O Nascimento da COOPEROQUE

Em 1951, um grupo de cooperativistas, especialmente a família de Isidoro e Francisco Langer, lançaram o desafio e o plano de fundar uma cooperativa na Linha Santa Catarina. Convidaram o então professor da comunidade, senhor Seno Marcos Stracke, para liderar o movimento. Este aceitou o desafio com muito entusiasmo, até a sua concretização em 1º de novembro de 1951, quando um grupo de trinta e três agricultores fundaram a Cooperativa

Agrícola Mixta São Roque Ltda. – COOPEROQUE, aclamando o senhor Seno Marcos Stracke como seu grande líder.

Em onze de novembro de 1951, às quinze horas, na sede do Clube Rio Grandense, este grupo de cooperativistas se reuniu novamente em assembleia, para na presença do Dr. Genaro G. Kerbs, economista da Assistência ao Cooperativismo, da Secretaria da Agricultura Indústria e Comércio do estado do Rio Grande do Sul, oficializar a fundação da Cooperativa, subscrever e integralizar, cada sócio, trinta cotas-partes no valor de três mil cruzeiros como capital inicial (Cr\$ 3.000,00). Mas como valor do capital inicial da Cooperativa fora estabelecido em cem mil cruzeiros (Cr\$ 100.000,00), o sócio Seno Marcos Stracke integralizou mais de dez cotas-parte no valor de cem cruzeiros cada. O valor das trinta cotas representava, na época, o equivalente a três mil quilos de suínos. A seguir, foram lidos, discutidos e aprovados por unanimidade, os estatutos que regeriam a vida da Cooperativa. Aprovados os estatutos, o Dr. Genaro G. Kerbs, presidente da assembleia, declarou, definitivamente, constituída – de hoje para o futuro – a Cooperativa Mixta São Roque Ltda., com sede na Linha Santa Catarina, no sexto Distrito de São Luiz Gonzaga.

O objetivo principal do grupo era a busca da independência comercial, fugindo dos intermediários, tanto na venda em comum da produção, como na compra de bens de consumo. Os primeiros anos foram árduos, em função da pouca estrutura e da forte concorrência do comércio. Entretanto, a confiança conquistada junto aos agricultores de comunidades vizinhas, trouxe novos adeptos e um conseqüente fortalecimento da base da cooperativa.

Nos anos 70, com o surgimento das cooperativas tritícolas na região, as cooperativas agrícolas mistas de pequeno porte foram fortemente abaladas. No entanto, mais uma vez, prevaleceu o espírito de união pautado no cooperativismo autêntico, que não se deixou vencer, e resistiu ao gigantismo. Até então, a COOPEROQUE possuía participação inexpressiva no contexto econômico regional. Foi a partir dos anos 80, início do período de decadência de muitas grandes cooperativas, que, a COOPEROQUE buscou sua afirmação e expansão. A fidelidade aos seus Valores: “Trabalho, Credibilidade, Honestidade e Prudência”, e a sua Missão: “Estimular o desenvolvimento sustentado do agronegócio de alimentos, através da colaboração recíproca de seus associados e da permanente qualificação dos seus colaboradores, com o objetivo de gerar produtos e processos adequados aos seus clientes, fortalecendo o sistema econômico e social da região na qual está inserida”, aliada a uma série de boas administrações fizeram com que sua imagem fosse projetada e reconhecida em âmbito estadual. Classifica-se, portanto, a história da COOPEROQUE em duas fases distintas. 1º Fase: da fundação até o início dos anos 80 - período de luta pela conquista de seu espaço e

sua identidade; 2º Fase: a partir dos anos 80 - quando a organização começou a criar corpo e buscar a sua efetiva estruturação.

4.1.3 Caracterização e Fases do Processo de Adoção de Estratégias da COOPEROQUE

Atualmente toda a estrutura da Cooperativa está localizada na Vila Santa Catarina município de Salvador das Missões, mas a Cooperativa está presente, através de seus associados, nos municípios de, Cerro Largo, São Pedro do Butiá, Rolador, Roque Gonzales, São Paulo das Missões, Campina das Missões e Candido Godói. Estes municípios caracterizam, portanto, a área de atuação da cooperativa. O número de cooperados evolui na organização, conforme a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Ano e Cooperados

NÚMERO DE ASSOCIADOS												
ANO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Quant	1.226	1.233	1.186	1.189	1.187	1.218	1.220	1.236	1.300	1.320	1.353	1.368

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão exercício 2013, COOPEROQUE

Também pode-se perceber a evolução do patrimônio líquido em constante crescimento, conforme demonstra a Tabela 2 a seguir :

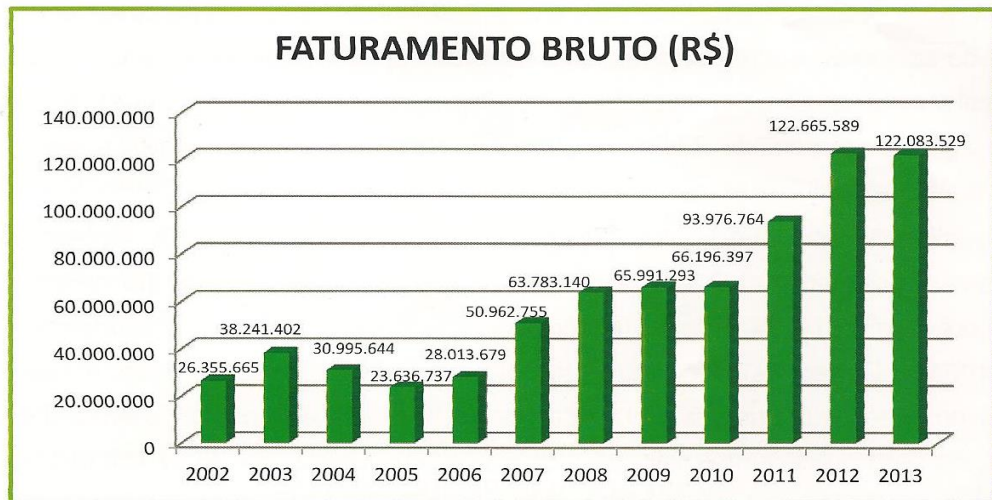
Tabela 2 - Patrimônio Líquido

PATRIMÔNIO LÍQUIDO							
ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor R\$	11.540.040,51	17.458.714,24	18.869.000,78	19.670.398,31	25.839.851,88	27.134.779,62	32.942.626,16

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão exercício 2013, COOPEROQUE

A Cooperativa destaca-se por ter um faturamento bruto atual com um volume de R\$ 122.083.529,00 em operações no período de 2013, conforme apresenta o Gráfico 1 a seguir:

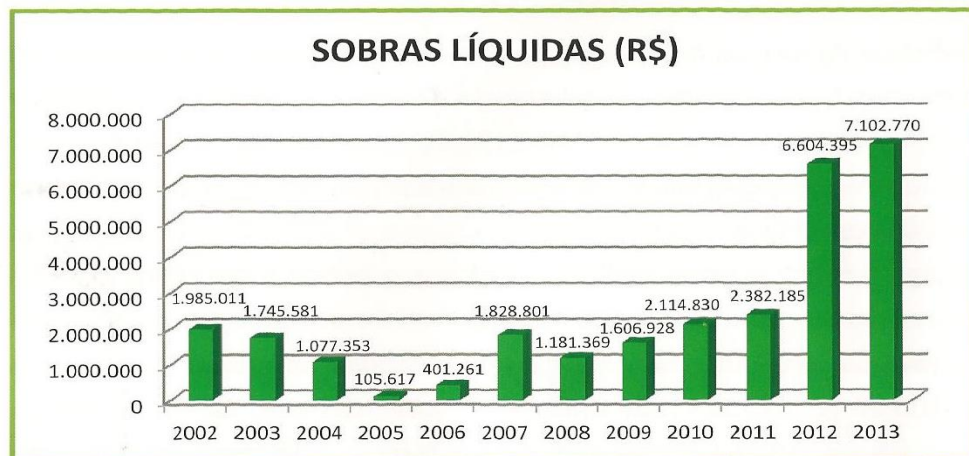
Gráfico 1 - Faturamento Bruto



Fonte: Relatório de Gestão exercício 2013, COOPEROQUE

Pode-se perceber o desempenho da Cooperativa através das sobras líquidas, conforme o Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Sobras Líquidas



Fonte: Relatório de Gestão exercício 2013, COOPEROQUE

No final do exercício de 2013, as sobras líquidas da Cooperoque atingiram R\$ 7.102.770,00, demonstrando um aumento em relação ao período anterior, que foi de R\$ 6.604.000,00. Esta é uma tendência desta cooperativa, pois vem demonstrando uma evolução em suas atividades e resultados mais expressivos a cada exercício. Também é interessante destacar a participação estatutária dessas sobras no último exercício, que ficou assim distribuída: FATES: R\$ 348.748,86; Fundo de Desenvolvimento Econômico: R\$

2.789.990,87; Fundo de Reserva: R\$ 2.441.242,02; Sobre a Disposição da Assembleia Geral Ordinária: R\$ 1.394.995,44.

A estrutura da Cooperativa está assim disposta:

a) Moinho de trigo: conta com uma capacidade de moagem de 10.000 scs/mês (120.000 scs/ano). Produz-se farinha de trigo tipo 1 e 2, marcas Missões e Dona Geny, além do subproduto, farelo de trigo. O moinho de trigo é abastecido exclusivamente com produto de origem dos associados. A comercialização da produção de farelo e farinha de trigo é realizada por meio de venda direta, nos setores da agropecuária e supermercado da cooperativa, e por meio de vendedores comissionados responsáveis por regiões específicas e estratégicas no Estado do Rio Grande do Sul. A distribuição da produção é realizada por uma frota própria, com 04 caminhões M.Benz 1620 Truck Furgão;

b) Laticínios: atualmente, a plataforma de laticínios conta com uma estrutura para o recebimento e resfriamento de 240.000 litros/dia, sendo que além de receber e resfriar o leite dos associados e repassar para a CCGL, presta o referido serviço a outras empresas de laticínios. Está em fase de projeto e conclusão de estudos de viabilidade, a instalação de uma indústria de derivados do leite. O início das obras está previsto para meados de 2014;

c) Cereais: a Cooperativa conta com uma moderna estrutura de recebimento, beneficiamento e armazenagem de grãos (soja, milho e trigo). São moegas equipadas com tombadores e interligadas a máquinas de limpeza, secadores, transportadores, elevadores, além de 10 silos metálicos, 03 silos pulmão e 06 silos de concreto armado, totalizando uma capacidade estática de armazenagem de 710.000 scs. de 60Kg;

d) AFUCOPER: fundada em 27 de fevereiro de 1992, a Associação dos Funcionários da COOPEROQUE – AFUCOPER foi constituída com a finalidade de proporcionar em suas dependências, o bem estar e uma boa qualidade de vida a seus associados/colaboradores e dependentes. É própria para o lazer, esporte, convívio social e cultural. A AFUCOPER possui uma ampla estrutura, com sede social/salão de festas, campo de futebol 07 (com iluminação), cancha de bocha, 02 piscinas, quadra de vôlei de areia (com iluminação), parquinho para crianças e área verde. Em sua trajetória, a associação tem como principais marcas, a organização de um jantar baile anual, os grupos semanais de jogos de futebol 07 e vôlei, torneios internos de bocha e canastra, além da participação vitoriosa em campeonatos municipais e regionais de bocha, futsal e futebol 07;

e) Supermercado e Magazine: pavimento localizado junto ao centro administrativo possui cerca de 1.000 m² de área, com ambiente totalmente climatizado. Proporciona aos associados e clientes produtos alimentícios, de limpeza, de higiene, utensílios e utilidades

diversas, produtos de padaria, frutas, açougue, material esportivo e loja de vestuário. O pavimento é equipado com 04 caixas. Possui também um caminhão MB709 com carroceria furgão para proceder à distribuição das compras realizadas pelos associados e clientes que não possuem veículo próprio (sem cobrança de frete). Existe um projeto para ampliação, modernização e remodelação do supermercado, com o intuito de proporcionar um espaço mais amplo, tanto para o supermercado como para a loja de vestuário;

f) Agropecuária e Fertilizantes: a comercialização é realizada somente com associados, diretamente ao produtor, via revenda própria, geralmente por indicação de um Agrônomo ou Técnico Agrícola da COOPEROQUE. Além da venda, a Cooperativa realiza o tratamento da semente com defensivos, deixando-a pronta para o plantio. Possui um prédio com 1.130,75m² com modernos equipamentos para o tratamento das sementes. Para a estocagem e revenda de insumos e defensivos agrícolas, a cooperativa possui um pavilhão com 1.265,04m². Todos os insumos são entregues na propriedade do associado, sem custo adicional de frete.

Como já mencionado, no processo ocorrido na Cooperoque, a figura do líder foi de extrema importância. O primeiro Vice-Presidente e Diretor Gerente Seno Marcos Stracke, administrou a cooperativa com muita responsabilidade e prudência, até o dia 10 de novembro de 1982, quando foi substituído por seu filho Elmar Inácio Stracke, o qual, com muita habilidade, firmeza e competência está conduzindo a Cooperativa até os dias atuais. Neste trabalho, reconhecemos a importância e a relevância destas figuras para a trajetória da Cooperativa. No entanto, o foco deste trabalho está direcionado a descrever as estratégias adotadas pela Cooperoque que influenciaram no processo desenvolvido na Vila Santa Catarina, embora reconheçamos a ativa participação dessas importantes figuras, “considerados empreendedores e visionários” Hatwig (2008). Focaremos no processo vivenciado e na descrição das estratégias implementadas. Assim, o papel destas lideranças são reconhecidamente cruciais, mas não os consideramos como explicação única dessa história de sucesso. Para tanto, também é importante destacar outros pontos fundamentais desta experiência vivenciada. Uma vez que em outros contextos somente uma liderança eficiente e empreendedora. Assim, uma aprendizagem que esta experiência nos oferece pode ir além do reconhecimento da importância de liderança, mostrando as estratégias e caminhos que foram implementados e ajudam a explicar os resultados. Desta forma, destaca-se que história de sucesso como essa não se fazem sem um líder, mas, também não se fazem somente com um líder.

É importante ressaltar que a concretização das melhorias vivenciadas a partir do cooperativismo na Vila Santa Catarina, só foi possível porque a comunidade aceitou que estas melhorias poderiam se tornar realidade continua acontecendo porque as pessoas ainda sonham com um local cada vez mais desenvolvido.

Com o intuito de facilitar o estudo, da trajetória da Cooperoque, será descrita caracterizando-a segundo o processo de mudanças estratégicas organizacionais, seguindo a metodologia utilizada inicialmente, por Wbatuba *et al.* (2004). Como todos os estudos de caso não determinam análise rígida de interpretação julga-se que essa seria a melhor forma, de analisar e apresentar a organização em questão.

Assim pode-se analisar um processo de adoções de mudanças estratégicas organizacionais por meio de um estudo de caso da Cooperoque, no período que vai desde a sua constituição em 1951, até os dias atuais 2014. Mais especificamente procuramos descrever, analisar e interpretar o processo estratégico desta organização, evidenciando ações praticadas por eventos, agrupados em períodos, ao longo de sua trajetória, mostrando as diversas ações que possibilitaram o desenvolvimento da organização, para tentar, posteriormente, relacionar, estas melhorias intra-organizacionais, ao desenvolvimento da Vila Santa Catarina e Região.

As organizações estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças e, por isso, necessitam desenvolver capacidades que permitam sua própria adaptação, e de forma a fazer frente a um mercado extremamente competitivo para sobreviverem. Assim a gestão da empresa deve estar preparada para responder de forma eficaz ao ambiente, desta forma, os administradores devem estar cada vez mais direcionados a promover mudanças e se posicionarem, através do estabelecimento de estratégias.

O termo estratégia se refere ao planejamento dos administradores para o alcance dos resultados condizentes com o que a organização se propõe. Em um sentido mais amplo, a gestão estratégica consiste em decisões que contribuam e direcionem para os objetivos da organização. Envolve decisões a partir da alta direção do longo prazo a que se referem ao todo organizacional. São de alta complexidade e visam, sobre tudo, ampliar as oportunidades e minimizar os problemas, referindo-se diretamente ao destino da organização, e cuidando, principalmente, da sobrevivência organizacional.

Portanto, essa parte do trabalho apresenta os resultados da investigação dos processos de estratégia empreendidos pela Cooperoque, que, como será demonstrado, lhe garantiram o êxito socioeconômico. Os dados foram coletados por meio de descrições e análises das

informações coletadas no trabalho de campo, e ainda, a partir de dados secundários, através de pesquisa bibliográfica de trabalhos previamente realizados sobre esta instituição.

Fez-se a opção por uma caracterização inicial da organização, evidenciando, sua estrutura, forma, tamanho e relações. Posteriormente relacionaremos as ações empreendidas na trajetória da Cooperoque, destacando os seus resultados, objetivando, assim, explorar as possíveis bases de um empreendimento cooperativista eficiente e eficaz, no que tange suas propostas de base emancipatórias.

4.2 PERÍODOS ESTRATÉGICOS E EVENTOS CRÍTICOS

Nesta fase da pesquisa identificaremos, a partir da caracterização histórica da trajetória da organização, os eventos críticos de maior relevância que possibilitaram os resultados alcançados pela COOPEROQUE. Entende-se por eventos críticos “as mudanças estratégicas de uma organização” (WBATUBA, 2004, 162). Para Sausen (2003), estudar as mudanças, pressupõe, então, não apenas adotar um modelo de referência, nem tão pouco procurar unidade e coerência entre modelos, mas, e principalmente, enriquecer-se no conhecimento de suas diferenças e complementariedades. Considerar a simultaneidade de perspectivas é de fundamental importância para construir o entendimento do real significado da mudança estratégica.

Os eventos críticos levantados foram separados por períodos estratégicos. “O período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico caracterizado por período” (Wbatuba, 2004, 162). Assim, para período estratégico importantes faremos uma descrição de eventos críticos que caracterizaram as mudanças estratégicas processadas naquele período. Essa descrição foi possível a partir das entrevistas realizadas pelo pesquisador durante o trabalho de campo.

A seguir reúnem-se em dois quadros os períodos estratégicos que foram definidos juntamente com a alta direção da Cooperativa estudada e os eventos críticos que foram definidos a partir da análise documental e das entrevistas, com seu respectivo ano ou períodos de acontecimento a serem detalhados posteriormente.

Tabela 3 - Períodos Estratégicos

Períodos Estratégicos	Descrição
I – 1951 a 1980	Adaptação e Identidade
II – 1981 a 2014	Estruturação e Consolidação

Fonte: Autor (2014).

Tabela 4 - Eventos Críticos

Eventos Críticos	Ano
1. Fundação da Cooperativa	1951
2. Tentativa de expansão	1959
3. Suínos a base da economia	1951 - 1990
4. Recessão	1970 - 1980
5. Implantação do repasse agrícola	1981
6. Estruturação da Cooperativa	1984
7. Impulso agroindustrial	1993
8. Investimentos em construções e qualidade	1997
9. Fomento a bacia leiteira	2007
10. Agricultura de precisão	2008
11. Prêmio Mérito Empresarial Gaúcho	2013

Fonte: Autor (2014).

Uma vez que a COOPEROQUE tem suas bases voltadas a gestão cooperativa, em sua essência, segundo teve seu significado já detalhado, percebe-se que os períodos não são determinados por sequência cronológica, uma vez que as ações não são limitadas, sobrepondo suas características nesta trajetória, tendo como primeira fase 1951 a 1980, e segunda fase 1981 a 2014. A cooperativa sempre empreendeu estratégias que iam ao encontro de dois componentes da gestão cooperativa (gestão empresarial e gestão social). O que lhe proporcionou desenvolvimento no sentido mais amplo por combinar ações diversas e complementares para desenvolver a organização e a localidade. A seguir serão apresentados os períodos estratégicos da cooperativa.

Primeiro período estratégico: fase de “adaptação” e “identidade” foi voltada à constituição da Cooperoque. As ações empreendidas nesse período demonstraram necessidade de buscar a independência comercial. Esse período foi constituído pelos seguintes eventos crítico: fundação da cooperativa, tentativa de expansão, suínos a base da economia e a recessão.

Em 1º de novembro de 1951, 33 agricultores fundaram a Cooperativa Agrícola Mixta São Roque Ltda, na comunidade hoje Vila Santa Catarina. Esses agricultores integralizaram Cr\$ 100.000,00 (cem mil cruzeiros), como capital inicial, sob a liderança do Professor Seno Marcos Stracke, seu 1º Gerente. O principal objetivo do grupo era a compra de insumos e venda da produção em comum, para fugir dos intermediários no comércio particular que, na época, já era forte na região.

Em 1960 a cooperativa adota uma estratégia de expansão com a instalação de um Posto de Recebimento de Mercadorias, no município de Roque Gonzáles, que logo após foi transformado em filial. Esta ação que visava o crescimento da cooperativa não teve sucesso e logo em 1962, ocorre o desmembramento da filial de Roque Gonzáles. Após esta tentativa de expansão frustrada a cooperativa não demonstrou mais interesse em expandir com novas filiais. Os dirigentes atuais afirmam que a cooperativa não tem intenção de crescer horizontalmente, mas sim verticalmente, sempre prestando mais serviços aos seus associados.

A suinocultura foi a base de sustentação da cooperativa durante várias décadas. Considerada como Alicerce da Cooperativa, a criação de suínos exerceu um papel de grande importância econômica para a região. Atuando nas áreas de fomento, assistência e comercialização a cooperativa, ao longo desses anos, sempre garantiu insumos básicos e comercialização da produção aos criadores associados que se dedicaram a essa atividade. Atividade que na década de 90 perdeu forças e foi absorvida por grandes empresas, que adotaram o sistema de integração com os produtores, sistema que hoje ainda é adotado pelo setor. Devido a essa condição de mercado, a cooperativa se viu obrigada a buscar outras alternativas, que serão descritas nos próximos períodos. Outro fator importante que lembra a época, foi a construção da 1º Sede em 1954 com 402 m², que hoje ainda é utilizada e abriga parte da agropecuária da cooperativa.

As maiores dificuldades, porém foram sentidas na década de 70, com o surgimento das grandes Cooperativas Tritícolas, que com suas estruturas faraônicas foram dominando as Cooperativas Agrícolas Mixtas de pequeno porte. Nesse período, muitas dessas cooperativas foram incorporadas e outras acabaram encerrando suas operações. Período em que a Cooperoque relutou para não ser incorporada, e houve tentativa por parte da COOTRISA na época.

Apesar do período difícil enfrentado pela Cooperoque, a direção da cooperativa e seus associados nunca deixaram de confiar no desenvolvimento da mesma que conseguiu se manter independente. Nesse período percebeu-se a necessidade de mudança. Era preciso

buscar um diferencial. O sistema adotado pela cooperativa atendia as principais dificuldades dos associados, mas isso ainda não era suficiente.

Neste sentido, destaca o exposto pelo superintendente da Cooperoque, que afirmou:

“em primeiro momento eu comecei a convencer a diretoria a fazer compras. A cooperativa era pequena e não tinha patrimônio nenhum e a minha preocupação na época era manter a cooperativa, e para manter, tinha que ter receita maior do que as despesas e isso estava cada vez mais complicado. Aí eu procurei convencer a diretoria mas principalmente o meu pai, que era o pensador da cooperativa, pra fazer compras em São Paulo – SP. Com muita persistência minha, e levou tempo para convencer, eles concordaram, isso não era tão fácil de fazer. Eu saía em um final de semana e voltava no outro final de semana, e ficava a semana inteira lá em São Paulo, mas isso foi uma receita a mais que eu consegui proporcionar, comprar mercadoria barata e agregar valor, isso deu um incremento na receita da cooperativa pra ela sobreviver, isso ainda era muito pouco tinha que acontecer mais, mas já houve, uma segurança maior, com essa agregação de renda”.

A estratégia veio a contribuir com o aumento de receita da cooperativa, mas isso não foi suficiente para estruturá-la, de modo que ela conseguisse atender com mais presteza seus associados. A cooperativa necessitava de outra estratégia, que foi adotada e foi o marco que caracteriza o início do segundo período estratégico da Cooperoque.

Segundo período estratégico: fase de “estruturação” e “consolidação” caracterizada por ações voltadas ao crescimento da Cooperoque. As diversas ações empreendidas demonstraram a necessidade de articular a organização. Buscar e criar articulação e bases sólidas. Esse período foi constituído pelos seguintes eventos crítico: implantação do repasse agrícola, estruturação da Cooperativa, impulso agroindustrial, investimentos em construções e qualidade, fomento a bacia leiteira, agricultura de precisão de Prêmio Mérito Empresarial Gaúcho.

Percebendo a dificuldade que os produtores rurais enfrentavam na época, em relação ao acesso aos recursos financeiros para cultivar suas lavouras, a direção da cooperativa buscou uma alternativa que realmente suprisse essa necessidade, a direção optou pela implantação do repasse agrícola. Foi uma estratégia que fortaleceu a parceria entre cooperativa e associados, e marca o início da segunda fase da cooperativa.

Conforme afirma o superintendente da Cooperoque em relação à implantação ao repasse:

“me autorizaram a falar com a direção do banco, quando eu cheguei no banco, na época se pregava o gigantismo das cooperativas, só pensando grande e as cooperativas pequenas simplesmente eram desprezadas, para não dizer ignoradas, mas eu fui insistente, falei com a gerência do Banco do Brasil, na época era o Banco do Brasil que repassava os recursos do governo federal, daí eles me escutaram, mas assim, fazendo um favor para escutar, daí eles falaram, vocês não tem máquina, não tem pessoal. Sim nós não temos mesmo, mas nós temos um rapaz que está se formando em Tecnólogo em Cooperativismo, ele depois foi contratado e está até hoje aqui, e máquina a gente dá um jeito de comprar, aí eu vendi esta ideia, fiquei conversando com eles uma hora, e firmei o compromisso em comprar as máquinas necessárias e contratar o técnico, e fazer uma experiência, daí mandaram eu voltar em umas semanas, eles achavam que eu não ia voltar, eu voltei, e consegui convencer eles há fazer uma experiência, mas no fundo eles estavam achando que isso não ia dar certo, e esse foi o começo da reestruturação da cooperativa”.

Com a implantação do repasse agrícola a cooperativa adotou um sistema que vinculou a venda dos insumos e o recebimento da produção do associado. Com isso a cooperativa passou a vender mais insumos e receber mais produção. O repasse agrícola é adotado até os dias de hoje pela cooperativa. O agricultor não precisa procurar o banco para efetuar o seu financiamento. Ele vai até a cooperativa e a mesma encaminha sua proposta de financiamento para o banco, a cooperativa é aval de todos os financiamentos contratados neste sistema. Esse período lembra a revolução do campo pela mecanização agrícola e exploração comercial de cereais, caracterizado pelo binômio trigo e soja.

Foi na década de 80 que a Cooperoque mais cresceu e se estruturou para absorver o aumento da produção proporcionada pelo sistema de repasse agrícola adotado pela cooperativa na fase anterior. Esse período registra os investimentos:

- A cooperativa investiu em assistência técnica através de agrônomos e técnicos agrícolas, essa estratégia foi fundamental para o desenvolvimento do associado, pois levou até ele conhecimento e tecnologia que refletiram no aumento da produtividade;
- Construção de um escritório novo com 88,53 m², junto à antiga sede;
- Construção de 02 moegas de descarga para cereais e balança capac. 60.000 kg;
- Construção do armazém graneleiro com 1.250 m² e capacidade 120.000 sacas de cereais;
- Instalação do secador de cereais 40kwa, e do posto de recebimento de suínos com 377,3 m²;
- Instalação de 02 silos metálicos e moega com 619 m² com capacidade de 60.000 sacas de cereais;
- Construção da nova Sede Administrativa com 1.464m²;
- Construção de 02 silos metálicos com 390 m² capacidade de 60.000 sacas de cereais;
- Instalação do Supermercado e Magazine junto à Sede Administrativa.

O impulso agroindustrial foi marcado pela construção e instalação do moinho de trigo com capacidade de moagem de 120 mil sacas por ano e registro da patente da primeira marca Farinha Missões. O incentivo dado pela cooperativa e a garantia de comercialização da cultura de trigo, deu um novo impulso num momento em que esse e outros setores, foram fortemente penalizados. A política econômica globalizada, e a ausência de um plano agrícola regional, praticamente inviabilizaram a cultura de trigo no Brasil.

Para o superintendente da cooperativa:

“O moinho proporcionou a nossa região, a posição de região que mais planta trigo, em proporção a área, no Rio Grande do Sul. Devido a nossa política do trigo, a cooperativa garante a comercialização, paga melhores preços pela produção, então isso beneficia toda a região onde a cooperativa está inserida, e também para ajudar o produtor se manter na atividade isso fortalece a comunidade e fortalece o município com o retorno do ICMS quando maior a produção primária, mais retorno para o município de origem”.

O trigo é uma cultura de inverno e além de ser mais uma fonte de renda ao associado ele também tem uma fundamental importância no ciclo de produção do agricultor pois serve como cobertura de solo e também a sua palha como adubação para o solo que beneficiarão as outras culturas.

Busca pela qualidade e investimento em construções foi marcado pelos investimentos em programa de qualidade e em construções. Importante momento para a cooperativa, pois o trabalho da mesma foi reconhecido por um órgão externo. A cooperativa aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade/ RS em 1997, e em 1999 a Cooperoque foi congratulada com o Diploma de Distinção ao Mérito, concedido por reconhecimento às organizações que se destacaram.

Em relação às construções, deram-se os seguintes investimentos:

- Instalação de mais 04 silos metálicos com capacidades de 120.000 sacas e mais 02 moegas;
- Cercado e pavimentação dos silos e armazéns área total 10.000 m²;
- Ampliação do Supermercado 432 m²;
- Comemorações alusivas aos cinquenta anos de atividades;
- Construção de garagem para caminhões junto ao moinho (165 m²), cobertura para estacionamento do setor de administração (153,75 m²), cobertura metálica para carga e descarga do Supermercado (72 m²);
- Construção de um depósito de insumos e agrotóxicos (1.265 m²);

- Pavimentação em torno do depósito (3.008 m²);
- Construção de 02 silos metálicos com capacidade para 100.000 sacas de grãos.

O fomento a bacia leiteira surgiu após, confirmada a tendência de centralização do setor suinícola, limitado cada vez mais a poucos produtores e plantéis maiores, o setor de produção primária traça um novo panorama. Produtores que no passado faziam da suinicultura uma atividade paralela à produção de cereais, para completar a renda familiar, estão hoje se estruturando cada vez mais para a atividade leiteira e muitos desses transformaram a produção de leite como atividade principal. A cooperativa acreditou ser esta a atividade capaz de viabilizar a pequena propriedade, evitando o abandono do campo pelo produtor. Baseado nesta tendência, a cooperativa elaborou um estudo técnico de viabilidade econômica, para a elaboração de um projeto de industrialização do leite e traçou metas para os anos seguintes.

Para o início do projeto, foi construída uma plataforma com capacidade para 240.000 litros/dia, para recebimento, resfriamento e após comercialização do leite, e foram adquiridos 03 caminhões/tanque Mercedes Benz novos para coleta leite e 02 camionetes VW Saveiro para departamento técnico.

Para o associado produtor de leite a cooperativa iniciou um projeto de assistência técnica para o fomento da atividade leiteira. Esse projeto é pioneiro no estado do Rio Grande do Sul e iniciou com a participação de 40 produtores. O projeto oferece assistência técnica gratuita para os produtores. No primeiro ano da implantação deste projeto, conseguiu-se aumentar em 100% a produção leiteira. Além deste aumento da produção, também aumentou a qualidade. Além da assistência técnica aos associados produtores de a cooperativa, a cooperativa presta assistência em projetos, que visem a compra de implementos, ordenhadeiras, resfriadores, e auxilia na busca de financiamentos com juros e condições mais acessíveis. Atualmente o leite é comercializado com a CCGL. As obras de instalação da indústria de processamento de leite serão iniciadas neste ano de 2014, conforme relato da direção da cooperativa.

A Cooperoque, percebendo a necessidade de aumentar a produção agrícola e adequar a o produtor associado às novas tecnologias proporcionadas pelo mercado, inicia um novo projeto, projeto de implantação da agricultura de precisão, tecnologia que permite uma valorização da variabilidade espacial dos atributos do solo e a possibilidade de manejá-lo, visando aumentar a eficiência técnica e econômica do uso de insumos. Para Santi (2012), a utilização do conjunto de tecnologias da agricultura de precisão deve ser vista como uma

moderna técnica de gerenciamento dos atributos do solo em uma determinada área, fornecendo subsídios para o adequado aprimoramento do manejo e maximização da eficiência dos recursos produtivos, alicerçado no manejo localizado e no respeito à variabilidade existente no campo.

A cooperativa adotou o sistema de agricultura de precisão completo. Ela disponibiliza para seus associados a coleta e análise de solo, faz o mapeamento da lavoura, disponibiliza um caminhão especial (twiter), que distribui os corretivos para o solo. Outro caminhão distribui calcário todos esses serviços sem custos aos associados. A cooperativa também realizou uma parceria com Bayer Leva onde foram realizados investimentos de R\$ 2.108.000,00, com a implantação de um sistema de tratamento de sementes. Esse é um sistema inovador para proteção contra pragas e doenças que resulta em qualidade na produção de trigo, milho e soja.

Outros investimentos importantes realizados no período:

- Instalação de sistema de climatização em todo prédio da sede;
- Aquisição e instalação de mais 01 secador/cereais Joscil e tombadores de cereais para carretões e caminhões;
- Aquisição de 02 geradores de energia mais potentes;
- Construção de casa de máquinas para gerador de energia em anexo à agropecuária; -
- Construção do depósito de tratamento de sementes em anexo à área do calcário;
- Construção de 06 silos de concreto armado com capacidade de 350.000 sacas de grãos;
- Construção de um prédio com balança para pesagem de caminhões no setor de laticínios;
- Aquisição de um caminhão para coleta e um silo para armazenagem de leite com capacidade de 50.000 litros;
- Aquisição de um caminhão com basculante graneleiro bi trem;
- Construção de uma moderna unidade de recebimento/armazenagem de cereais em substituição ao antigo armazém graneleiro (demolido), com tombador para carretas, novo secador, gerador, transformador, máquina de limpeza, tulhas, elevadores e sistema de captação de partículas e resíduos. Os gestores afirmam que a Cooperativa criou uma equipe própria de construção, devido às constantes obras.

Para coroar a trajetória desta Cooperativa sexagenária, no dia 03 de julho de 2013 a Cooperoque recebe em Novo Hamburgo – RS o Prêmio Mérito Empresarial Gaúcho 2013,

concedido às empresas que se destacaram em seu segmento em 2012, no cenário estadual. As empresas participantes são avaliadas por critérios como a condição financeira, histórico de contribuições sociais e fiscais e ação dos gestores. São também consideradas as ações regionais de apoio a questões sociais e ambientais, com destaque ao fortalecimento dos agricultores em suas propriedades.

Sobre a conquista do prêmio os gestores afirmam que o mesmo veio coroar um trabalho que é resultado do respeito e aplicação dos valores da cooperativa, “trabalho, credibilidade, honestidade e prudência”.

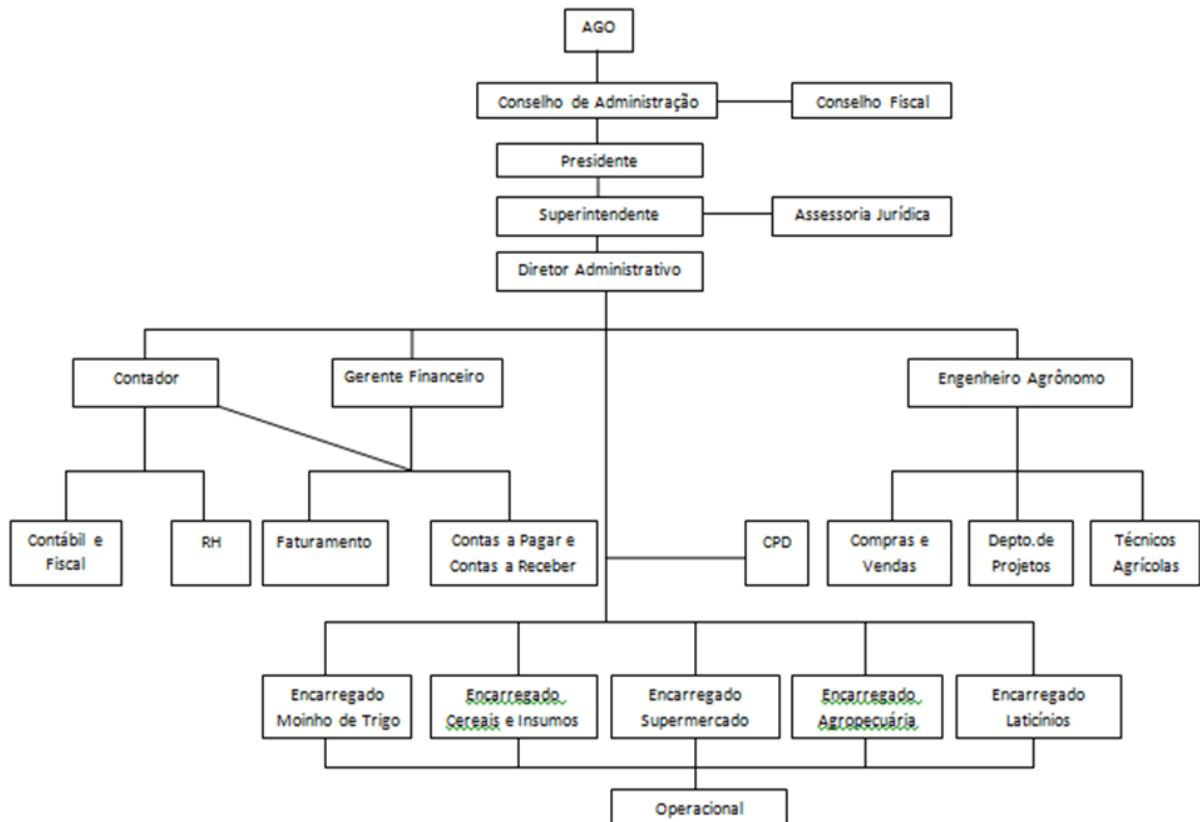
4.3 MODELO DE GESTÃO COOPERATIVISTA ADOTADO PELA COOPEROQUE

A cooperativa é uma empresa que pode ser analisada a partir de suas características organizacionais, de capacidade de coordenação de um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, os produtores e as cooperativas, cooperativas e distribuidores, e/ou cooperativas e consumidores (BIALOSKORSKI, 1997).

Para Schulze (1987), que trata a estrutura organizacional como estrutura de poder, a estrutura é montada com o objetivo de permitir que o conjunto de associados possa regularmente apresentar seus problemas e necessidades para definir ou redefinir os objetivos e metas da cooperativa, para que os serviços por ela prestados sejam avaliados, os recursos nela alocados sejam eficientemente empregados nas suas relações sociais e mercadológicas e sua demonstração formal seja feita por meio do organograma.

Ao estudar sobre a estrutura organizacional da Cooperoque, identificou-se a existência de um organograma organizacional, que é apresentado na Figura 12.

Figura 12 - Organograma da Cooperoque



Fonte: Cooperoque (2014)

4.3.1 Modelo de Gestão da Cooperoque

Para Oliveira (2011), o modelo de gestão pode ser conceituado como processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando o crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

Quanto a gestão adotada pela Cooperativa, para os gestores, o modelo é tradicional, pois a estrutura da gestão é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e o Presidente, que são eleitos pelos associados em assembleia. O presidente Sr. Otmar Afonso Langer ocupa o cargo de presidente há 20 anos, e atua na Cooperativa no dia a dia exercendo suas funções e quinzenalmente reúne-se com o Conselho de Administração. O Conselho de Administração contrata os profissionais para gerenciar os negócios da Cooperativa. Os profissionais contratados ocupam os cargos de Superintendente e Diretor Administrativo, e eles são responsáveis por levar os planos de curto, médio e longo prazo para o conselho e esse tem a função de analisar e discutir estas propostas e aprová-las ou não. Os gestores afirmam

que na grande maioria das vezes as propostas são aprovadas. O cargo de Superintendente é ocupado pelo Sr. Elmart Strake “filho do primeiro sócio fundador, Vice Presidente e Diretor Gerente da Cooperoqe”, que atua como colaborador da cooperativa há 53 anos e há 32 anos ocupa o cargo de Superintendente.

A administração da cooperativa é realizada pelo Superintendente e pelo Diretor Administrativo. O Sr. Elmar Strake afirma que além das atividades rotineiras é responsável pelas grandes negociações como a comercialização de grãos, fertilizantes, agrotóxicos e a busca de recursos financeiros, e que aos poucos está delegando algumas responsabilidades dessas atividades ao Diretor Administrativo, Sr. Mauro Resch.

Cabe ressaltar que na COOPEROQUE, quando são eleitos novos membros do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração através da AGO, diretoria executiva permanece a mesma. Segundo os dirigentes, essa é uma estratégia para dar continuidade ao desenvolvimento da cooperativa, estratégia que se aculturou a Cooperativa, pois é adotada há 62 anos. A Cooperoqe nunca enfrentou disputa eleitoral ao longo dos seus 62 anos. A diretoria sempre foi eleita por aclamação na AGO, segundo os dirigentes, “isso é muito bom, pois quando há disputa dentro da cooperativa isso acaba dividindo os associados, e isso não é bom”.

Para os associados, o modelo de gestão adotado pela Cooperativa é bom, pois afirmam que a gestão é séria e transparente. Vários entrevistados citam diversas qualidades profissionais ao Superintendente Sr. Elmar Stracke. Assim percebemos que o mesmo é a referência para os associados na gestão da Cooperativa.

Para contribuir com o estudo do modelo de gestão da cooperativa o superintendente citou um projeto de governança cooperativa realizado há dois anos que a cooperativa participou, “participaram 49 cooperativas. Uma parte do estudo foi patrocinada pela Sicredi e o Siscoop, e uma parcela cada cooperativa participante contribuiu. Foi contratado o Rabobank para fazer um diagnóstico nas cooperativas. Realizou-se um inventário contábil de cada cooperativa e elaborou-se um diagnóstico que visava avaliar a gestão econômica e financeira da cooperativa e após foi encaminhado o resultado individual para cada cooperativa analisada. No resultado do projeto, as cooperativas foram divididas três Classes: Classe A para as cooperativas que têm uma boa gestão econômica e financeira, Classe B para cooperativas que apresentam uma gestão econômica e financeira intermediária e Classe C para cooperativas que não apresentam uma boa gestão econômica e financeira. As cooperativas participantes ficaram assim classificadas: 15 cooperativas Classe A, 17 cooperativas Classe B e 17 cooperativas Classe C. Tanto no quesito econômicos quanto

financeiro a Cooperoque ficou classificada na Classe A. Mas o que mais chamou atenção dos dirigentes foi que a Cooperoque teve o menor custo operacional de todas as cooperativas analisadas. Segundo os gestores essa é consequência de uma maneira de trabalhar que foi desenvolvida ao longo dos anos. A cooperativa tem todas as operações centralizadas, por esse motivo não tem interesse de criar filias. A cooperativa não tem a preocupação de crescer horizontalmente mas sim verticalmente, sempre prestando mais serviços aos seus associados e fortalecendo-os.

4.3.2 Planejamento

Para que a Cooperativa seja conduzida por um modelo de gestão eficaz, é de fundamental importância que os gestores tenham um processo de planejamento definido. Oliveira (2011) alega que o planejamento estratégico não deve ser visto como uma previsão sobre o futuro, mas como um conjunto de ações estratégicas para eventos variados que podem, ou não, se concretizar, daí a necessidade de adaptá-lo sempre que necessário. Almeida (2001) corrobora essa ideia ao afirmar que um planejamento formal excessivamente rígido pode frustrar estratégias potenciais. O planejamento precisa ser flexível para não correr o risco de imobilizar a organização.

Sobre o processo de planejamento, os gestores da Cooperoque afirmam trabalhar com planejamento, pois são realizadas reuniões semanais entre a diretoria executiva (presidente e secretário) com os prepostos (superintendente e Diretor Administrativo), onde são discutidos, avaliados e analisados aspectos relevantes de todos os setores da Cooperativa. Nessas reuniões são propostas as ações a serem tomadas a curto, médio e longo prazo, que posteriormente serão encaminhadas para análise ao Conselho de Administração. Também são realizadas reuniões mensais com os principais setores da Cooperativa: Setor de Cereais, Laticínios e Indústria, onde as proposições e ações são discutidas, bem como são definidos os planos de metas.

Quando questionados sobre o planejamento em longo prazo, percebemos que o mesmo está centrado em investimentos em construções, pois os gestores afirmam que foi iniciada uma obra de um novo escritório com duas novas balanças, para atender a necessidade do complexo de armazéns. Terminando essa, se iniciará a construção de um novo depósito para agrotóxicos e fertilizantes. Quando esse estiver concluído, se iniciará a construção da agroindústria de laticínios, e após, a Cooperativa já dispõe de um projeto para reestruturar todo complexo administrativo que envolve supermercado, magazine e agropecuária que será

uma construção em torno de 5.000 m². Assim os gestores afirmam ter planejamento definido para os próximos 5 anos.

4.3.3. Participação do associado na tomada de decisão da cooperativa e acesso a direção

A relação da organização com os cooperados também se configura como importante fator de gestão cooperativa. Através da gestão social, se possibilita o acesso a determinados tipos de benefícios possibilitados através da Cooperativa.

De acordo com Valadares (1995), quando se analisa o poder nas organizações voluntárias, especialmente nas organizações cooperativas, a discussão da participação e do controle democrático dos membros é necessária para que a organização permaneça viável. Neste sentido o autor destaca que é crucial para o pleno desenvolvimento dessas organizações a expansão do poder internamente entre os membros da organização. Com relação as organizações cooperativas, é relevante discutir as condições internas estruturais e motivacionais que permitem aos cooperados que participem das tomadas de decisões e exerçam o controle na gestão cooperativa.

Entretanto o próprio autor ressalta que na cooperativa a participação não pode ser imposta, deve ser resultado de um movimento espontâneo de adesão que se expresse em atividades que levem a compartilhar direitos e deveres com os demais membros do grupo. De acordo com Valadares (1995), o movimento espontâneo dos indivíduos é a materialização de valores incorporados que o levam a participar sem coerção externa, porque ele enxerga a cooperativa como sua propriedade e deseja que ela prospere. O autor acrescenta ainda, que para a incorporação desses valores, a educação e a comunicação são mecanismos importantes, e dessa forma, educação, comunicação, participação, e cooperativa são realidades inseparáveis.

Quanto à participação dos associados na tomada de decisão da Cooperativa, os gestores da Cooperativa afirmam que os associados participam através da AGO onde historicamente, a grande maioria dos associados participa, e na qual as principais decisões são colocadas em votação. Mas, para os investimentos menores são delegados poderes para o conselho de administração junto aos gestores contratados. Quanto ao acesso dos associados à direção os gestores afirmam ser esse um grande diferencial da cooperativa, pois quando o associado tem necessidade de falar com os administradores da cooperativa ele é atendido.

Sobre a participação na tomada de decisão, os associados afirmam que os assuntos mais importantes são postos em votação na AGO e nessa, o cooperado tem total liberdade de se manifestar para expressar sua opinião.

Para alguns associados a participação do associado na tomada de decisão deixa um pouco a desejar, pois o que é apresentado na AGO, vem tudo pronto e as pessoas não se manifestam no momento da votação. Tem coisas que deveriam ser diferentes, mas na hora de falar ninguém fala, porque ninguém quer se “queimar”, então tudo que é apresentado é aprovado. A Cooperativa também faz indicação dos associados para as vagas do conselho. Nesse sentido, a participação dos sócios não é muito considerada. Muitos associados vão à assembleia porque são sorteados 15 prêmios no valor de R\$ 150,00, para os presentes. Os associados acreditam que a participação dos sócios deveria ser maior, até quem sabe em votação secreta, pois em público, poucos se manifestam.

Quanto ao acesso dos associados à direção, os mesmos afirmam que os associados tem total liberdade para procurar os gestores da cooperativa e são atendidos por eles. Cabe salientar que, segundo os associados, todos conhecem os dirigentes e todos os dirigentes conhecem o associado, e esse certamente é um diferencial da cooperativa.

O órgão deliberativo máximo das cooperativas, a Assembleia Geral Ordinária, acontece na Cooperativa no início do exercício, até o mês de março. Essas assembleias podem servir como verdadeiro exercício da democracia ou simplesmente como legitimadoras das decisões tomadas pelos dirigentes, dependendo do relacionamento que se estabeleça entre organização e associado, e depende do nível de envolvimento que esse tenha na cooperativa. Em relação às eleições, nunca houve mais que uma chapa concorrendo para a presidência da Cooperativa. O atual presidente ocupa o cargo desde 1993. Esse seria um ponto negativo crítico no caso desenvolvido pela Cooperoque, uma vez que se tem orientação na rotatividade dos cargos como parte da filosofia cooperativista. Entretanto também não se pode afirmar que isso se constitui num problema infranqueável, desde que a manutenção dos cargos seja de consenso em Assembleias.

4.4 O DESENVOLVIMENTO LOCAL

4.4.1 Considerações Sobre o Cooperativismo Agrícola como Propulsor do Desenvolvimento Local

Em especial para os produtores agrícolas que produzem em escala reduzida, o associativismo pode representar uma maneira de sobrevivência no ambiente concorrencial e seletivo em que se encontram. Nesse sentido, Bialoskorski (1998) argumenta que a principal razão para a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, centra-se no fato de que estas possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais que, isoladamente, em muitos casos, não teriam condições oportunas de relacionamento com os mercados concentrados.

O modelo de desenvolvimento local é tido por Buarque (2002, p. 25), como “um processo endógeno de mudanças que emergem em função do dinamismo e da melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais de agrupamentos humanos”, e para que se efetivem em eficientes estratégias de desenvolvimento, precisa se incitar as potencialidades locais e contribuir para elevar as potencialidades sociais e a viabilidade competitiva da comunidade local.

Segundo Rech (2000, p. 22):

A cooperativa é uma iniciativa autônoma de pessoas, caracterizada por possuir dupla natureza, partindo de fato da mesma ser simultaneamente uma entidade social (um grupo organizado de pessoas) e uma unidade econômica (uma empresa financiada, administrada e controlada comunitariamente), tendo como objetivo principal o de ser utilizada diretamente pelos associados como meio de prover bens e serviços que necessitam e que não conseguem obter individualmente em condições semelhantes.

As sociedades cooperativas definem estratégias para duas dimensões: a social e a econômica. Na social, a cooperativa está preocupada com o bem-estar e com fortalecimento do indivíduo na comunidade. Na dimensão econômica, está voltada a rentabilizar a atividade individual do cooperado.

As cooperativas tornam-se, portanto, um espaço delimitado e formam uma rede estabelecida pela relação entre os cooperados. A vinculação de um cooperado, em sistema agroindustrial, torna-o um agente participante do desenvolvimento local. A sua capacidade de articulação e de influência dependerá, contudo, da forma como interage com os demais cooperados. Essa comunidade local definirá seus objetivos e terá a sua própria dinâmica de desenvolvimento.

Sendo assim, primeiramente, faz-se necessário destacar a relação entre as estratégias empreendidas pela cooperativa e o expressivo desenvolvimento da Vila Santa Catarina. Para tanto, além das estratégias praticadas pela Cooperoque, descrita no capítulo anterior dessa dissertação, afirmações dos entrevistados podem nos ajudar a compreender o processo de desenvolvimento da localidade a partir dessas ações empreendidas por essa organização cooperativista, conforme Apêndices A, B, C, D e E.

Portanto, as entrevistas foram direcionadas no sentido de elencar e compreender as estratégias utilizadas pela direção da Cooperoque, que possibilitam tal desenvolvimento, através da própria fala de atores envolvidos. Em relação às estratégias, os gestores da Cooperativa destacam como estratégia número 1 da cooperativa o departamento técnico, pela importância que ele tem. A cooperativa procura a cada ano melhorar a estrutura do departamento técnico, pois esse é fundamental para o associado. Atualmente, o associado tem melhores condições de vida, porque tem acesso a uma boa assistência técnica, que é disponibilizada à todos os associados sempre que precisar.

Indagados sobre o que os levou a se tornar associados da Cooperoque, as falas aprendidas nesta categoria estão relacionadas ao propósito de se tornar associado. Emergiram três subcategorias: segurança, incentivo e localização. Conforme é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - O que levou os agricultores a se associar na Cooperoque

Categoria	Subcategorias	Unidade Temática	F	%
Análise do desenvolvimento local				
Grupo A – Associados da Cooperativa				
Associado	Segurança	Comercialização de vários produtos, um local seguro para entregar a produção, garantia de recebimento.	8	50
	Incentivo	Assistência técnica, projetos agrícolas, encaminhamento do custeio agrícola, aval no banco.	4	30
	Localização	Localização da cooperativa próxima da propriedade.	3	20
Total:			15	100

Fonte: Autor (2014)

Assim como o demonstrado anteriormente, também os benefícios proporcionados pela Cooperativa aos seus associados são muito importantes, benefícios que tem uma relação direta com as estratégias desenvolvidas pela Cooperativa.

Em relação aos benefícios proporcionados pela Cooperativa aos associados, os gestores apontam, em primeiro lugar a segurança, pois o associado entrega a sua safra e vai

para casa muito tranquilo, ele sabe que a cooperativa vai lhe proporcionar um bom negócio. A Cooperativa também proporciona para os associados a assistência técnica gratuita: entrega dos insumos na propriedade sem custos, agricultura de precisão com análise de solo e aplicação de calcário, pagamento dos produtos agrícolas geralmente com preços melhores que os demais e as sobras que são divididas. Para o produtor de leite a cooperativa fornece o fomento, um projeto pioneiro no estado, que foi implantado há quatro anos. A cooperativa iniciou o projeto com 40 produtores e hoje está com 60 e com perspectiva de aumento do número de produtores. Esse fomento é gratuito sem custo para os produtores. No primeiro ano de implantação desse projeto, os associados conseguiram um aumento de 100% na produção de leite, além do aumento da qualidade. Todos os cooperados que entregam sua produção de leite na cooperativa são fomentados através da assistência técnica e da elaboração de projetos que visam financiamento com juros mais acessíveis para a aquisição de implementos, ordenhadeiras e resfriadores. Outra forma de benefício aos associados apresentada pela Cooperativa é na área do repasse agrícola. Quando o associado faz a programação do plantio de soja, trigo ou milho, ele vai até a cooperativa e compra um pacote de insumos necessários para o plantio da cultura. Em seguida, solicita o projeto para financiamento do plantio da cultura. A cooperativa elabora esse projeto, que não tem custo algum para o associado e encaminha-o para a instituição financeira que irá disponibilizar o dinheiro, sendo que a Cooperativa atua como aval em todos os projetos encaminhados.

Indagados sobre quais os benefícios proporcionados pela Cooperativa, as falas aprendidas nesta categoria referem-se aos benefícios. Emergiram nessa três subcategorias: assistência técnica, comercialização e repasse agrícola. Conforme é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Benefícios proporcionados pela Cooperoque

Categoria	Subcategorias	Unidade Temática	F	%
Análise do desenvolvimento local				
Grupo A – Associados da Cooperativa				
Benefícios	Assistência Técnica	Análise do solo, agricultura de precisão, fomento, sem custo, assistência de veterinários, agrônomos e técnicos agrícolas, calcário espalhado na lavoura, aumento da produção.	14	50
	Comercialização	Comercialização de soja, milho, trigo, leite e insumos, entregas sem custo de frete, auxílio de frete na entrega da produção, bonificação do biodiesel, bom preço, bom prazo para pagamento, preço acessível.	12	43
	Repasse agrícola	Custeio para o plantio, realização de projetos.	2	7
Total:			28	100

Fonte: Autor (2014)

Assim, uma importante estratégia da Cooperoque é o respeito às particularidades e potencialidades de cada associado, fomentando a produtividade através de ações que visam facilitar o trabalho do associado e desenvolver sua eficiência.

Percebe-se ainda, que com essa estratégia, a Cooperoque possibilite a manutenção dos clientes/cooperados. Este é um aspecto de importância extensivamente discutida no âmbito das teorias administrativas modernas, a fidelização de clientes, e no âmbito do cooperativismo a fidelização dos associados. Ainda no caso das cooperativas, os clientes são os próprios donos, sendo este um forte motivo para o estabelecimento cada vez mais intensificado de ações de valorização e personificação do atendimento.

Para Elmar Stracke, Cooperoque se diferencia das demais cooperativas, pois, é a única cooperativa agropecuária do RS que trabalha exclusivamente com os associados. Ele afirma que a cooperativa não desconta cota capital de seus associados e nunca na sua história fechou o balanço “no vermelho”. Todos os anos ela distribuiu as sobras, e presta serviços que muitas cooperativas não prestam ou hoje não estão estruturadas para isso. A cooperativa disponibiliza departamento técnico, agrônomo e veterinário gratuitamente.

A discussão sobre estratégia neste trabalho, não tem o intuito de se limitar a concepção de determinados autores, e nem de procurar trabalhar teorias ou autores específicos. O mais importante a ser destacado neste sentido é que, no estabelecimento das estratégias, cada organização deve se orientar de acordo com os seus próprios objetivos.

No caso das cooperativas, esse direcionamento deveria ser orientado na aplicação dos princípios do próprio movimento cooperativista, que demanda estratégias que vão ao encontro das bases do cooperativismo, com o compromisso com a educação, a preocupação com a comunidade, a cooperação, a solidariedade, a liberdade e a igualdade. Esses direcionamentos são tão importantes para a organização cooperativa como a sua orientação para o mercado e sua competitividade.

A prática da gestão cooperativa é entendida em meio à divergência, mas também a complementaridade, pois está pautada em duas vertentes, a empresarial e a social. A primeira está interessada em gerir os interesses econômicos da empresa cooperativa e a segunda se distingue por estar voltada ao relacionamento da cooperativa com o associado, como forma de impulsionar sua participação. É neste contexto que se verifica o maior desafio colocado para as cooperativas, isto é, o de se realizar uma gestão equilibrada e pautada por aspectos tanto sociais quanto empresariais.

Assim percebe-se na teoria cooperativa a importância tanto do caráter econômico quanto o social, para as estratégias nas organizações cooperativas, e nesse sentido, no caso da Cooperoque, é adequado para mostrar como a gestão, entendido como integração entre gestão empresarial e gestão social, pode ser orientadora no estabelecimento de estratégias que possibilitam o desenvolvimento da organização e a configuram como agente impulsionador do desenvolvimento.

Quando indagados se a cooperativa direciona suas estratégias principalmente para aspectos econômicos ou também aos sociais, os gestores da cooperativa afirmam que os dois, pois procuram administrar isso de uma forma gradual, tanto no social como no econômico. O social, na verdade, tem que caminhar sempre junto com o econômico, nem o econômico pode caminhar sozinho sem o social, um é dependente do outro. Se você prioriza o econômico, ele pode ser prejudicado porque o social não acompanhou. É fundamental elaborar projetos que atendam os anseios e necessidades dos associados, para agregar valor, fortalecer a propriedade rural e gerar renda e para viabilizar a manutenção e qualidade de vida no campo.

Para os demais entrevistados quando questionados se cooperativa direciona suas estratégias principalmente para aspectos econômicos ou também aos sociais, as falas aprendidas nesta categoria referem-se a aspectos econômicos e sociais. Emergiram nessa duas subcategorias: ações sociais e ações econômicas. Conforme é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - O direcionamento das estratégias da cooperativa visa principalmente os aspectos econômicos ou também aos sociais

Categoria	Subcategoria	Unidade Temática	F	%
Análise do desenvolvimento local				
Grupo A – Associados da Cooperativa, Grupo B – Diretor da Escola e Grupo D - Populares				
Aspectos econômicos e sociais	Ações sociais	Participa e incentiva eventos da Sociedade Clube Rio Grandense, Igreja Católica, incentiva a escola local, ajuda a sociedade, incentiva os esportes, patrocina programas de rádio, desenvolve projetos sociais, disponibiliza a sede social da cooperativa AFUCOPER.	22	85
	Ações econômicas	Investimentos em projetos de construção, comercialização de produtos agrícolas.	4	15
Total:			26	100

Fonte: Autor (2014).

Com o aporte da noção de “desenvolvimento como liberdade” (SEN, 2000), identifica-se como indutor do processo de desenvolvimento a exposição dos atores sociais a oportunidades socioeconômicas, que podem ser ou não convertidas em melhorias de qualidade de vida. Sen (2000) ressalta a importância da expansão das liberdades humanas como base do desenvolvimento, tirando o foco da renda, embora sem deixar de lado as considerações econômicas.

As principais linhas estratégicas utilizadas pela Coopero que estão relacionadas a realizar uma gestão cooperativa, mais especificamente orientando-as a levar adiante alternativas que priorizem o aumento da eficiência produtiva do associado através da participação dos associados, como recursos potencializadores do desenvolvimento. Percebe-se que são importantes as estratégias de relacionamento, além do reconhecimento das potencialidades produtivas dos associados e da cultura local.

Indagados sobre a melhoria nas condições de vida, todos os entrevistados destacaram as diversas ações da cooperativa como principal desencadeadora dessa melhoria, tanto associados como não associados, dirigentes, além de representantes das demais organizações da Vila Santa Catarina.

Para os gestores da Coopero que a melhoria na condição de vida dos associados e da Vila Santa Catarina tem ligação direta com o desenvolvimento da Cooperativa, pois, de acordo, com eles, pela geração de emprego e renda aos moradores. Aos associados à cooperativa contribui na melhoria das condições de vida através das garantia de preços

diferenciados na comercialização de cereais, leite e insumos que resulta na agregação de renda aos associados e também através da prestação de diversos serviços gratuitos.

Para os demais entrevistados quando questionados se a melhoria na condição de vida tem ligação direta com o desenvolvimento da Cooperativa, se observou a categoria que diz respeito à condição de vida. Emergiram nessa duas subcategorias: oportunidade e desenvolvimento e vantagens proporcionadas. Conforme é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Melhoria na condição de vida

Categoria	Subcategoria	Unidade Temática	F	%
Análise do desenvolvimento local				
Grupo A – Associados da Cooperativa, Grupo B – Diretor da Escola e Grupo D - Populares				
Condição de vida	Oportunidades e desenvolvimento	Geração de emprego, desenvolvimento do comércio local, está crescendo muito, trabalho, aumento da produção, a cooperativa está crescendo, as pessoas gostam de morar aqui.	15	65
	Vantagens proporcionadas	Prestação de serviços aos associados, informações técnicas, condições de pagamento facilitadas, assistência técnica.	8	35
Total:			23	100

Fonte: Autor (2014).

Assim, este estudo de caso visa realizar sua contribuição analisando quais são as bases ou princípios, a partir da discussão de estratégias, que possam promover o desenvolvimento das regiões onde as cooperativas agrícolas desenvolvem suas atividades.

As cooperativas agrícolas são tradicionais no espaço rural onde, estão, sobretudo, inseridas num cenário competitivo enquanto empreendimento rural e também como uma instituição que tem a capacidade de intervir na realidade social da população rural. Porém, para que essas organizações possam contribuir no desenvolvimento do espaço onde se encontram, torna-se válido estudar as suas específicas estratégias de gestão, em especial, a importância da educação que prima pela formação e informação dos produtores rurais cooperados e a cultura pela preservação da cultura e tradições locais.

Para os gestores, quando questionado sobre a contribuição com educação e cultura, os mesmos afirmam a Cooperativa patrocina vários eventos através da LIC, seguindo um cronograma que visa patrocinar a cada ano um evento em um município diferente da área de atuação da Cooperativa assim possibilita-se que todos tenham acesso. Também é patrocinada a Hora Católica nas rádios locais, programas dos Sindicatos Rurais. A Cooperativa participa

de feiras nos municípios de abrangência e contribui com grupos de idosos em forma de patrocínio. Para o associado, nós oferecemos palestras e treinamentos nas áreas técnicas. Também adotamos o programa do Aprendiz Cooperativo que forma jovens da nossa comunidade.

Os demais entrevistados quando indagados quanto à contribuição da cooperativa com educação e cultura, as falas aprendidas nesta categoria estão relacionadas ao propósito. Emergiram duas subcategorias: para a educação e para a cultura. Conforme é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 - Contribuições com educação e cultura

Categoria	Subcategoria	Unidade Temática	F	%
Análise do desenvolvimento local				
Grupo A – Associados da Cooperativa, Grupo B – Diretor da Escola e Grupo D - Populares				
Educação e Cultura	Para a educação	Apoio da cooperativa a escola, valor a educação, viagens de estudo aos associados, visitas a outras cooperativas, palestras, Aprendiz Cooperativo.	14	50
	Para a cultura	Participação em feiras, Festival Regional da Canção de Música Nativista, LIC, eventos culturais, festas da comunidade, eventos esportivos.	14	50
Total:			28	100

Fonte: Autor (2014).

Quando questionados sobre a educação, percebemos que além dos projetos de exigência legal, não há nenhum projeto de educação cooperativista formalizado, e esses se confundem com as ações do dia a dia da cooperativa.

No entanto, apesar de a educação cooperativista ser considerada, por alguns autores, o principal elemento a ser solucionado pelos gestores, sabe-se que ela poderá conduzir a solução de outros problemas decorrentes da gestão das cooperativas, tais como, a intensificação da participação dos membros associados, a concretização de uma gestão mais democrática, o aprimoramento da circulação dos fluxos de informação e comunicação no ambiente interno e externo da cooperativa, o maior entendimento da doutrina e da cultura cooperativista e, conseqüentemente, o reconhecimento do papel do cooperado no empreendimento como dono-usuário, pois o trabalho de educação cooperativista constitui um canal por meio do qual os associados podem expressar seus anseios junto ao conselho administrativo.

A promoção do desenvolvimento é orientada pelas necessidades e aspirações dos atores locais. Ademais, a indução dos processos de desenvolvimento local é provocada pela capacidade desses atores em articular as potencialidades locais às oportunidades externas para viabilizar iniciativas inovadoras e fortalecer as ações coletivas em curso. Ou seja, transformar os atributos e oportunidades naturais em vantagens competitivas para a promoção do desenvolvimento.

A abordagem local do desenvolvimento é priorizada em relação à abordagem territorial para circundarmos as referências sócio espaciais de atuação das organizações cooperativas. O desenvolvimento local é conceituado a partir dessas referências como “processo endógeno, registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capazes de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população” (BUARQUE, 2002, p. 25).

Para os gestores da organização, a cooperativa é fomentadora do processo de desenvolvimento, devido ao seu crescimento. A Cooperativa emprega hoje cerca de 200 funcionários diretos, mas se considerarmos os indiretos, totalizam aproximadamente 500 empregos, na área de atuação da cooperativa. Para os gestores, o comércio sobrevive devido à existência da cooperativa.

Segundo os gestores, o associado deposita a sua confiança na cooperativa, e não só o associado, mas também os fornecedores em geral, devido a isso a responsabilidade da Cooperativa aumenta. A responsabilidade dos gestores é muito grande, é obrigação desses melhorarem sempre e dar motivos para essa confiança se perpetuar, pois isso reflete na sociedade e no comércio e nas pessoas que investem aqui, pois se percebe atualmente uma grande demanda por investimentos aqui na comunidade, e observamos pessoas de outras cidades que estão comprando terrenos para aqui construir futuramente.

Os demais entrevistados, quando indagados sobre a relação da Cooproque com desenvolvimento local, as falas aprendidas nesta categoria estão relacionadas ao propósito. Emergiram nessa, três subcategorias: econômica, social e política. Conforme é apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Desenvolvimento Local

Categoria	Subcategoria	Unidade Temática	F	%
Análise do desenvolvimento local				
Grupo A – Associados da Cooperativa, Grupo B – Diretor da Escola, Grupo C – Comerciantes Locais e Grupo D - Populares				
Desenvolvimento Local	Econômica	Aumento na arrecadação de impostos, valorização dos terrenos com o aumento da procura, devido a movimentação de pessoas na cooperativa os outros comércios acabam se beneficiando também, desenvolvimento do comércio local, aumento de negócios, industrialização, gera mais renda.	18	47
	Social	Progresso da Vila Santa Catarina, geração de empregos, a Cooperativa é tudo aqui, pessoas novas morando na nossa comunidade, em breve termos mais habitantes que a sede do município, se não fosse a cooperativa a Vila não seria nada, a cooperativa gera empregos.	15	40
	Política	Fomento da bacia leiteira, sustentabilidade da comunidade, a tendência da Cooperativa é crescer mais.	5	13
Total:			38	100

Fonte: Autor (2014).

Assim, outras ações da Cooperoque, também justificam o desenvolvimento desta como organização e consequente melhoria percebida pela população da Vila Santa Catarina. Dentre as ações destinadas ao fomento do relacionamento inter-organizacional podemos destacar a criação de quase todas as organizações em consequência do desenvolvimento da cooperativa.

Os objetivos desses relacionamentos podem ser explicados pelas falas dos gestores da Cooperativa, quando afirmam que a cooperativa está do lado do comércio local, pois há necessidade de eletricitista, oficinas mecânicas, borracheiros, posto de combustível, farmácia, banco, e outros e a Cooperativa mantém um ótimo relacionamento com os demais comércios. Para os gestores, se não fosse a cooperativa, seria bem difícil para eles, pois não só a cooperativa é cliente deles como também os associados que vêm de toda região pra fazer seus negócios na cooperativa e aproveitam para negociar com o comércio local também.

Assim, como detalhado anteriormente, também todas as parcerias com o comércio local são muito importantes nesse sentido. Os comerciantes locais, quando indagados sobre o relacionamento inter-organizacional da Cooperoque, as falas aprendidas nessa categoria estão relacionadas ao propósito. Emergiram nessas duas subcategorias: comércio local e oportunidade. Conforme é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 - Relacionamento inter-organizacional

Categoria	Subcategoria	Unidade Temática	F	%
Análise do desenvolvimento local				
Grupos C – Comerciantes Locais				
Relacionamento Inter-organizacional	Comércio Local	Melhoria do Comércio, a Cooperativa prefere comprar no comércio local, a cooperativa beneficia o comércio daqui, geração de empregos, associados acabam comprando no comércio local também.	9	56
	Oportunidade	Visão de oportunidade, percebeu o crescimento da Vila, desenvolvimento da cooperativa, as pessoas tem mais recursos, decidiu investir.	7	44
Total:			16	100

Fonte: Autor (2014).

As possibilidades através das relações inter-organizacionais são muitas, e assim, impulsionam o potencial de desenvolvimento da economia da Vila Santa Catarina, através da Cooperoque, que pode ser intensificado cada vez mais, pelo relacionamento que a organização desenvolve.

4.5 PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA A COOPERATIVA

O objeto desse objetivo específico é apresentar recomendações gerais sobre a gestão da cooperativa, denominadas “diretrizes”, elaboradas com base nos estudos e pesquisas desta dissertação.

A adesão às diretrizes é voluntária no sentido que cabe a cooperativa, adotá-las ou não. Se adotada deve ser precedida de discussão interna, visando a reflexão para adequação, tendo em vista a metodologia de gestão da cooperativa. Não se trata, portanto, de uma lista de conferência, pois em alguns casos, determinada diretriz pode não se adequar a realidade da cooperativa.

As diretrizes guardam obediência aos princípios e valores cooperativistas e aos princípios da boa governança. Dessa forma, embora não apareçam explicitamente, esses valores são fundamentais na proposição das diretrizes. Nesse sentido, a necessidade de segregação de funções da administração e os valores de Transparência, Equidade, Ética, Educação Cooperativista, Responsabilidade Cooperativa e Prestação de Contas perpassam todas essas proposições, embora a maioria desses não apareça em um item específico.

Importante ressaltar que as diretrizes não são estáticas. Novos cenários ou demandas resultarão em adequações periódicas nas mesmas, principalmente depois de discutidas e implementadas na cooperativa.

Para Ventura (2009), deve ser ressaltado que a definição de um conjunto de diretrizes de Governança Cooperativa tem entre seus papéis mais importantes o compartilhamento das práticas mais utilizadas por essas organizações, visando disseminar e fortalecer sua utilização, e também a indicação de caminhos para aprimorar aspectos estratégicos para uma boa governança.

Considerando a proposta de Ventura (2009), define-se as proposições de diretrizes em 4 seções:

- 1) Representatividade e Participação;
- 2) Direção Estratégica;
- 3) Gestão Executiva;
- 4) Fiscalização e Controle.

A melhoria das práticas de governança de uma cooperativa representa não apenas benefícios individuais, mas para todo segmento cooperativista, para melhorar a imagem e fortalecer o espírito cooperativista da participação, ação coletiva e pertencimento.

4.5.1 Diretrizes de representatividade e participação

Foram definidas como diretrizes de representatividade e participação, as seguintes:

1. A administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação de associados nas deliberações da Assembleia Geral, uma vez que este órgão é o órgão supremo da cooperativa;

2. É desejável a realização de reuniões locais com os associados (pré-assembleias), anteriores a Assembleia Geral. Como mecanismo para fortalecer a participação, e o ativismo dos associados a fim de discutir assuntos constantes da pauta da assembleia;

3. A pauta da Assembleia Geral deve ser detalhada e, preferencialmente, não incluir a pauta “outros assuntos”, a fim de que todos os temas a serem discutidos sejam do conhecimento prévio dos associados. Caso a pauta apresentar o item “outros assuntos”, este deve contemplar tão somente matérias informativas ou pontuais, de caráter não deliberativo;

4. A linguagem utilizada no texto da pauta da Assembleia Geral, deve ser adequada às características dos associados da cooperativa, possibilitando a fácil compreensão dos assuntos a serem tratados;

5. É recomendável que sejam implantados mecanismos que permitam à cooperativa receber, antes da publicação do edital da convocação, propostas de temas que associados

tenham interesse de incluir na pauta da Assembleia Geral. Os normativos internos devem assegurar que temas propostos por um conjunto significativo de associados sejam necessariamente incluídos na pauta da Assembleia Geral;

6. A cooperativa deve adotar o procedimento de contagem e divulgação dos votos, em vez de voto por aclamação;

7. Quanto às eleições dos membros da cooperativa, é desejável que os candidatos atendam a condições mínimas para se candidatar, tais como: capacitação técnica adequada; conhecimento do sistema financeiro do negócio e respectivos riscos; participação em treinamento ou programas de preparação para o trabalho em cooperativa agrícola; boa reputação no segmento cooperativista e na comunidade local;

8. A participação do associado na cooperativa deve ser estimulada criando-se ambientes e instrumentos que permitam que eles se expressem e sejam ouvidos, principalmente com objetivos que visem desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa. Desenvolver canais de recebimento de sugestões e reclamações, devendo ser dado retorno ao associado a cerca do andamento de suas contribuições;

9. A cooperativa deve desenvolver a formação cooperativista, o desenvolvimento de lideranças e a responsabilidade social. A cooperativa deve promover permanentemente a educação cooperativista e educação técnica direcionada à área de produção do associado. Devem ser desenvolvidos e implantados mecanismos para:

- a) Fortalecer os vínculos associativistas que sirvam de base para a constituição da cooperativa;
- b) Estabelecer política de envolvimento com a comunidade;
- c) Estabelecer políticas de fortalecimento da cultura local;
- d) Estimular a imersão de lideranças setoriais ou locais, que servirão de elo entre cooperativa e associados;
- e) Buscar a renovação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização.

4.5.2 Diretrizes de direção estratégica

Foram definidas como diretrizes de direção estratégica, as seguintes:

1. Deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, Superintendência ou Gerência);

2. Deve ser desempenhado pelos administradores com funções estratégicas e os com funções executivas o processo de planejamento estratégico. O entendimento dos componentes e o processo de construção do painel estratégico (mapa, indicadores, metas e projetos), e a discussão e validação do mapa estratégico;

3. As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, em harmonia com as políticas de sistema do associado, devem ser consideradas pela cooperativa, especialmente nos seguintes pontos:

a) Orientação geral e estratégica de atuação da cooperativa;

b) Definição dos objetivos da cooperativa, que devem considerar entre outros, aqueles que visem à perenidade dos negócios;

c) Acompanhamento do desempenho dos administradores com funções executivas, sendo, no mínimo uma vez ao ano, registrado em documento próprio. A avaliação deve ser realizada com base em objetivos previamente definidos, de acordo com o planejamento estratégico;

d) Definição de critérios claros e transparentes de remuneração dos executivos, de forma compatível com a capacidade financeira da cooperativa e com a remuneração praticada no mercado para funções semelhantes;

4. Devem também ser consideradas atribuições e responsabilidades dos órgãos de administração estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria):

a) Assegurar que os administradores com funções executivas identifiquem previamente – por meio de sistemas de informação adequados – os principais riscos para a cooperativa e sua probabilidade de ocorrência;

b) Aprovar o plano de contingência para os riscos da cooperativa, proposto pelos administradores com funções executivas;

5. O órgão de administração estratégica deve-se utilizar dos trabalhos das auditorias internas e externas como fonte de informação sobre o funcionamento da cooperativa, independente das informações reportadas pelos administradores como funções executivas.

4.5.3 Diretrizes de gestão executiva

Os administradores com funções executivas, responsáveis pela gestão operacional, são responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo órgão de administração estratégica, e devem prestar contas de sua atuação ao executivo principal, e todos, sempre que solicitados, àquele órgão, ao conselho fiscal e as instancias de auditoria:

1. A cooperativa deve possuir política de gestão de riscos amplamente divulgada, para o quadro funcional da cooperativa, documentando critérios e procedimentos. A política de gestão de riscos deve contemplar todos os tipos de riscos que envolvem a atividade da cooperativa agrícola;

2. Os administradores com funções executivas devem assegurar que os associados conheçam a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, informando, de forma clara e linguagem adequada, todos os fatos relevantes:

a) Devem ser realizados os maiores esforços para tornar público os dados econômico-financeiros, da cooperativa e os indicadores de desempenho;

b) As divulgações das informações devem atender as expectativas dos associados. Mediante ao uso de canais de comunicação adequados, respeitando a melhor relação custo-benefício;

c) Os valores e critérios de remuneração dos administradores devem estar disponíveis a qualquer associado, inclusive nos casos que houver parcela de remuneração variável.

4.5.4 Diretrizes de fiscalização e controle

Foram definidas como diretrizes de fiscalização e controle, as seguintes:

1. Os administradores com funções executivas devem assegurar a existência e eficácia de canais institucionais para que os associados exerçam efetivamente seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa;

2. A contratação de auditoria interna e externa deve ser aprovada pelo órgão de administração estratégica, preferencialmente, em deliberação exclusiva dos membros sem funções executivas;

3. O conselho fiscal deve ser órgão independente da administração da cooperativa, com o objetivo de fiscalizá-la como representante dos interesses dos associados. Cabe ao conselho fiscal verificar as obrigações legais e estatutárias e o exame da gestão e dos atos que tenham impacto sobre os resultados da cooperativa;

4. Os novos conselheiros fiscais empossados devem receber dos administradores e dos conselheiros fiscais remanescentes, informações necessárias á efetividade de sua atuação. Devem receber informações sobre:

- Ambiente interno: histórico, estrutura e planejamento da cooperativa; regras de funcionamento do Conselho Fiscal e legislação pertinente ao exercício do cargo; processos e

sistemas gerenciais de controle, relatórios anuais, atas das Assembleias e das reuniões dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal;

- Ambiente externo: características do mercado agrícola; característica do segmento cooperativa agrícola; como a estrutura do sistema, os principais concorrentes e as políticas dos órgãos reguladores;

5. O Conselho Fiscal deve fornecer aos associados, sempre que solicitadas, informações sobre matérias de sua competência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente convém destacar que o objetivo geral da presente pesquisa, que foi “definir as diretrizes do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local da COOPEROQUE”, foi atingido conforme Capítulo 4, onde as diretrizes ressaltadas neste capítulo coincidem com as bases do desenvolvimento local, e é a interação e o aprofundamento dessas diretrizes, articuladas no decorrer da trajetória da Vila Santa Catarina, que resultaram na realidade descrita onde se destacam a atuação da cooperativa agrícola, caracterizada neste sentido, como articuladora e potencializadora, por meio da gestão cooperativa e das estratégias por ela empreendidas.

O primeiro objetivo específico que foi “identificar as estratégias adotadas pela cooperativa em estudo e como estas contribuíram para a sustentabilidade dos associados” foi alcançado conforme item 4.2, onde se buscou os principais períodos estratégicos enfrentados pela cooperativa que foram delimitados em dois períodos sendo o primeiro, período de adaptação e busca pela identidade (1951-1980), que foi subdividido em quatro eventos críticos e o segundo, denominado como período de consolidação e estruturação (1981-2014), subdividido em sete eventos críticos.

O primeiro período, fase em que a Cooperoque adotou estratégias que visavam à adaptação e identidade, período que tem seu início baseado na necessidade dos agricultores que buscaram através do cooperativismo fortalecer o desenvolvimento da localidade com a opção de comércio justo para compra de insumos agrícolas e venda da sua produção. Em busca de identidade a cooperativa adotou estratégias que foram fundamentais para sua adaptação no mercado, de modo que no segundo evento crítico a cooperativa optou pela expansão, estratégia frustrada, mas delimitadora de futuras estratégias, pois nesse momento, a cooperativa adota uma estratégia de crescimento vertical, que direciona a cooperativa para a prestação de serviços aos seus associados. Essa posição é apontada hoje pelos envolvidos, como a principal fomentadora do desenvolvimento, através do cooperativismo.

No Segundo período, a Cooperoque busca a consolidação, marcada pela adesão ao sistema de repasse agrícola, estratégia essa que visa o acesso do associado a recursos financeiros para financiar a atividade agrícola, que proporcionou à cooperativa o aumento do volume de comercialização e deu início a sua consolidação. Nesse período, devido ao aumento da comercialização, a cooperativa buscou, através de investimentos substanciais sua estruturação e adaptação tecnológicas além das seguintes ações estratégicas importantes: a) assistência técnica aos associados que contribuíram como desenvolvimento do associado; b)

investimentos na industrialização da produção agrícola através da implantação do moinho de trigo que agregou valor e incentivou a produção do cereal na região; c) percebendo a importância da atividade de produção de leite no contexto sócio econômico da região de atuação a cooperativa passa atuar na comercialização do produto e adota um sistema de fomento a bacia leiteira para incentivar seus associados; d) implantação da agricultura de precisão que apresentou avanços consideráveis na produção agrícola, proporcionando maior maximização dos recursos empregados que resultou no aumentos significativos na produção agrícola. Quanto ao último evento crítico estudado, que foi a conquista do Prêmio Mérito Empresarial Gaúcho, em 2013, pode-se ressaltar o reconhecimento externo ao modelo cooperativista competitivo desenvolvido pela Cooperoque.

O segundo objetivo específico que foi “analisar o modelo de gestão cooperativista adotado pela Cooperoque”, foi alcançado conforme item 4.3, onde foi analisado o modelo de gestão estratégica na cooperativa que é composto pelo conselho de administração, presidente, vice-presidente, superintendente e diretor administrativo. O conselho de administração se reúne quinzenalmente juntamente com a diretoria executiva, para discutir as propostas apresentadas pelo superintendente e pelo diretor administrativo, que são profissionais contratados pela cooperativa para administrá-la. As grandes negociações como a comercialização de grãos, compra de fertilizantes e captação de recursos financeiros estão centralizadas no superintendente que atua há 32 anos na função, e afirma aos poucos estar delegando alguns negócios importantes ao diretor administrativo. Para os associados o modelo de gestão utilizada pela cooperativa tem sido de fundamental importância para o desenvolvimento da mesma, pois a grande maioria dos entrevistados tangerem elogios contagiosos aos gestores.

Quanto à forma de planejamento utilizada pela cooperativa podemos observar que o método adotado é através da realização de reuniões semanais com a presença do presidente, secretário, superintendente e diretor administrativo onde são discutidos e avaliados todos os aspectos importantes relevantes a todos os setores da cooperativa. Nessas reuniões são propostas as ações a serem tomadas a curto, médio e longo prazo, e posteriormente muitas dessas serão avaliadas pelo conselho de administração. Pode-se observar que o planejamento em longo prazo desenvolvido pela Cooperoque está basicamente relacionado a investimentos em infraestrutura.

Quanto à participação dos associados na tomada de decisão e acesso a direção da cooperativa, percebemos que a participação no processo de tomada de decisão se dá nas Assembleias Gerais Ordinárias, com a participação de grande número de associados onde os

resultados do exercício anterior e planos futuros que requeiram investimentos maiores, são apresentados pela direção e postos em votação. Ainda sobre a participação dos associados na tomada de decisão alguns entrevistados contestaram a maneira que a votação é conduzida, pois é utilizada a votação por aclamação e os mesmos acreditam que os associados sentem-se constrangidos a manifestar-se, e defendem que o método de votação ideal seria através do procedimento de contagem e divulgação dos votos.

Quanto ao acesso a direção, observou-se tanto pelas declarações dos gestores como dos associados da cooperativa que o acesso à direção pelos associados é facilitado.

O terceiro objetivo específico que foi “Apresentar as variáveis mais significativas para o desenvolvimento local, a partir da existência da cooperativa estudada, na sua área de atuação”, foi alcançado conforme item 4.4, onde foi analisado o cooperativismo agrícola como propulsor de desenvolvimento local através da análise por categorização, onde observamos as seguintes variáveis cooperativistas que influenciaram no desenvolvimento local: a) prestação de serviços oferecidos pela cooperativa através da assistência técnica que proporcionou um aumento considerável na produção, a garantia aos associados de comercialização da produção agrícola e o sistema de repasse agrícola que facilita ao associado o acesso aos recursos agrícolas; b) estratégias da cooperativa direcionadas aos aspectos econômicos e também aos sociais, pois observamos a participação da cooperativa em ações que visam o benefício à sociedade, combinando assim as ações sociais e econômicas; c) as melhorias nas condições de vida estão ligadas as ações que proporcionaram o oportunidade e desenvolvimento a população e as vantagens proporcionadas aos associados; d) a contribuição da cooperativa com educação e cultura, os mais citados foram, na área da educação cooperativa disponibiliza aos associados alguns cursos técnicos que visam o aprimoramento das técnicas empregadas nas atividades rurais, na área da cultura através da Lei de Incentivo a Cultura, em eventos culturais nos municípios de sua abrangência; e) a confiança desenvolvida pela Cooperoque, ao longo de sua trajetória faz com que todos os sujeitos entrevistados afirmem que o desenvolvimento da local está intimamente ligado ao desenvolvimento da cooperativa; f) relações inter-organizacionais com o comércio local que leva ao desenvolvimento e o surgimento de novas oportunidades, em que o comércio é beneficiado direta ou indiretamente das ações empreendidas pela cooperativa.

O quarto objetivo específico foi “propor as diretrizes conforme objeto de estudo”, que foi atingido no item 4.5, onde se procurou apresentar propostas de diretrizes baseadas nos estudos e pesquisas deste trabalho, que venham ao encontro do objeto de estudo, onde foram apresentadas as proposições de diretrizes em 4 seções: 1) representatividade e participação; 2)

direção estratégica; 3) gestão executiva e 4) fiscalização e controle. As diretrizes foram propostas com o propósito único de contribuir com a gestão da cooperativa.

Além do exposto com base nas atividades de pesquisas realizadas fazem-se as seguintes considerações:

1) A Coopero que empreendeu estratégias que desenvolveram nos cooperados sentimentos de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre eles e a organização conseguindo assim superar as adversidades, mediante ações que privilegiaram o incremento de renda para a população e a valorização dos associados através do acesso facilitado à organização;

2) Deve-se ressaltar que, para a gestão cooperativista, a forma de administração deve ser conjunta, com atuação mútua entre os cooperados. O desenho organizacional deve dar apoio e suporte que as pessoas necessitam para alcançar tanto os objetivos organizacionais como para obter satisfação em seu trabalho. Para auxiliar no processo de gestão, é importante que haja interação do maior número possível de associados com a diretoria da cooperativa;

3) O processo de planejamento é contemplado com planos de curto, médio e longo prazo. Esse, porém, delimita-se a investimentos em infraestrutura, sendo de fundamental importância o desenvolvimento de um planejamento estratégico que envolva a diretoria da Cooperativa e associados;

4) As estratégias adotadas ao longo da existência da Cooperativa influenciaram diretamente o desenvolvimento local onde podemos observar uma íntima relação entre o desenvolvimento da Cooperativa e o desenvolvimento da comunidade local;

5) Este trabalho teve a total interação dos gestores da Cooperativa, onde os mesmos, desde o primeiro contato, se disponibilizaram para oferecer informações e documentos pertinentes ao objeto de estudo e se colocaram à disposição para as entrevistas.

Portanto, para que as cooperativas promovam o desenvolvimento local, entendido como melhoria qualitativa e quantitativa das condições de vida, caracterizado a partir das perspectivas teóricas que o enfatizam como processo, onde os indivíduos se posicionam como sujeitos e não objetos das políticas e ações, é essencial que se realize uma gestão cooperativa eficaz, combinando a gestão empresarial com a gestão social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento Local e distribuição do progresso técnico, uma resposta às exigências do ajuste estrutural**. Fortaleza: Ed. Banco Nordeste, 1998.
- ALDRICH, H. **Organizations and environments**. New York: Stanford Business Books, 2007.
- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMMANN, S.B. **Participação Social**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978. 133p.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, E. de O.. **Arranjos Produtivos Locais Capital Social Organizacional e Desenvolvimento Local**: um estudo de caso na APL Coureiro/ Calçadista de Campina Grande – PB. Dissertação de Mestrado. João Pessoa: UFPB/CT, 2011.
- ANTONIALLI, L. M. **Modelo de Gestão e Estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de minas gerais. Tese de doutorado. São Paulo. FEA/USP, 2000.
- ARMANDO, E. **Estratégia empresarial, governança e renda em cadeia globais de valor**: casos em tecnologia da informação. Tese Doutorado. Universidade de São Paulo. FEA/ USP, 2008.
- AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo: FEA USP, v.2, n.8 p. 1-18. abr./jun., 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: FEE/UFRGS, 2002.
- BARRASUOL, A.; BOESSIO, A.T.; WACKULICZ, G. J. **Cooperativismo e profissionalização da gestão**: uma análise dos gestores e contratados da Cootrijuc. ENAPERGS, 2013.
- BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. **Desenvolvimento Regional: Abordagens Interdisciplinares**. 2. ed., Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.
- BENETTI, M. D. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul**: uma análise do desenvolvimento da COTRIJUI, COTRISA e FECOTRIGO - 1957/1980. Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre: 1992.

BIALOSKORSKI, N. S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1997. 257 f. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1997.

BIALOSKORSKI, N. S. **Gestão do Agribusiness Cooperativo**. In. BATALHA, M.O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

BIALOSKORSKI, N. S. **Governança e perspectivas do cooperativismo**. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35, 1998.

BINDA, N.; GEHLEN, I. **Construção de sustentabilidade em cooperativas agrícolas**. VI Encontro Nacional da Anppas. Belém: 2012.

BORGES, C. M. **Desenvolvimento local e avaliação de políticas públicas: análise da viabilidade para a construção de um índice de desenvolvimento local para o município de São José do Rio Preto**. (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP, 2008.

BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. Tese Doutorado, Universidade de São Paulo/ USP, 2012.

BOURDIEU, P. **As estruturas sociais da economia**. Porto, PT: Campo das Letras, 2006.

BRITO, S.; ZAPATA, T. **Equidade de Gênero e Desenvolvimento Local – Reflexões e orientações para a prática**. Brasília: Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano, 2004.

BUARQUE, S. C. **Construindo o Desenvolvimento Econômico, Local e Sustentável**. Rio de Janeiro: Gasetorund, 2002.

CAMPOS, A. A. **O Papel Estratégico de Empreendedores Coletivos em Organizações Intensivas em Capital Social – O Caso da Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas**. (Dissertação de Mestrado) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. 153p. 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CHAUÍ, M. Seminário: **Universidade: Por que e como reformar?** Assessoria de comunicação social do Ministério da Educação, 2003.

CHIASSON, G. **Territories and Actors in Local Development: New Locus of Democracy**, Canadian Journal of Political Science – Revue Canadienne de Science Politique, n. 1, v. 36, pp. 214-5, 2003.

COELHO, F. M. G. A arte das orientações técnicas no campo concepções e métodos. Viçosa: editora UFV, 2005.

CONOLLY, K. Phillips; SULLIVAN, E.; BRENNAN, L.; MURRAY, J. **International supply chain management**: a walk around the elephant. Irish Journal of Management, volume 26, n. 1, p 149, 2005.

COX, K. A. **From localized social structures to localities as agents**, Environment and Planning A, n 23, p. 155-164, 1991.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FABRIS, A. J. **Cooperativas da Agricultura Familiar**: O caso das cooperativas do território médio alto Uruguaí e sua Contribuição para o Desenvolvimento Regional. (Dissertação de mestrado). Santa Cruz do Sul: UNISC, 2012.

FISCHER, T. **Gestão do Desenvolvimento Poderes Locais**: marcos teórico e avaliação. Salvador: BA. Casa da Qualidade, 2002.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**: Identidade, sedução e carisma? 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVIDARAJAN, V.; GUPTA, A. **Global dominance**: transforming global presence into global competitive advantage. São Francisco, Jossey-Bass, 2001.

HAAS, F. R.; REISDORFER, V. K. **Estudos de casos**: Modelos de gestão e políticas adotadas nas cooperativas de produção e comercialização da agricultura familiar na microrregião de Cerro Largo RS – Brasil. In: II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. Porto Alegre, 2012.

HATWIG, B. P. **Vila Catarina Berço da Cooperoque**: evolução histórico – sociológica. Salvador das Missões, 2008.

HENDGES, M.; SCHNEIDER, J. O. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa (ESAC)**, Unisinos, v.1, n.1, jul./dez.2006.p.33-48.

HIRSCHMAN, A. O. **La Estrategia del Desarrollo Economico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1974.

_____. Auto-subversão: teorias consagradas em xeque. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades@. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431647>>. Acesso em 20 de maio de 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KRAUZE, L. E. , KONZEN, O. G. **Autonomia financeira, liquidez e capitalização interna como fatores de desempenho global em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul – Brasil**. *Perspectiva Econômica*. São Leopoldo, RS: v. 36, n. 116, p. 151-176, Unisinos, 2001.

JÄGER, U.; BEYES, T. **Strategizing in NPOs: a case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale**. *Voluntas*, v.21, p.82-100, 2010.

JOYAL, A. **Le Developpement Local: comente stimuler 1' économie des regions en difficulté**. Diagnostic, Les Presses de 1' Université Laval, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUSCHNER, R.; SCHWEIBERGUER, G.A. **Eficiencia y eficacia de la empresa cooperativa y estructura de poder**. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 24, n. 65, p. 11-26, abr./maio, 1989.

LIMA, S. M. V., GUIMARÃES, T. A. **Arquiteturas organizacionais para P&D em tempos de mudança**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19, 1996, São Paulo. Anais... São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO, 1996, p. 300-314.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MC INTYRE, J. P.; SILVA, E. S. **Planejamento Estratégico e Operacional de cooperativa** - Série Cooperativismo, Recife, SEBRAE / PE, 2002.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. Englewood Cliffs. Prentice, Hall, 1995.

_____. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, J. L. de. **Dinâmicas socioeconômicas de desenvolvimento dos territórios rurais: Os sistemas produtivos localizados (SPLs) da região Vale do Rio Pardo - RS**. Tese

Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Porto Alegre, 2008.

NUNES, R. E. S. de S. **Socioeconomia solidária enquanto alternativa sistêmica**. Revista Âmbito Jurídico, p. 17, nov. 2003.

OCERGS. **Relatório de gestão, prestação de contas 2011 e Plano de Trabalho para 2012**. Porto Alegre, OCERGS, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, B. A. M. de. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro**. Tese Doutorado-Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O cooperativismo no mundo**. Brasília, DF: 2007.

PINHO, D. B. A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista. São Paulo: Ed. PIONEIRA, 1966, p.272.

_____. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas: compartilhando igualdade e responsabilidades**. ESETec. Brasília: SESCOOP/OCB, 2000.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 25. n.1, p.01-17, 1980.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000. 190p.

RICCIARDI, L. **Cooperativismo: Uma solução para os problemas atuais**. Vitória: Coopermídia, 1996. 96p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. Sao Paulo: Atlas, 2008.

RIOS, Luiz Oliveira. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo: editora. STS, 1998. 109p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

ROESCH, S. M. de A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, R. **Cooperativismo, o rosto humano da economia.** 2002. Nov/dez. 8p. Revista SEBRAE, Brasília DF.

SANTI, L. A. **Distribuição horizontal e vertical de fósforo e potássio em área manejada com ferramentas de Agricultura de Precisão.** Revista Plantio Direto - maio/junho de 2012.

SANTOS, A. C. **Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais.** EnANPAD, 2001.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A.** Ijuí: UNIJUI, 2003.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Diagnósticos e Recomendações. Série Desenvolvimento em Cooperativas. SESCOOP, 2008.

SIEDENBERG, D. R. **Uma abordagem epistêmico-sistemática do conceito de desenvolvimento.** RAE - Revista de Estudos da Administração, ano 2, n. 3, jul./dez.,2001.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 22, n. 59, p. 49-76, jun./dez. 1987.

SILVA, A. J. da. **Estratégias em organizações cooperativas: o caso da Cotrefal no período de 1964-2000.** Cascavel: O autor 2006.

SOUSA. D. N.; FERREIRA. P. R.; PINHO. J. B.; MILAGRES. C. S. F.; AMODEO. N. B. P. **A Importância da Comunicação e Educação Cooperativista para as Cooperativas Agropecuárias.** ENAPEGS. II Encontro de Gestão Social e Gestão Pública: Interfaces e Delimitações. Lavras: 2010.

SOUZA, M. M. C. **Gestão Cooperativa e desenvolvimento local: um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas.** Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). SICOOB – SAROMCREDI. Universidade Federal de Viçosa. Minas Gerais. Brasil, 2008.

TEIXEIRA, E. B. **A análise de dados da pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais.** In: *Desenvolvimento em questão – Revista do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania.* Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Ano 1, n.2 (Jul./Dez.2003). Ijuí: Editora Unijuí, 2003.

TEIXEIRA, M. G. **A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso Cooperativa Veiling**

Holambra. Tese Doutorado. Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

WATKINS, W. P. **Los principios cooperativos hoy y mañana**. Bogotá: ESACOOOP, 1989.

WEY, C. B. **Educar pela participação: uma leitura-político pedagógica do orçamento participativo estadual no município de Salvador das Missões – RS**. Santo Ângelo: FURI, 2011. 216 p.

WBATUBA, B. R. et al. Mudança Estratégica Organizacional: Análise de um período histórico estratégico da Cooperativa Tritícola Serrana LTDA – Cotrijuí. In: Desenvolvimento em questão – Revista do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 2, n.3 (Jan/ Jun. 2006). Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

WILLERS, E. M. **Estratégia de desenvolvimento local: o caso do município de Terra Roxa – PR**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo, 2006.

VALADARES, J. H. **Moderna administração de cooperativas**. Belo Horizonte. Maio 2002. (Apostila FORMACOOOP – Mód. II – SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004).

_____. **Participação e poder: o comitê educativona cooperativa agropecuária**. Lavras: UFLA, 1995. 81 p. (Dissertação - Mestrado em Adminisitração Rural).

VAZQUEZ-BARQUERO, A. **Endogenous Development: networkin, innovation, institutions and cities**. Routledge: Londres, 2002, Cap. 6.

VENTURA, E. C. F. (coordenação geral); FILHO, J. R. F., SOARES, M. M. (coordenadores). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009. 257 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e metodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizada com os gestores

- 1.** Quais e quando foram os períodos críticos enfrentados pela cooperativa?
- 2.** Qual o modelo de gestão adotado pela cooperativa?
- 3.** A Cooperativa elabora planejamento?
- 4.** Quais foram às estratégias adotadas pela cooperativa que potencializaram o desenvolvimento da mesma?
- 5.** Como é a participação na tomada de decisão da Cooperativa pelos associados?
- 6.** Como é o acesso do associado à direção?
- 7.** Quais são os benefícios proporcionados pela cooperativa aos seus associados?
- 8.** A cooperativa direciona suas estratégias principalmente aos aspectos econômicos ou também aos sociais?
- 9.** Qual a influência da cooperativa na melhoria das condições de vida da comunidade local?
- 10.** Quais as parcerias que a cooperativa desenvolve com o comércio local?
- 11.** A cooperativa contribui com educação e cultura?
- 12.** A cooperativa contribui com o desenvolvimento local?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista realizada com os associados

1. O que levou o senhor se associar na cooperativa?
2. Quais são os benefícios proporcionados pela cooperativa aos seus associados?
3. A cooperativa direciona suas estratégias principalmente aos aspectos econômicos ou também aos sociais?
4. Qual a influências da cooperativa na melhoria da qualidade de vida da comunidade local?
5. Quais as ações sociais desenvolvidas pela cooperativa?
6. Como o Sr.(a) percebe que a cooperativa contribuiu com o desenvolvimento local?
7. A cooperativa contribui com educação e cultura?
8. Como o Sr. (a) avalia a gestão da cooperativa?
9. O associado participa da tomada de decisão na Cooperativa?
10. Como é o acesso do associado à direção?

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista realizada com o diretor da escola

1. A cooperativa direciona suas estratégias principalmente aos aspectos econômicos ou também aos sociais?
2. Qual a influências da cooperativa na melhoria da qualidade de vida da comunidade local?
3. Quais as ações sociais desenvolvidas pela cooperativa?
4. Como o Sr.(a) percebe que a cooperativa contribuiu com o desenvolvimento local?
5. A cooperativa contribui com educação e cultura?

APÊNDICE D – Roteiro da entrevista realizada com os comerciantes

1. Como o Sr.(a) percebe que a cooperativa contribuiu com o desenvolvimento local?
2. A cooperativa desenvolve parcerias com o comércio local?

APÊNDICE E – Roteiro da entrevista realizada com populares

1. A cooperativa direciona suas estratégias principalmente aos aspectos econômicos ou também aos sociais?
2. Qual a influências da cooperativa na melhoria da qualidade de vida da comunidade local?
3. Quais as ações sociais desenvolvidas pela cooperativa?
4. Como o Sr.(a) percebe que a cooperativa contribuiu com o desenvolvimento local?
5. A cooperativa contribui com educação e cultura?

APÊNDICE F - Fotos

Foto 1- Sede da COOPEROQUE



Fonte: Acervo fotográfico da COOPEROQUE

Foto 2 – Moinho de trigo COOPEROQUE



Fonte: Acervo fotográfico da COOPEROQUE

Foto 3 – Supermercado e Magazine da COOPEROQUE



Fonte: Acervo fotográfico da COOPEROQUE

Foto 4 – Unidade de beneficiamento e armazenamento de produção da COOPEROQUE



Fonte: Acervo fotográfico da COOPEROQUE

Foto 5 – Estação de tratamento de sementes da COOPEROQUE



Fonte: Acervo fotográfico da COOPEROQUE

Foto 6 – Plataforma de recebimento de leite da COOPEROQUE



Fonte: Acervo fotográfico da COOPEROQUE