



**ESTRUTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES AGROECOLÓGICOS DO
TERRITÓRIO CANTUQUIRIGUAÇU - PR**

**STRUCTURE AND ORGANIZATIONAL STRATEGY: A CASE STUDY IN A
COOPERATIVE OF AGROECOLOGICAL PRODUCERS OF THE
CANTUQUIRIGUASSU - PR**

Josiane Wolff*
Yogo Kubiak Canquerino**
Antonio Maria da Silva Carpes***
Marcos Roberto Pires Gregolin****
Nilson Padilha*****
Geysler Rogis Flor Bertolini*****

Resumo

A preocupação das organizações em serem competitivas dentro do ambiente onde estão inseridas se intensifica cada vez mais, para que nele possam permanecer por um longo período este trabalho buscou analisar a configuração da estrutura e estratégia organizacional de uma cooperativa de produtores agroecológicos da região Centro-Sul do Estado do Paraná, bem como identificar qual configuração estratégica e estrutural a cooperativa atua. Os dados obtidos foram através de estudo de caso na cooperativa e através de um roteiro de entrevista aplicado a seis membros da cooperativa em estudo, os dados foram analisados a partir de um elo entre teoria e prática, possibilitando um entendimento de que uma depende da outra. Este trabalho tem como método qualitativo que busca profundidade nas respostas. Os resultados obtidos mostram que as relações entre estrutura e estratégia caracterizadas na organização estão complementares, ou seja, a cooperativa está se desenvolvendo bem, porém aos poucos.

Palavras-chave: Estrutura; Estratégia; Cooperativa; Configuração organizacional.

Abstract

The concern of organizations to be competitive within the environment where they are inserted is intensifying more and more, so that they can remain in it for a long period. This work sought to analyze the configuration of the organizational structure and strategy of an agroecological cooperative of the Central-South region of the State of Paraná, as well as to identify the strategic and structural configuration of the cooperative. The data obtained were through a case study in the cooperative and through an interview script applied to six members of the cooperative under study, the data were analyzed from a link between theory and practice, allowing an understanding that one depends on the other. This work has as qualitative method that seeks depth in the answers. The results show that the relationships between structure and strategy characterized in the organization are complementary, that is, the cooperative is developing well, but gradually.

Keywords: Structure; Strategy; Cooperativa; Organizational configuration.

*FACEOPAR. Administração. E-mail: josiane_wolff@sicredi.com.br.

**UNIOESTE-PPGDRS. Ciências Econômicas. E-mail: yogoykc@hotmail.com.

***UFFS. Contabilidade. E-mail: carpes.antonio@gmail.com.

****UFSM. Comunicação social. E-mail: marcosgregolin@yahoo.com.br.

*****UNIOESTE. Tecnólogo em Administração Rural. E-mail: nilsonpadilha@hotmai.com.

*****UNIOESTE. Administração de Empresas. E-mail: Geysler.Bertolini@unioeste.br.



1. INTRODUÇÃO

Diante de um contexto em que as cooperativas se enquadram, para auxiliar no desenvolvimento agrícola sustentável e agregar valor na produção, O “cooperativismo é de grande importância para a economia nacional, principalmente no setor agrícola que é responsável por uma grande fatia do PIB nacional, e tem grande participação nas exportações, equilibrando a balança comercial” (SCHMIDT et al., 2005, p. 3).

Este estudo considera a importância da produção e comercialização de alimentos agroecológicos em uma cooperativa da região Centro-Sul do Paraná, para o desenvolvimento local, contextualizando e trazendo conceitos relacionados com o objetivo da pesquisa. Em relação à metodologia do estudo, caracteriza-se por pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa, onde a profundidade nas respostas é fator determinante na análise, será utilizado um roteiro de entrevista para a obtenção de informações da empresa, além da observação não participante e análise de documentos.

Este trabalho traz em primeiro momento um histórico da agroecologia, como proposta eficaz voltado ao modelo da agricultura tradicional, ou seja, a agricultura familiar. Faz-se necessário abordar que o cooperativismo pode proporcionar aos produtores familiares a produção e comercialização de alimentos agroecológicos e orgânicos, gerando renda e resultando em desenvolvimento regional.

As cooperativas são um meio para propagar objetivos em comum de um determinado grupo de pessoas, através do envolvimento voluntário e participativo. Assim este grupo ganha força no mercado para alcançar seus objetivos. O sistema ou modelo cooperativo tem como sua finalidade principal a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados (SILVA, 1994). Bialoskorski Neto (2001) aponta que o grande objetivo de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, o objetivo é trabalho, não lucro como nas empresas de capital. Neste sentido as cooperativas são qualificadas como sociedades de pessoas, que cada associado pode apresentar seu direito a um único voto nas tomadas de decisão, o que se diferencia de sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor, além de não possuírem uma existência autônoma e



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital.

Cabe então saber como é caracterizada a estrutura da organização bem como a estratégia utilizada por ela no dia a dia organizacional?

Em meio a isso o objetivo deste trabalho é analisar a configuração da estrutura e estratégia organizacional de uma cooperativa de produtores agroecológicos da região Centro-Sul do Estado do Paraná. Para isso foi necessário elencar os objetivos específicos: caracterizar a cooperativa em estudo bem como sua forma de produção agroecológica; analisar a estrutura organizacional da cooperativa; analisar a estratégia utilizada pela cooperativa; observar a relação entre estrutura e estratégia organizacional.

Justifica-se então que o tema possui relevância social, pois o meio de produção de alimentos que prevalece no mundo é o chamado convencional, onde agricultores plantam em quantidades grandes um só tipo de produto, um exemplo é a soja, e assim, visando o aumento de produção os proprietários utilizam de insumos químicos ou minerais, agrotóxicos e herbicidas. No entanto esses meios de “salvação” de lavouras tornam-se um tormento para o meio ambiente, uma vez que contaminam o ar, água, solo e até mesmo o produtor, ao prejudicar a sua saúde (GAIOVICZ; SAQUET, 2009).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Cooperativismo

Segundo Alves *et al.* (2010), o cooperativismo tem ocupado um espaço cada vez maior na sociedade, onde diversas políticas públicas têm sido orientadas na lógica do cooperativismo contribuindo na questão jurídica, operacional e no sentido da união dos processos cooperativistas e de agricultura familiar. Na afirmação de Planas (2009) o cooperativismo se desenvolveu através de modelos associativos. Do mesmo modo Picolotto (2011) diz que “as associações rurais existentes deram início à formação de cooperativas para defesa da produção”.

Na visão de Leonello (2010, p. 42) o associativismo caracteriza-se pelo sentimento solidário, da convivência e de troca, onde atua procurando uma relação com a realidade “contribuindo para a construção de uma sociedade com mais dignidade e para fortalecer as identidades”.

A Lei 5.764/71 é a qual ampara as cooperativas e associações, assim como o Art. 5º da constituição, este prevê “sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se lhes o direito exclusivo e exigindo-se lhes a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação” (BRASIL, 2009).



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

As sociedades cooperativas possuem características específicas distintas de outras sociedades econômicas, pode-se perceber a responsabilidade que a mesma adota perante a sociedade, pois em um dos seus princípios regidos traz a preocupação com o meio ambiente, onde criam-se formas para o cuidado ou uma atenção maior com o mesmo, até mesmo traz a preocupação com a capacitação dos cooperados para a contribuição no desenvolvimento da mesma e o desenvolvimento local. Neste mesmo contexto Spanevello e Lago (2007), apontam que é através destas organizações que muitos dos agricultores conseguem aumentar sua renda, especialmente com a introdução das diversas formas de produção, melhoramento técnico que irão agregar valor à sua produção e inserção no mercado.

Neste mesmo sentido Spanevello e Lago (2007) apontam que a maior parte dos estudos feitos acerca do cooperativismo o trazem como importantes instrumentos de mercado, considerando que sua atuação visa garantir o desenvolvimento e a sustentabilidade dos associados e das cooperativas, sendo assim o desenvolvimento da região também ocorrerá, por isso o cooperativismo apresenta-se como alternativa para pequenos, médios e até mesmo grandes produtores para que os mesmo alcancem eficiência e inserção nos mercados.

2.1.1 Gestão de cooperativas

A gestão de cooperativas se dá pela participação entre os cooperados/associados, mas cabe ressaltar que as técnicas administrativas também estão presentes na forma organizacional das cooperativas, no gerenciamento dos processos, de informações, de relações com o mercado e de interação com os *stakeholders*.

Segundo o Oliveira (2006, p. 25), em um trabalho junto a SESCOOP, as “práticas de gestão são atividades executadas regularmente a fim de gerenciar de acordo com os padrões de trabalho”, são exemplos de práticas de gestão o planejamento estratégico, a avaliação da satisfação dos clientes, a capacitação dos colaboradores, a seleção dos fornecedores, entre outros.

Neste aspecto as cooperativas enfrentam grandes desafios no mercado competitivo no qual estão inseridas, desta forma a adoção de um sistema de gestão efetivo é fundamental para o bom desempenho de suas atividades (ROSSÉS *et al.*, 2010).

O planejamento é a primeira etapa a ser percorrida, segundo Alday (2000) o planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, pois, contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação seguida pela organização para o cumprimento de sua missão.

Sendo assim a estrutura organizacional é o segundo passo, de acordo com Orlickas (2011, p. 57) “a estrutura organizacional refere-se ao conceito de uma organização que deve ser estruturada, criada e ter sua metodologia adequada à sua atuação”. Nunes (2000 p. 135) diz que o processo decisório segue o fluxo da escala



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

hierárquica da organização e uma característica é o “elevado grau de formalização de normas e regras prescritas de procedimentos pela utilização dos manuais de organização”. Para Oliveira (2006) o processo diretivo é aquele pelo qual uma pessoa é capaz por suas características observar o que deve ser feito a fim de alcançar as metas e objetivos estabelecidos. O mesmo autor conceitua o processo de avaliação como sendo um meio para medir e controlar o resultado das estratégias, projetos e ações tendo a finalidade de corrigir ou reforçar este desempenho a fim de assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos.

A partir deste modelo de gestão fica evidente que é um processo contínuo que necessita da organização como um todo para que seja possível o alcance dos objetivos propostos. Para implantação deste é necessário um gestor e segundo Braga (2002, p. 49):

Ao Gestor de cooperativas compete gerenciar e assessorar cooperativas e organizações similares, como as Organizações Não-Governamentais (ONG's), observando-se os princípios democráticos, a igualdade, a equidade e a solidariedade no processo de constituição e desenvolvimento dessas organizações. Compete também a este profissional desenvolver a educação cooperativista e promover o desenvolvimento das cooperativas e suas comunidades, orientar e assistir aos empreendimentos dos associados. Além disso, o gestor de cooperativas é capaz de caracterizar e interpretar as diversas formas do movimento cooperativista, teorizar as questões cooperativistas, enfocando-as na dupla dimensão (econômica e social), apoiar e reforçar iniciativas cooperativistas no plano da promoção humana e da transformação das estruturas sociais, estimular a pesquisa e prestar assessoria a cooperativas.

Com a contribuição do gestor e o modo como trabalha, acarretará no desenvolvimento dos associados/cooperados assim como da cooperativa, complementando Rossés *et al.* (2010) afirmam que a cooperativa necessita da sua competitividade e que para isso necessita-se profissionalizar sua gestão, na busca de garantir o desempenho econômico da sociedade.

Contudo para que se possa ser bem administrada a cooperativa necessita de uma administração participativa, deste modo Orlickas (2011, p. 84) trata a gestão participativa como um modelo de gestão, pois, é um processo pelo qual os colaboradores sentem o seu envolvimento com as decisões relacionadas ao trabalho, ou seja, tem influência no processo de tomada de decisão, a autora destaca que “esse modelo de gestão exige que haja flexibilidade por parte da alta direção e permite que todos tenham acesso às informações necessárias para que possam tomar a decisão mais adequada possível”.



2.1.2 Cooperativas de produtores

Os pequenos produtores trabalhando de forma individualizada são menos competitivos no processo de produção e estabelecem um alto grau de dependência perante as indústrias de processamento e os atacadistas que comercializam a fruta *in natura*. Neste processo a organização em cooperativa pode ser uma estratégia para esses pequenos produtores, pois, por um lado agrega valor aos produtos, por outro a produção orgânica abre portas para “nichos de mercado”, ampliando a competitividade dos produtores (TUPY; MANCINELI; COSTA, 2009).

A partir da busca dos pequenos produtores por competitividade, o cooperativismo, a produção orgânica e o comércio justo se apresentam como alternativas favoráveis de organização e de estruturação do processo produtivo (TUPY; MANCINELI; COSTA, 2009).

Neste mesmo sentido Fornazier e Waquil (2011) dizem que o movimento cooperativista se origina da solidariedade entre os colonos, para fazer frente aos obstáculos naturais e as precárias condições de suprimento dos indivíduos e da coletividade e o que dificulta os produtores no acesso aos mercados é a heterogeneidade. Na forma de produção e organizações de grupos de produtores podem ajudar neste ingresso tendo como principal função promover ganhos de escala para que os produtores possam direcionar seus produtos para mercados mais distantes.

Com a agricultura familiar inclusa no processo agroecológico é possível obter produtos de qualidade, desenvolvimento sustentável, rural e econômico, pois através da do cultivo tradicional o produtor contribui na preservação do meio ambiente e auxilia em seu desenvolvimento por conta do retorno financeiro que terá.

2.2 Estrutura e estratégia

2.2.1 Estrutura

No início dos estudos da teoria da administração, surgiram relações a questões estruturais como uma das formas indispensáveis ao se observar, para almejar os objetivos organizacionais.

Ao estudar sobre administração e as organizações, pioneiros como Henri Fayol e Frederick Winslow Taylor são logo lembrados, pela teoria Clássica da Administração (Administração Científica e Escola Clássica). A Administração científica tinha como objetivo principal a eliminação de desperdícios e ainda aumentar a produtividade por meio da eficiência dos operários. Já a Escola Clássica, tem sua abordagem nas questões estruturais da organização, como principal ferramenta para garantir a eficiência em todos os departamentos visando também a inter-relação entre os departamentos.



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

Segundo Taylor (2006, p.24) a administração deve ter por objetivo “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”, para Fayol (2007, p. 26) a administração não é “privilegio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social [...] prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Um administrador para realizar seus objetivos necessita de uma organização a qual “é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 13).

De acordo com Weber (1999) ele trabalha nas organizações a racionalização que transcorre a sociedade moderna, com um enfoque no conhecimento técnico-científico, nas estruturas formais de autoridade, na crescente regulamentação, na profissionalização, na ênfase no mérito como forma de ascensão social e legitimação da autoridade e na impessoalização, para ele o processo de racionalização social possui três tipos de sociedade que correspondem a três tipos de autoridade que são: tradicional, carismática e burocrática.

2.2.2 Estratégia

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 21) a estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”. Segundo Gramkow (2002, p. 22) a estratégia “é composta por duas partes: **formação**, que seria mais um histórico que procura captar as características passadas e presentes e **formulação** que se refere à escolha de alternativas para o futuro da organização, ou seja, decisão do que fazer”.

Como a estratégia faz parte da empresa é necessária uma administração estratégica, que nada mais é do que uma administração do futuro onde consolida um conjunto de princípios, normas e funções que ajudem no processo de planejamento de determinada situação desejada pela empresa (OLIVEIRA, 2012). Já para Bethlem (2009, p. 7) o conceito de estratégia e o que ele traz como ações relativas que é o “planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação etc. – têm que ser ensinados aos atores e não só aprendidos, como também adotados por eles como válidos e úteis”.

Para que seja possível uma melhora no meio organizacional é necessária a busca de melhoria no ambiente bem como seu alinhamento, assim o quadro seguinte mostra os quatro tipos de estratégias tomadas pelas organizações.



3. METODOLOGIA

A metodologia é um caminho percorrido para atingir um determinado objetivo. É o modo de resolver problemas e buscar respostas ao problema apontado (MICHEL, 2005).

Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa/descritiva através do estudo de caso, onde para Araújo et al. (2008) o estudo de caso caracteriza-se como uma abordagem de investigação adequada quando a procura é compreender, explorar ou descrever acontecimentos, onde estão envolvidos vários fatores.

Para a realização deste estudo será necessária a utilização da pesquisa exploratória, pois, terá a parte bibliográfica, o levantamento de dados e a exposição final destes buscando responder o objetivo do estudo. De acordo com Gil (2008) pesquisa exploratória proporciona familiarizar-se com o problema, isto é explicá-lo, envolvendo entrevistas e levantamentos bibliográficos.

Também se caracteriza por pesquisa descritiva, no sentido de descrever aspectos ou comportamentos de determinada população analisada. No entanto, quando não há muito aprofundamento, as pesquisas descritivas, aproximam-se dos estudos exploratórios, principalmente quando os assuntos forem pouco explorados (RAUPP; BEUREN, 2009).

Para a obtenção de dados buscou-se o levantamento bibliográfico, e em seguida feita a coleta dos dados através de um roteiro de entrevista já utilizado por Gramkow (2002), este foi aplicado a seis membros da cooperativa em estudo, onde se buscou identificar qual tipo de estratégia utilizado pela organização bem como sua característica estrutural. Também foram feitas análises de documentos internos da empresa, caracterizando então dois tipos de dados: primário e secundário (primário as entrevistas e secundário os documentos).

Quanto aos procedimentos da pesquisa adotou-se o estudo de caso, que segundo Raupp e Beuren (2009) caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso, para aprofundar conhecimentos, sobre determinado caso específico. Dessa forma a pesquisa é realizada *in loco* para verificar os fenômenos podendo qualificar-se como um estudo de grande valia.

A coleta de dados será realizada presencialmente na cooperativa a partir de visitas periódicas, observação não participante e obtenção de relatórios gerenciais e documentos para análises.

Para análise dos dados, deve-se responder cada uma das variáveis questionadas dentro de suas respectivas dimensões, ou seja, estrutural ou estratégica, em seguida analisar sua caracterização baseando nas dimensões através das variáveis, segundo os modelos de Mintzberg e Quinn (2001), Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Vadarajan (1990).



4. RESULTADOS

Através do levantamento de dados, possível a partir de um roteiro de entrevista composto por questões acerca da variável da dimensão estrutural e estratégica, primeiramente com a **dimensão de estrutura** que é composta por: mecanismo de coordenação, formalização, grau de especialização dos funcionários, centralização, foco da estrutura e objetivos, aplicado a seis pessoas, cinco ocupantes de cargo direto a cooperativa e um associado.

Com relação à variável mecanismo de coordenação que se refere a forma como as tarefas são sincronizadas e ordenadas, possível através da pergunta: através de qual mecanismo a cooperativa busca obter a coordenação das tarefas? A cooperativa tem características de configuração empreendedora, pois, possui uma supervisão direta, onde uma pessoa coordena um determinado grupo.

“Normalmente são realizadas reuniões com a participação dos diretores e responsáveis pelos projetos, todas as tarefas e atividades a desenvolver, depois é posto em prática, cada um repassa a seus representantes diretos o que foi discutido em reunião”. (ENTREVISTADO 02)

“Por ser uma cooperativa, tem seus associados, então qualquer decisão que for tomada dentro da cooperativa tem que passa pela aprovação da diretoria e conseqüentemente dos associados, assim repassar a todos o que foi decidido”. (ENTREVISTADO 03)

“Tem coisas que a própria diretoria poderá decidir, mas também tem coisas que é só com aprovação na assembleia, como aprovação de alguma coisa ou alteração do estatuto, isso é através da assembleia”. (ENTREVISTADO 06)

Com relação a variável grau de formalização a qual representa o nível de normas e procedimentos dentro da cooperativa, foi realizada a seguinte questão: como você caracteriza o volume de procedimentos e normas dentro da cooperativa (alto, médio, baixo)? Conforme a resposta dos entrevistados é média, pois, há a necessidade de normas, porém não possuem muitas, caracterizando-se como alta dentro das unidades.

“Depende muito do cargo porque os cargos administrativos tem um alinhamento que tem que ser seguido daquela forma e não pode muda, já os técnicos que vão a campo adaptam conforme precisam, então acredito que seja médio”. (ENTREVISTADO 03)

“Acredito que é médio, porque tem que ter, não existe não ter normas e em uma cooperativa há esta necessidade, pois as coisas não vão para frente se não tiver, mas é claro que bem menos do que necessário, mais tem sim e tem que ser seguido”. (ENTREVISTADO 06)



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

A partir da questão sobre variável: grau de especialização dos funcionários que permite observar como é feita a divisão de tarefas dentro da cooperativa, foi questionado como se dá a divisão/organização do trabalho dentro da cooperativa? Neste aspecto foi possível observar que busca trabalhar com equipes multifuncionais de especialistas.

“Tem que ter uma especificação, não tem como tirar alguém responsável por algum cargo e manda responde por outro, porém há uma interrelação entre os cargos nesta questão de aderir um projeto ou até mesmo na organização, um ajuda o outro para melhorar o desempenho da cooperativa”. (ENTREVISTADO 06)

Neste caso a cooperativa enquadra-se como uma organização inovadora, que busca com a interligação das funções um resultado melhor para a cooperativa.

Sobre a variável centralização que se refere o grau de concentração de poder da tomada de decisão, foi questionado se os funcionários possuem uma certa autonomia (poder) para a tomada de decisão ou ela é centralizada nas chefias? A partir da resposta nota-se que os colaboradores possuem certo grau de poder, porém a palavra final não parte deles e sim do pessoal da diretoria.

“Nós até podemos ter iniciativa, porém deve ser repassado para a diretoria e eles que vão dar a palavra final”. (ENTREVISTADO 03)

“Como existe uma hierarquia, na gestão do dia a dia algumas decisões são tomadas de primeira linha, ou seja, por setor, porém decisões que abranjam campos maiores aí então é através da diretoria mesmo”. (ENTREVISTADO 04)

Neste contexto a cooperativa caracteriza-se por organização empreendedora, pois, possui uma centralização vertical e horizontal, uma vez que cada nível saiba seu papel dentro da organização, sendo que é visível a todos os principais objetivos da empresa, neste caso da cooperativa.

Referente ao grau do foco da estrutura, a partir da questão indagada: dentro da estrutura organizacional, qual parte é considerada o foco da cooperativa (parte que ela prioriza e valoriza para se desenvolver)? Pela resposta dos entrevistados levou ao nível operacional que é onde é feita a ação do planejamento definido pela diretoria da empresa e por os valores e ideologia uma vez que estes retratam o objetivo que esta foi criada.

“A gente busca de todas as formas trabalhar com os pequenos agricultores e com o agricultor familiar, e o operacional é o que a gente ta conseguindo desenvolver, por mais que seja reduzido essa questão de estrutura mas essa forma de comercialização e a extensão de mercado nós estamos conseguindo alcançar”. (ENTREVISTADO 02).



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

A partir das respostas, a cooperativa encaixa-se em uma organização profissional, por preocupar-se com o desenvolvimento dos colaboradores e uma organização missionária, por caracterizar os objetivos da cooperativa uma vez que busca seus valores ideológicos para continuar trabalhando.

A última pergunta sobre as variáveis da dimensão estrutural foi questionado se os objetivos organizacionais são estabelecidos para alcançar, em geral, um determinado foco, para a qual a cooperativa está voltada (empreendedorismo, eficiência, crescimento, inovação, excelência ou poder). Qual seria este foco, dentre os elencados, e para o qual os objetivos são estabelecidos? Pose- verificar que o principal objetivo da cooperativa é o crescimento.

“Se os agricultor conseguissem cresce a cooperativa também vai cresce, então nós estamos buscando ajudar o agricultor para que ele também nos ajude. Então a busca pelo crescimento de mercado e a melhoria na administração é um sonho”. (ENTREVISTADO 06)

Referente a esta questão a cooperativa se enquadra em uma organização empreendedora, sendo que os meios que levam a busca pelo crescimento parte de reuniões dentre os diretores, a partir de planejamentos ou conversas em busca de resultados eficazes.

A partir do roteiro de entrevista também se observou que a cooperativa em um primeiro momento com a antiga gestão municipal conseguia um maior retorno financeiro, pois, naquele tempo entregavam maior quantidade de produtos nos programas municipais como PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), porém na administração atual entregam praticamente a metade do que entregavam antes, tendo de diminuir a quantia entregue por cada agricultor, gerando menos renda. Isso foi possível a partir da pergunta: que fatos/acontecimentos mais marcaram, segundo sua ótica, a evolução da estrutura na cooperativa de 2009 até o momento?

“Oferecemos pro município 155 toneladas de produtos, que era pras escolas municipais e pras pessoas carentes, destes eles fizeram as conta e ficaram apenas com 67 [...] aí nós tivemos que mexer de cada um agricultor diminuir a quantia de cada agricultor pra fechar certinho a quantia que eles ficaram”. (ENTREVISTADO 06).

A seguir são questões referentes às variáveis da **dimensão da estratégia**, os elencados são: domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivos, amplitude e anteparos tecnológicos, coalizão dominantes, planejamento, estrutura e controle.

Sendo então a primeira questão aplicada foi referente ao domínio de produtos e mercados: qual a participação de mercado dos produtos da cooperativa? Os produtos são ofertados para uma área de mercado: ampla, restrita ou segmentada?



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

Quantas linhas de produtos a empresa oferece? Dentro de cada linha há quantos produtos/modelos?

“Estamos entregando para mais locais/mercados, então ela ta ampla em variedades, porém em expansão de mercado ainda estamos crescendo”. (ENTREVISTADO 06)

“A cooperativa surgiu de uma necessidade, e vem trabalhando desde 2009 com projetos institucionais, então ela pega do agricultor, seleciona e manda para as escolas/entidades. Agora com a produção das hortas do projeto PAIS, nós estamos começando a inserir os produtos no mercado, então ainda sua participação no mercado ainda está pequena. A cooperativa trabalha nas linhas de produtos de hortifrutigranjeiros e panificados, na linha dos hortifrutis, são mais de 30 produtos como: alface, almeirão, abobrinha, pepino, chuchu, beterraba, cenoura e de panificação ela já comercializou, pão, cuca, bolacha e macarrão”. (ENTREVISTADO 04)

A partir da análise a cooperativa se caracteriza como prospectora sendo que possui um domínio de mercado e sempre busca expansão, crescimento.

Com relação a variável postura de sucesso procurou saber: qual a postura da cooperativa frente ao ambiente em que está inserida? Dentre as respostas pode-se observar que é adaptativa e oportunista, sendo que busca sempre as oportunidades buscando se adaptar conforme os projetos que aderem.

“Dependendo da oportunidade que surge, por exemplo algum projeto, nós nos adaptamos e aproveitamos a oportunidade”. (ENTREVISTADO 03)

“Geralmente os projetos nós na verdade não estamos esperando vim mas estamos correndo atrás para conseguir. Temos alguns projetos já inclusos na cooperativa, mas nós analisamos antes ver se vai ter retorno para a cooperativa e acabamos tomando a decisão, então a gente se adapta também mas correndo atrás das oportunidades, porque também sozinhas eles não vem”. (ENTREVISTADO 05)

A cooperativa caracteriza-se então como uma organização de estratégia reativa que busca mudanças somente quando necessário.

De acordo com a variável de monitoramento ambiental a cooperativa busca cada vez mais pelo crescimento de mercado, ampliando sua área de comercialização, buscando por um espaço maior no mercado, isso foi possível identificar com a questão: a cooperativa procura monitorar esporadicamente ou frequentemente o mercado? Este monitoramento é orientado para?

“Mercado sim, porque os nossos agricultores eles não produzem apenas através das hortas, mas eles também tem o gado de corte e de leite, então eles precisam também um auxílio para compra de ração ou vacina. Muitos deles em reuniões já falaram que se tivesse esses produtos aqui na cooperativa para vender eles comprariam aqui mesmo, então acho que é uma oportunidade de crescimento de mercado”. (ENTREVISTADO 03).



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

“Nós estamos focando no mercado mesmo, como a comercialização diretamente no mercado é uma novidade para cooperativa e é uma novidade para nós também”. (ENTREVISTADO 04).

A partir da resposta do entrevistado fica clara a busca de mercado pela cooperativa, sendo então esta característica de uma cooperativa de estratégia prospectora que busca ampliar sua linha de atuação através da inserção de seus produtos a uma área de mercado relativamente ampla.

Com relação a variável crescimento foi questionado se: a cooperativa procura investir em P&D? Qual tempo médio para lançar um novo produto? A cooperativa tem tido aumento na produtividade? Em que indicador a cooperativa se baseia para avaliar a produtividade? Como tem se comportado a participação de mercado da cooperativa (aumentou, diminuiu ou se manteve)?

“Só ontem foi pro mercado 600kg. De repolho e mais outras coisas, então tá começando a ir, e está um produto muito bonito, cenoura, beterraba, brócolis, couve flor, mais tem coisa assim que não vai. E nós estamos conseguindo aumentar nossa área de entrega, assim o mercado com uma variedade de produtos sendo entregue. A grandeza desse projeto das hortas é você aproveita no máximo o que tem na propriedade, o esterco como adubo a folharaça, folha seca, fazer todos os produtos aqui, a uréia natural os inseticidas, então isso gera diminuição de custo e aumenta o valor do produto em si”. (ENTREVISTADO 06).

A cooperativa tem característica então de uma organização que busca a estratégia defensiva, uma vez que, seu produto ganhou mais força no mercado por conta da amplitude de mercado.

Em busca da variável objetivo tecnológico a pergunta aplicada foi a seguinte: os investimentos em aquisição e desenvolvimento de tecnologia tem como finalidade principal?

“Sim a cooperativa busca investir em tecnologia, até mesmo agora vai vim duas balanças pra continuação do projeto. Então a tecnologia vem pra ajudar na conclusão dos projetos”. (ENTREVISTADO 03)

Com base na resposta do entrevistado nota-se que visa investir em tecnologia para gerar desenvolvimento e conclusão de projetos, sendo assim caracteriza-se em estratégia reativa sedo que ao invés de investir em novos produtos ela se mantém com o já caracterizado, uma vez que juntamente com a tecnologia será capaz de finalizar os projetos existentes ao invés de investir sem planejamento em algo novo.

Na variável amplitude tecnológica foi explorada a questão: a cooperativa procura adquirir e desenvolver tecnologia focada na sua expertise, múltiplas e que avançam em outras áreas, interrelacionadas com outras áreas correlatas (parceiras) ou mutáveis (primam pela flexibilidade e minimizam a padronização)?



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

“Nós temos vários parceiros, que através dos cursos as pessoas vão se especializando e cada vez produzindo melhor”. (ENTREVISTADO 05).

“A gente tem diversas parcerias, e tem SEBRAE que agora está dando assistência pra gente, fazendo um projeto para conseguir o selo de produtos do Paraná, que é pra conseguir comercializar panificados, então vamos ter que muda muita coisa e investir em tecnologia maquina assim dizendo pra que possamos ter esse apoio, e isso é uma coisa que vai ajuda no desenvolvimento da cooperativa”. (ENTREVISTADO 04).

Desta maneira nota-se que a cooperativa busca parcerias para que possa obter desenvolvimento tecnológico e expansão de mercado, sendo assim por caracterizar a forma de interrelação com parceiras tem, pois, uma estratégia analítica sendo que, busca se estabilizar no mercado de forma pacifica com a ajuda de parceiros.

Referente a variável anteparos tecnológicos foi questionado sobre qual anteparo é utilizado pela cooperativa para ajudar nas atividades ligadas a aquisição/desenvolvimento de tecnologia e resolução de problemas?

“A relação entre os parceiros e o pessoal da cooperativa neste projeto das hortas é um diferencial da cooperativa, então a gente busca sempre aproveitar o que os parceiros nos trazem e repassar ao mesmo tempo nosso conhecimento”. (ENTREVISTADO 02)

Fica claro que a cooperativa busca por integrar as áreas onde todos saibam o que, onde e como fazer, sempre buscando uma interrelação entre os membros da cooperativa, juntamente com os associados. Sendo assim caracteriza-se por estratégia variável uma vez que busca uma sinergia entre as áreas, sempre em forma de cooperação.

De acordo com a variável coalizão dominante buscou saber qual (is) área (s) ou grupos de pessoas que possui (em) maior poder sobre a alocação de recursos e a tomada de decisão estratégia dentro da cooperativa?

“Hoje a cooperativa optou trabalhar só com os sócios, então até o ano passado nós trabalhava com sócios e não sócios, onde a diferença acarretava no valor do produto, pra sócios era uma coisa e pra não sócios era outra referente a taxa de administração [...] neste sentido os sócios como dono da cooperativa ele tem poder de decisão sobre a cooperativa sendo que isso foi pra aprovação em assembleia, mas na tomada de decisão do dia a dia da cooperativa a gente sempre procura o grupo de diretores, mas no geral quem toma definição mesmo são os associados. (ENTREVISTADO 02).

No que se refere esta variável configura uma empresa com estratégia reativa, uma vez que há necessidade de votação por parte dos sócios para a implantação de projetos ou decisões mais elencadas ao desenvolvimento de tecnologia ou



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

crescimento de mercado, uma vez que, uma cooperativa busca o desenvolvimento dos seus associados elencado ao seu desenvolvimento.

Referente a variável planejamento foi questionado aos entrevistados como você caracteriza o processo de planejamento dentro da cooperativa? Nesta questão houve duas formas de caracterizar o planejamento da cooperativa.

“Ela prioriza a oportunidade e a resolução de problemas, geralmente ela se planeja mesmo de uma forma menos rígida, pra tentar solucionar um problema que apareceu. (ENTREVISTADO 04)

“Com a crise eu vi que a gente avança mais, porque no ano de 2014 e 2015 que foi momento assim que a situação econômica assim do país teve mudanças, a gente evolui mais que em outros momentos, porque na crise assim você busca desenvolve mais e busca mais soluções”. (ENTREVISTADO 02).

Sendo assim a cooperativa se enquadra em dois tipos de estratégia: prospectora e reativa, pois, busca acatar oportunidades, neste caso os projetos aderidos e também é orientada por crises, pois, conforme a necessidade é realizada uma conversa para se planejar o que é necessário mudar ou melhorar.

Relacionada a variável estrutura a questão aplicada foi: como você caracterizaria a estrutura da cooperativa?

“A gente tá apostando na venda no mercado, porque passando cada vez mais produto pela cooperativa, mais giro vai ter, sendo que ela sobrevive também de taxa administrativa” (ENTREVISTADO 06).

Busca-se então uma estrutura voltada a atender um produto/mercado onde os próprios cooperados e os colaboradores buscam juntos por um desenvolvimento total da cooperativa, sendo assim caracterizada por uma estratégia prospectora, aonde aos poucos vai tomando espaço no mercado buscando sempre a ampliação da organização.

Sendo então a última questão aplicada sobre controle onde foi questionado: como você caracteriza o controle efetuado dentro da cooperativa? Em relação a esta questão foi observado que a cooperativa busca o desempenho no mercado e no volume de vendas e também a resolução de problemas ou até mesmo evitar problemas.

“Ela prioriza a oportunidade o que vai acontecendo e o que vai vindo e busca a resolução dos problemas geralmente em aspectos financeiros [...] e volume de vendas porque agora que ela tá engatinhando a comercialização convencional, nos mercados fora dos projetos, e isso tudo pra ajudar no crescimento”. (ENTREVISTADO 04).

Mais uma vez ela possui característica prospectora e reativa, sendo que busca através da expansão de mercado o aumento nas vendas, gerando mais



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

retorno financeiro para a cooperativa e também busca a resolução de problemas ou até mesmo evitá-los, pois, assim conseguirão maior desempenho e lucratividade.

A cooperativa de 2009 ano de sua fundação até 2015 ano atual teve vários percursos, algumas iniciativas foram boas e ajudaram e com relação ao seu desenvolvimento perguntei: que fatos/acometimentos mais marcaram, segundo sua ótica, a evolução na estratégia da cooperativa de 2009 até o momento?

“Foi a questão das hortas e agora que os agricultor tão se adequando a essa estrutura, a essa produção e outra foi nós deixa de foca só nessa parte institucional nos PAA e PNAE sendo que o ano passado nós tinha uma visão de mercado e quando a cooperativa foi fundada ela foco muito nesta questão e não buscou outras áreas, mas agora nós já estamos buscando entregar mais no mercado digamos assim mercado convencional”. (ENTREVISTADO 02).

Fica claro então que a estratégia da adoção do projeto PAIS (Produção Agroecológica Integrada e Sustentável) que é o projeto das hortas agroecológicas, a cooperativa passou a ter mais giro e produtividade, além de introduzir no município uma forma mais sustentável e saudável na produção de alimentos, porém viés todos tem em qualquer organização, mas, perceberam que é melhor para o desenvolvimento da cooperativa e associados a entrega de alimentos não mais só para projetos e sim começando a expandir no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi elencado para pesquisa um estudo de caso de uma cooperativa de produtores agroecológicos da região Centro-Sul do estado do Paraná, no entanto foi apresentada uma contextualização sobre cooperativas e agroecologia, bem como as dimensões de estrutura e estratégia que foram a chave para a pesquisa.

Buscou-se com a aplicação de perguntas (através de um roteiro de entrevista) qual a característica da estrutura da organização bem como a estratégia utilizada por ela no dia a dia organizacional, apresentando um objetivo de analisar a configuração da estrutura e estratégia organizacional utilizada em uma cooperativa de produtores agroecológicos da região Centro-Sul do Estado do Paraná. Foi possível então elencar os dados obtidos e a teoria utilizada.

Com base nas análises foi possível identificar que a cooperativa possui uma estrutura empreendedora uma vez que se caracteriza como empresas de pequeno porte onde não utiliza o planejamento sendo que o comportamento do indivíduo é pouco formalizado sua coordenação é centralizada a uma pessoa ou a um grupo (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Em relação ao tipo de estratégia utilizada se identifica como prospectora a qual busca ampliar continuamente sua linha de produtos e serviços bom como a importância de oferecê-los em uma área de mercado mais ampla, possui baixa



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

formalização, seus funcionários devem possuir habilidades gerais e as funções são largamente definidas para permissão de máxima autonomia (GRAMKOW, 2002)

Foi possível verificar a relação das dimensões de estrutura e estratégia e como sua estrutura caracterizou como empreendedora e sua estratégia como prospectora pode-se afirmar que as duas são complementares e necessitam uma da outra para sobreviver.

Dentre o contexto seria de grande valia aplicar o estudo em uma organização que utiliza do planejamento para seu desempenho e desenvolvimento e, logo assim, fazer um comparativo das dificuldades encontradas pelos dois tipos de organização salientando a importância do planejamento em uma empresa.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.

ALVES, A. F. BORILE, L. C. BELON, I. REINEHR, C. L. **Manual Para Cooperativas: boas práticas na gestão cooperativa**. Francisco Beltrão, 2010.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIALOSKORSKI, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. (Org.). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAGA, M. J. **Gestão de cooperativas**. Centro de Ciências Agrárias – CCA. UFV, Viçosa/MG, 2002.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.166-67, de 24 de agosto de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2166-67impresao.htm> Acesso em: 13 de jun. de 2015.

CONANT, J. S. MOKWA, M. P. VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, Vol. 11, p. 365-383, 1990.

FORNAZIER, A. WAQUIL, P. D. **A importância do cooperativismo na inserção de pequenos produtores nos mercados: o caso da produção de maçã na serra catarinense**. Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural, 2011. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/eventos/2011/III_Coloquio/arquivos_oficinas/Fornazier.pdf>. Acesso em: 09 de jun. de 2015.



GAIOVICZ, E. F. SAQUET, M. A. **Modernização da agricultura e agroecologia.** Francisco Beltrão, 2009.

GRAMKOW, F. B. **A análise da estrutura e da estratégia:** o caso AGCO DO BRASIL. Porto Alegre, jan. de 2002. Disponível em:
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2334/000318087.pdf?sequence=1>> Acesso em: 27 de set. de 2015.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

NUNES, M. F. **Relação entre estratégias e estrutura organizacional:** um estudo de caso na empresa de pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Mato Grosso do Sul. Porto Alegre, 2000. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2214/000315985.pdf> > Acesso em: 07 de nov. 2015.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão:** das teorias da administração à gestão estratégica. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 3º Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria geral da administração:** uma abordagem prática. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PICOLOTTO, E. L. **As mãos que alimentam a nação: agricultura familiar, sindicalismo e política.** 2011. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado), CPDA/UFRJ, Rio de Janeiro.

PLANAS, J. **Os proprietários e o associativismo agrário na Catalunha (1850-1936).** Análise Social, vol. XLIV, 2009.

RAUPP, F. M. BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2009.



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

SCHMIDT, R. M. TEODORO, P. A. V. B. MIYAZAKI, J. GAFFURI, J. NAZZARI, R. K. BERTOLINI, G. R. F. **Cooperativismo, uma alternativa de geração de renda para pequenos e médios produtores rurais.** Cascavel, 2005.

SILVA, T. N. **A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle.** Perspectiva Econômica, São Leopoldo: Unisinos, v.29, n.86, jul./set. 1994.

SPANEVERELLO, R. M. LAGO, A. **As cooperativas agropecuárias e a sucessão profissional na agricultura familiar.** Londrina, 2007.

TUPY, O. MANCINELI, C. COSTA, V. M. H. de M. **Estratégias produtivas e sustentabilidade de pequenos produtores rurais.** SOBER 47º Congresso. Porto Alegre, 2009. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/13/419.pdf> > acesso em: 09 de jun. de 2015.

Recebido em 30/11/2018
Aprovado em 15/01/2019