



**UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA**

---

**DOUGLAS ROYER**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
CENTRAL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL:  
O CASO FRIMESA**

---

Londrina  
2010

**DOUGLAS ROYER**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
CENTRAL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL:  
O CASO FRIMESA**

Dissertação apresentada ao PPA - UEL/UEM,  
Programa de Pós-Graduação em Administração –  
Mestrado da Universidade Estadual de Londrina  
em consórcio com a Universidade Estadual de  
Maringá, como requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2010

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da  
Universidade Estadual de Londrina.**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

R891p Royer, Douglas.  
O processo de aprendizagem organizacional em central cooperativa agroindustrial  
: o caso Frimesa / Douglas Royer. – Londrina, 2010.  
148 f. : il.

Orientador: Luciano Munck.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina,  
Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração,  
2010.

Inclui bibliografia.

1. Aprendizagem organizacional – Teses. 2. Modelos em administração – Teses.  
3. Cooperativas – Inovações tecnológicas – Teses. 4. Aprendizagem organizacional  
– Estudo de casos – Teses. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina.  
Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
III. Universidade Estadual de Maringá. IV. Título.

CDU 658.011.8

DOUGLAS ROYER

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
CENTRAL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL: O CASO FRIMESA**

Dissertação apresentada ao PPA - UEL/UEM,  
Programa de Pós-Graduação em Administração –  
Mestrado da Universidade Estadual de Londrina  
em consórcio com a Universidade Estadual de  
Maringá, como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre, sob apreciação da seguinte banca  
examinadora:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luciano Munck (PPA-UEL/UEM)

---

Profa. Dra. Marlene Regina Marchiori (PPGA-UEL)

---

Profa. Dra. Cristiane Vercesi (PPA-UEL/UEM)

Londrina, 10 de dezembro de 2010.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha querida esposa Marlene, graças ao seu amor e apoio este estudo pode se concretizar e, sempre juntos, podemos continuar construindo o futuro, nosso e de nossas amadas filhas Julia e Nicole.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço e louvo a Ti, ó Deus! Agora e sempre, na insignificância da minha condição humana só me cabe o esforço de tentar honrar e glorificar ao Pai, ao Filho e ao Espírito Santo, assim como professar a minha fé na ressurreição em Cristo e a certeza da interseção de Nossa Senhora, que misericordiosamente sempre volveu o olhar de mãe e advogada por mim, pelos meus familiares e amigos.

Meu amor e agradecimento às minhas filhas Julia e Nicole, também à minha esposa Marlene a quem dediquei esta dissertação, são as pessoas que eu mais amo nesta vida e que mais investiram no projeto mestrado, queridas superamos juntos este desafio.

Aos meus avós Crescência, Alfredo, Vilma e Germano ( todos *in memorian*), este trabalho é consequência do ímpeto idealizador e desbravador deixado por eles como exemplo, um legado valioso para seus descendentes, especialmente para mim.

Aos meus pais Sônia e Geraldo que, além do amor e dedicação, muito se empenharam desde o pré-projeto até os dias de campo, com idéias, estímulo, orações, apoio na logística e hospedagem.

Às minhas amadas irmãs Sheila e Tais, que iluminam e acalentam o meu coração de irmão e tio orgulhoso dos sobrinhos Germano Henrique, Lucas e Mateus, os meus agradecimentos à vocês e aos seus maridos Gilberto e Ricardo, meus irmãos de coração, pelo apoio e compreensão nestes dois anos em que estive ausente.

Aos meus sogros Otilma e José Divino (*in memorian*), pelo carinho incondicional e pela calorosa acolhida no seio de sua família, que por muitas vezes foi meu refugio nas horas difíceis e confraria nas alegres.

A todos os meus familiares o muito obrigado pela torcida, especialmente aos meus sobrinhos Maria Clara, João Vitor, Maria Fernanda e aos meus cunhados Cristina, Paulo, Elisabeth (*in memorian*) e Paulo Eliseu, que pacientemente deram atenção às minhas conversas aos meus desabafos, a convivência com vocês me faz uma pessoa melhor.

Mas os agradecimentos não podem parar por aqui, dizem que um bom pesquisador é aquele que consegue estar “sobre ombros de gigantes”, no sentido de que as idéias e os esforços não são nossos quando auferimos realizações, portanto, tenho muito mais pessoas a quem dizer o meu muito obrigado. Na reta final desta odisséia chamada mestrado, concluo que só cheguei até aqui graças àqueles que me instigaram, estimularam e torceram, colaboraram e orientaram, criticaram e corrigiram, entenderam e suportaram, enfim, me carregaram nos ombros. Agradeço a esses gigantes, com eles estudei, me perdi, desabafei, me encontrei, aprendi, me levantei, sorri, me entreguei, amei, me espelhei, referenciei e me lembrarei, sempre:

- professor Dr. Luciano Munck com quem muito aprendi nas orientações da minha dissertação, nos seminários durante os dois créditos em que foi meu professor, no desafio de produzir um ensaio para o VII International PENSA Conference 2009 e na oportunidade de participar 3º Congresso Nacional de Diversidade e Inclusão - CONADI'2010, em que tive o orgulho de representá-lo à mesa no debate sobre Demandas Tecnológicas na Educação;
- professor Dr. Álvaro José Periotto que foi meu professor na disciplina de Tópicos Especiais (quando eu ainda era aluno especial) e coordenador do PPA (quando do meu ingresso como aluno regular), suas aulas e debates foram um estímulo para eu abraçar o desafio do mestrado;
- estimados Francisco Carlos Navarro e Bruhmer Cesar Forone Canonice, secretários do programa, a vocês o meu reconhecimento e amizade, muito obrigado pela atenção que possibilitou o meu ingresso no programa e a realização das minhas atividades;
- professoras Dra. Marlene Regina Marchiori (PPGA-UEL) e Dra. Cristiane Vercesi (PPA-UEL/UEM e PPGA-UEL) pelas importantes

- considerações no exame de qualificação e por terem solícitamente aceito integrarem a comissão examinadora na banca de defesa da minha dissertação;
- professores Dra. Cristina Faria Fidelis Gonçalves e Dr. Paulo da Costa Lopes e, especialmente, professores Dra. Maria Iolanda Sachuk e Dr. Benilson Borinelli, pelos quais tenho muita admiração e gratidão pela colaboração no desenvolvimento do pré-projeto desta dissertação;
- meu amigo André Luis de Castro, grande parceiro nas resenhas, nos seminários e no percurso entre Londrina e Maringá, em que compartilhávamos ideais e expectativas;
- meus amigos de turma Cristiane Zagui, Joice Carla de Oliveira, Juliano Barbosa Alves, Larissa Estela Berehulka Balan Leal, Priscila Stawski Rambalducci, Rafael Borim de Souza, Renato da Rocha Neto, Ricardo Arthur Lyrio Gonçalves Dias e, em especial, meu amigo Ulysses Amarildo Januzzi que muito me ajudou na disciplina de Jogos de Negócios;
- minha amiga Vivian Carolina Jacob Costa Gagliardi, com quem cursei um crédito e juntos viabilizamos a produção de um ensaio para a participação no VII International PENSA Conference 2009, e meu amigo Paulo Orestes Locatelli, com quem tive parceria nas atividades referentes ao meu primeiro crédito ainda como aluno especial.

Por fim, destaco o apoio e agradeço aos cooperados, dirigentes, gestores e colaboradores da Frimesa, Copagril, Lar e C.Vale que com espírito cooperativista me receberam e viabilizaram a pesquisa empírica, a seguir nominados: Carmem Tereza Zaguete dos Reis; Cremilde Andreolli; Elias José Zydek; Elói Darci Podkowa; Jonis Everton Centenaro; José Carmo Pletsch Deves; Marlei Terezinha Marcolin; Romano Arno Scheffel; Ronaldo Almir Knieling; Urbano Inácio Frey; Valter Vanzella.

A todos os meus queridos amigos, que de alguma forma e em algum momento colaboraram e torceram para que eu chegasse a este momento, em especial Adair Bognato, Adriano Rogério Goedert, Alexandre Cabral de Azevedo, André Peretti,

Calvino Camargo, Claudemir de Souza Bueno, Fabiano Atanazio, Fabrício Palermo Pupo, Frederico Fonseca da Silva, Hamilton Luiz Fávero, Henrique Lacerda Nieddermeyer, Juliano Mario da Silva, José Oscar Clemente, Kátia Cristina Pires de Souza, Lauro Serconi, Lucia Helena de Carvalho, Manoel Gomes, Maria Inês Teixeira Barbosa, Marcos Roberto Marques, Michele Perez, Paulo André de Carvalho, Rosângela Sato Capelari, Tiago Voitas Sereza...

*A vontade é o tribunal do poder, por meio  
dela o homem comanda e obedece.*

**Henri Lacordaire**

ROYER, Douglas. **O processo de aprendizagem organizacional em central cooperativa agroindustrial: o caso Frimesa.** 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá., Londrina, 2010.

## RESUMO

Os processos de aprendizagem estão presentes em todas as esferas organizacionais, desde os níveis macro-organizacionais até as instâncias coletivas e individuais, assumindo o posicionamento de pilares da gestão estratégica. Por isso, a capacidade da organização em se estruturar como um sistema de aprendizagem colabora com a construção de uma estratégia mais dinâmica e pertinente ao cenário competitivo atual. Esta dissertação trata-se de um estudo sobre a aprendizagem organizacional no ambiente do agronegócio, onde a construção de conhecimentos e a inovação tecnológica têm procurado moldar o comportamento e o funcionamento dos processos produtivos no meio rural e, através da agroindustrialização, o meio urbano. Tendo uma central cooperativa agroindustrial como unidade de estudo, esta dissertação se configura em uma pesquisa social, com enfoque qualitativo, apresentando caráter exploratório-descritivo de seu objeto de estudo “Aprendizagem Organizacional – AO”. Após uma revisão teórica dos principais conceitos sobre aprendizagem organizacional, sobre o modelo adotado e sobre as características das organizações cooperativistas no agronegócio, para a pesquisa empírica, optou-se pelo “Estudo de Caso” como estratégia de investigação para compreender a aprendizagem organizacional na FRIMESA, uma central cooperativa agroindustrial. A pesquisa empírica somada ao referencial teórico utilizados possibilitaram a análise do processo da aprendizagem organizacional na FRIMESA, sob a perspectiva da organização e à luz do modelo OADI-SMM, tendo o cooperado como indivíduo e procurando identificar os possíveis rupturas no processo de AO.

**Palavras-chave:** Aprendizagem. Organizacional. Gestão. Recursos. Desenvolvimento. Pessoas. Humano. Agro. Agri. Industrial. Organização. Cooperativa. Indivíduo. Cooperado. Rural. Industria. Sistema. Vertical. OADI. SMM.

ROYER, Douglas. **The organizational learning process in a agribusiness cooperative central:** Frimesa the case study. 2010. 148 f.. Dissertation (Master's degree in Administration) - Universidade Estadual de Londrina/ Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2010.

### **ABSTRACT**

The learning processes are present at all organizational levels, from the macro-organizational levels to the collective and individual instances, assuming the position of the pillars of strategic management. Therefore, the ability of the organization be structured as a learning system works with the construction of a more dynamic and relevant to the existing competitive landscape. This dissertation it is a study on organizational learning in the environment of agribusiness, where the construction of knowledge and technological innovation have sought to shape the conduct and operation of productive processes in the countryside and, through industrialization, the middle urban. Having a central cooperative agribusiness as a unit of study, the study turned out to be a social research, with qualitative approach, with an exploratory-descriptive of its object of study "Organizational Learning - AO". After a review of major theoretical concepts of organizational learning on the model adopted and the characteristics of cooperative organizations in the agribusiness, for empirical research, we opted for "Case Study" as a research strategy for understanding organizational learning in FRIMESA , a central cooperative agribusiness. The empirical research coupled with the theoretical framework used allowed the analysis of the process of organizational learning in FRIMESA the perspective of the organization and in light of the model OADI-SMM, and the cooperative as an individual and identifying the possible factors of embarrassment in the process of AO.

**Keywords:** Learning. Organization. Management. Ressources. Development. Human. HRD. Agro. Agribusiness. Cooperative. Collective. Individual. Cooperate. Rural. System. Industry. Vertical. OADI. SMM.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Número de cooperativas, associados e empregados por ramo .....	17
<b>Figura 2</b> – Agronegócio, comparação entre estados .....	19
<b>Figura 3</b> – As 30 maiores do agronegócio no Paraná .....	20
<b>Figura 4</b> – Força da FRIMESA e afiliadas no agronegócio.....	22
<b>Figura 5</b> – Autores precursores da AO e suas contribuições .....	33
<b>Figura 6</b> – Autores e suas contribuições para a AO na década de 70 .....	34
<b>Figura 7</b> – Autores e suas contribuições para a AO na década de 80 .....	35
<b>Figura 8</b> – Autores e suas contribuições para a AO na década de 90 .....	38
<b>Figura 9</b> – Quatro processos em três níveis da aprendizagem/renovação nas organizações .....	42
<b>Figura 10</b> – Modelo Simples de Aprendizagem Individual: o Ciclo OADI – MM .....	45
<b>Figura 11</b> – Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional: o Ciclo OADI – SMM.....	47
<b>Figura 12</b> – Modelo de Aprendizagem Organizacional de March e Olsen.....	48
<b>Figura 13</b> – Ciclos de Aprendizagens Incompletos .....	50
<b>Figura 14</b> – Elementos da AO, perspectivas e possíveis rupturas no processo .....	52
<b>Figura 15</b> – Ciclo OADI-SMM-COOP .....	53
<b>Figura 16</b> – Categorias para Análise do Processo de Aprendizagem Organizacional .....	61
<b>Figura 17</b> – Capacidade de Aprender e as Decisões no Sistema Cooperativista .....	89
<b>Figura 18</b> – Possibilidade de Participação do Cooperado no Sistema Cooperativista.....	91
<b>Figura 19</b> – Processo de Aprendizagem Organizacional na Unidade de Estudo .....	96

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA O ESTUDO .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA PARA C AMBIENTE E UNIDADE DE ESTUDO .....	16
1.3	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	23
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	24
2.1	AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVISTAS .....	24
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - AO .....	31
2.3	O MODELO OADI-SMM DE DANIEL H. KIM .....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	54
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS MATERIAIS</b> .....	59
4.1	PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA APRESENTAÇÃO E ANÁLISE .....	59
4.2	ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E LIDERANÇA NA UNIDADE DE ESTUDO .....	61
4.3	DECISÕES EMBASADAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	64
4.3.1	Decisões e Ações Coordenadas .....	65
4.3.2	Feedback sobre as Sugestões dos Indivíduos .....	67
4.3.3	Melhoria dos Processos e Racionalização dos Recursos .....	70
4.4	CAPACIDADE DE APRENDER E REDIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	72
4.4.1	Canais para Disseminação da Aprendizagem .....	73
4.4.2	Valorização do Ser Humano .....	74
4.4.3	Impacto na Competitividade e na Perenidade da Organização .....	77
4.4.3.1	Competitividade e o redirecionamento estratégico para carnes .....	80
4.5	PROGRAMA DE QUALIDADE NO LEITE: EXEMPLO PRÁTICO DE AO .....	81
4.6	O PROCESSO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COOPERATIVISTA .....	89
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	99
5.1	POSSÍVEIS RUPTURAS SOB A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL .....	100
5.2	LIMITES E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS DO ESTUDO .....	101
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103
	<b>APÊNDICES</b> .....	112

## 1 INTRODUÇÃO

Neste estudo pretende-se compreender, à luz do modelo OADI-SMM de Kim (1993), os fatores envolvidos na aprendizagem organizacional em um sistema agroindustrial cooperativista verticalizado, onde a construção de conhecimentos e a inovação tecnológica têm desencadeado mudanças na gestão da propriedade rural e implicado no agir por parte dos cooperados e das cooperativas.

As organizações agroindustriais participam com 27,87% no resultado do PIB (ABAG, 2006), o que é significativo para a economia brasileira, seja na geração de empregos ou no desempenho da balança comercial. Assim, as organizações agroindustriais sofrem impactos diretos no caso de alterações nos cenários políticos e econômicos, nacionais ou internacionais, principalmente se considerarmos que, atualmente, os mercados internacionais e as economias nacionais modernas caracterizam-se pela marcante presença da inovação como forma de manutenção da competitividade nas organizações. Seja no produto final, na entrega do serviço, nos processos produtivos e comerciais ou, principalmente, nas pessoas que integram as organizações, a inovação depende do conhecimento vivenciado, acumulado e reutilizado pelos indivíduos e pelas organizações em que atuam. Não se restringindo aos limites do agronegócio ou mesmo da firma, segundo Powell (1990) as fontes de inovação por vezes se encontram na intersecção entre universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores, clientes e entre as próprias organizações.

Outro fator importante, é que em função do crescimento demográfico e da concorrência no setor, as organizações buscaram a profissionalização, propiciando que em áreas reduzidas se diminuísse também os ciclos de produção gerando uma maior produtividade, tudo em função da adoção de novas tecnologias e novas formas para organização da cadeia produtiva. Para Davis e Golberg (*apud* ABAG, 2006) o agronegócio tem um enfoque moderno e sistêmico, contempla todas as organizações, cooperativas ou não, que produzem, processam e distribuem produtos agropecuários, envolvendo um sistema denominado negócio agrícola, agronegócio ou *agribusiness*, que engloba sistemas e subsistemas menores.

Neste ambiente, a opção por uma cooperativa central agroindustrial (e não outra empresa de agronegócio como unidade de estudo), para a análise de como se daria a aprendizagem organizacional, se estabelece pela complexidade das cooperativas

agrícolas, as quais segundo Zylbersztajn (2002, p.18) “podem ser vistas como arranjos contratuais que possuem características próprias que as distinguem dos arranjos alternativos. Vistas como uma rede de contratos, têm a vantagem de coordenar complexos sistemas produtivos.” Acrescentando-se aos motivos o fato de que a criação e consolidação de uma cooperativa encontram dependência no fomento de um sistema auxiliar para ampliar a dinamicidade das capacidades sociais e produtivas nas comunidades, buscando promover o desenvolvimento enquanto um processo no qual a inclusão social e produtiva seria um dos aspectos fundamentais para se alcançar o fortalecimento e utilização do capital social existente onde a premissa, por meio do sistema cooperativista, seja o envolvimento de pequenos e médios produtores rurais no intuito de fortalecer a organização social das comunidades, para melhorar a qualidade de vida dos envolvidos por meio do aumento da renda e ganho de sinergia produtiva, isto é, expansão da produção agropecuária fortalecendo o negócio agrícola.

A capacidade da cooperativa, enquanto organização, em se estruturar como um sistema de aprendizagem (LEONARD-BARTON, 1992) colabora com a construção de uma estratégia mais dinâmica e pertinente ao cenário competitivo atual (GHEMAWAT, 1991), que é acentuada no agronegócio, escolhido como ambiente para este estudo pelo fato de que o mobiliza aproximadamente 400 bilhões de reais em acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores (FIPECAFI/USP, 2009), respondendo por 25% do PIB brasileiro, 36% das exportações e 16% dos empregos formais.

Além da força produtiva e econômica, a opção por uma cooperativa central agroindustrial como unidade de estudo se estabelece pela complexidade de um sistema cooperativista verticalizado enquanto uma organização, uma vez que tanto para a criação quanto para a consolidação de organizações cooperativistas depende-se do fomento de um sistema auxiliar para ampliar a dinamicidade das capacidades sociais e produtivas nas comunidades rurais, buscando promover o desenvolvimento enquanto um processo no qual a inclusão social e produtiva seria um dos aspectos fundamentais para alcançar o fortalecimento e utilização do capital social existente por meio do sistema cooperativista, envolvendo pequenos e médios produtores rurais para melhorar a qualidade de vida dos indivíduos por meio do aumento da renda e ganho de sinergia produtiva da rede, isto é, expansão da cooperativa e inclusão dos cooperados na gestão.

Essas características do sistema cooperativista podem proporcionar o entendimento de que a aprendizagem organizacional tenha um caráter estratégico e, à luz das premissas da administração, pode-se inferir que todos os esforços das cooperativas

em relação à aprendizagem organizacional são vistos de forma natural pela organização, mas que pode não ser uma realidade em função da convivência de lógicas distintas, econômica e social, na organização cooperativista (PEDROZO, 1999). São possíveis vários olhares prematuros sobre a aprendizagem organizacional em uma cooperativa. Poder-se-ia conjecturar sobre várias categorias que inviabilizassem ou impedissem a aprendizagem organizacional, principalmente quando se estabelece como organização todo um sistema cooperativista verticalizado e como indivíduo o cooperado.

Daí a necessidade do olhar científico sobre o assunto, pois, a parcial utilização ou até o total impedimento no uso de modelos de aprendizagem, em um desses olhares, poderia ser atribuído ao problema da dupla complexidade de uma organização cooperativa, uma vez que no seu relacionamento com o associado (que como indivíduo é por definição complexo) deveriam seguir os princípios de solidariedade cooperativa na qual se subentende que o associado teria o papel central, mas que, em função da competitividade de mercado e a questões inerentes às mudanças pelas quais os ambientes econômicos e as organizações passam na atualidade, poderiam não acontecer em sua plenitude pela necessidade de uma gestão similar a de uma empresa privada onde, inclusive, com a possibilidade de ocorrer defesa de interesses políticos de grupos internos ou até influência de grupos externos.

É neste contexto que se apresenta a problemática que nos conduz ao desenvolvimento desta dissertação: *Quais os fatores envolvidos na aprendizagem organizacional de uma central cooperativa agroindustrial à luz do modelo OADI-SMM?*

## 1.1 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA O ESTUDO

Esta dissertação consiste em uma produção científica e representa o esforço para o debate acadêmico sobre o objeto de estudo e para a disseminação dos seus resultados, tendo como **objetivo principal: analisar o processo da aprendizagem organizacional em central cooperativa agroindustrial à luz do modelo OADI-SMM, sob a perspectiva da organização tendo o cooperado como indivíduo.**

Para a consecução deste objetivo maior apresentam-se premissas caracterizadas como objetivos específicos, que seguem:

- a) compreender os principais conceitos sobre aprendizagem organizacional e o modelo OADI-SMM;
- b) compreender as peculiaridades das organizações cooperativistas no agronegócio e suas principais características de gestão;
- c) compreender o processo da aprendizagem organizacional em central cooperativa agroindustrial, seus principais mecanismos, agentes e momentos;
- d) analisar à luz do modelo OADI-SMM o processo da aprendizagem na unidade de estudo e possíveis rupturas na AO.

## 1.2 JUSTIFICATIVA PARA O AMBIENTE E UNIDADE DE ESTUDO

A opção pelo agronegócio como ambiente de estudo se deu em função de que o conceito agronegócio representa um enfoque moderno e sistêmico, envolvendo todas as empresas que produzem, processam e distribuem produtos agropecuários. Este conjunto de processos e instituições ligadas por objetivos comuns constitui um sistema que, por sua vez, engloba outros sistemas menores, ou subsistemas. O sistema maior é o chamado negócio agrícola, agronegócio ou *agribusiness* (DAVIS; GOLBERG *apud* CASTRO, 2000).

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.611	968.767	134.579
Consumo	138	2.316.036	8.813
Crédito	1.113	3.215.866	38.796
Educacional	327	57.331	2.980
Especial	15	531	10
Habitacional	340	78.983	1.354
Infra-estrutura	148	623.431	5.664
Mineral	53	19.975	105
Produção	215	11.931	2.442
Saúde	894	215.755	47.132
Trabalho	1.746	287.241	4.997
Transporte	1.060	90.744	7.640
Turismo e Lazer	22	1.116	44
<b>T O T A I S</b>	<b>7.682</b>	<b>7.887.707</b>	<b>254.556</b>

**Figura 1** - Número de cooperativas, associados e empregados por ramo.

**Fonte:** Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2009)

O agronegócio compõe-se de cadeias produtivas que possuem entre seus componentes os sistemas produtivos que operam em diferentes ecossistemas ou sistemas naturais, existindo um conglomerado de instituições de apoio composto de instituições de crédito, pesquisa, assistência técnica, entre outras, e um aparato legal e normativo, exercendo forte influência no agronegócio (CASTRO, 2000).

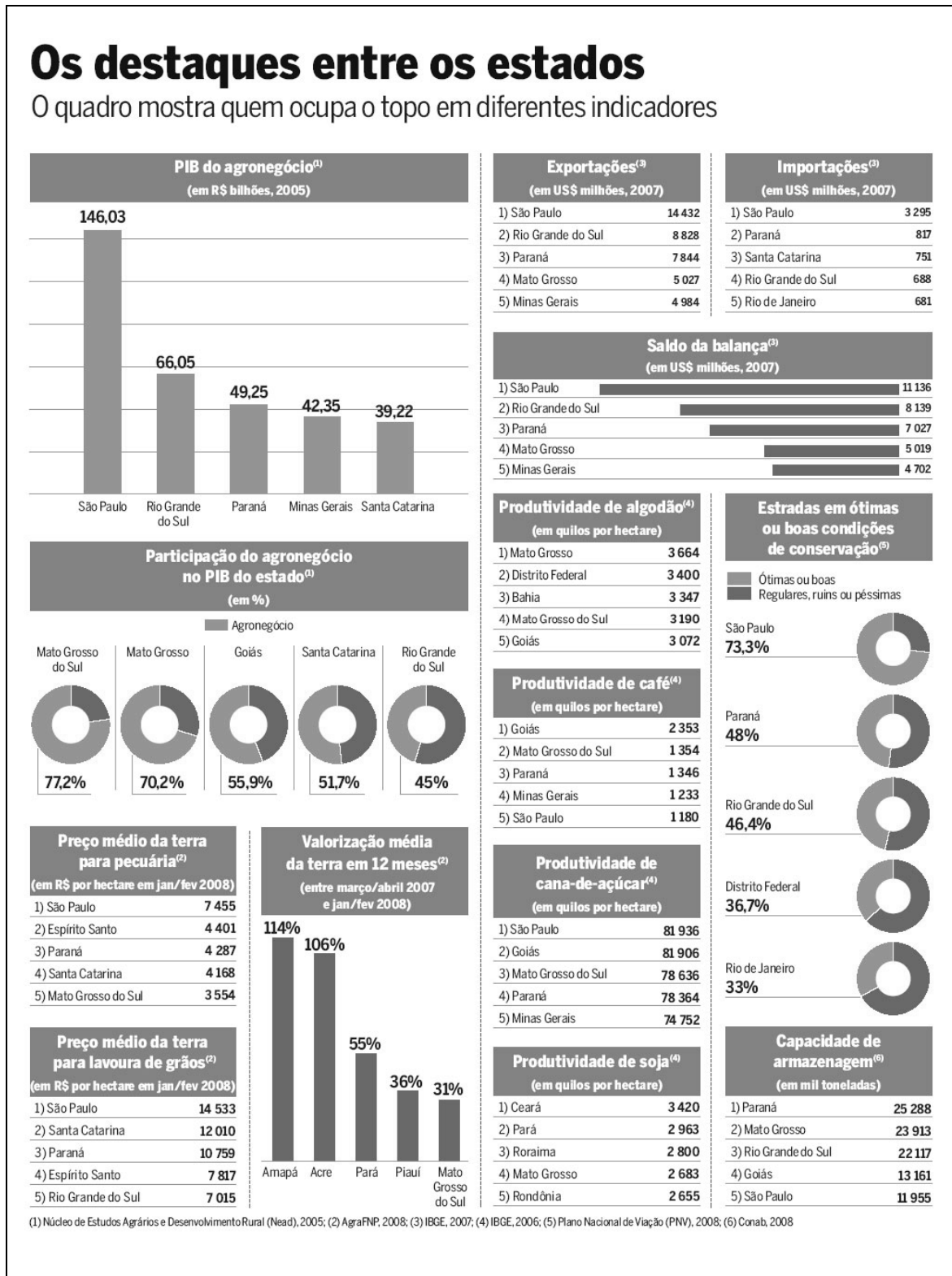
Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2009), mais brasileiros aderiram ao cooperativismo em 2008. Essa expansão foi impulsionada pela geração de emprego e mais renda aos associados, familiares e comunidades com cooperativas no Brasil. Os números consolidados confirmam a tendência setorial de crescimento do número de associados comparativamente ao de cooperativas. Assim, enquanto em 2007 eram 7.672 cooperativas com 7.687.568 associados, em 2008, o setor fechou o ano com 7.682 cooperativas e 7.887.707 associados.

O faturamento das cooperativas alcançou cerca de R\$ 83 bilhões em 2008, o que corresponde a um crescimento próximo de 15% sobre os R\$ 72 bilhões registrados em 2007. As regiões Sul e Sudeste se mantiveram na liderança na representação do faturamento bruto do cooperativismo. Paraná, Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina concentraram a maior fatia desse crescimento

verificado no faturamento das cooperativas vinculadas ao Sistema OCB. As regiões Nordeste e Centro-Oeste vêm em seguida com o aumento de 21,52% e 18,8%, respectivamente.

O Estado do Paraná tem um Produto Interno Bruto Agropecuário de 14,32 bilhões de dólares, respondendo por 21% de toda a safra brasileira. Ocupa o primeiro lugar entre os estados brasileiros na produção de frango, milho, trigo, feijão e cevada; o segundo lugar na produção de soja e cana-de-açúcar; e o terceiro lugar na produção de suínos.

Baseado na doutrina e filosofia cooperativista universal, o cooperativismo paranaense é formado por 238 cooperativas, que agrupam mais de 500 mil cooperados e geram cerca de 1,25 milhões de postos de trabalho entre empregados e trabalhadores nas cooperativas e junto aos negócios dos cooperados. Tem suas raízes nas comunidades de imigrantes europeus, que procuraram organizar estruturas comuns para compra e venda de sua produção, além de suprirem suas necessidades de consumo e crédito através de sociedades cooperativistas.



**Figura 2 - Agronegócio, comparação entre estados.**

**Fonte:** Adaptado FIPECAFI/USP (2009, *In Anuário Exame de Agronegócio 2008/2009*)

Neste cenário, insere-se o SISTEMA OCEPAR que é formado por três sociedades distintas, sem fins lucrativos que, em estreita parceria, se dedicam à representação, fomento, defesa sindical, desenvolvimento, capacitação e promoção

social das cooperativas paranaenses: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PR e a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – FECCOOPAR.

Ranking		Empresa/Sede	Segmento	Vendas Valor (em R\$ milhões)
PR*	BR*			
01	16	<u>Kraft Foods</u> (2)(6) Curitiba, PR	Óleos, farinhas e conservas	3 826,30
02	18	<u>Coamo</u> (2) Campo Mourão, PR	Óleos, farinhas e conservas	3 494,80
03	50	<b><u>C. Vale</u>(2)(6) Palotina, PR</b>	<b>Aves e suínos</b>	<b>1 479,40</b>
04	53	<u>Philip Morris Brasil</u> (1) Curitiba, PR	Fumo	1 415,70
05	67	<u>Diplomata</u> (2)(6) Cascavel, PR	Aves e suínos	1 198,90
06	68	<b><u>Lar</u>(3)(6) Medianeira, PR</b>	<b>Óleos, farinhas e conservas</b>	<b>1 180,90</b>
07	70	<u>Cooperativa Agrária</u> (2)(6) Guarapuava, PR	Algodão e grãos	1 110,70
08	72	<u>Cocamar</u> (2) Maringá, PR	Óleos, farinhas e conservas	1 077,90
09	78	<u>Integrada</u> (2)(6) Londrina, PR	Óleos, farinhas e conservas	928,70
10	83	<u>Batávia</u> (2)(6) Carambeí, PR	Leite e derivados	889,90
11	90	<u>Milenia</u> (2)(6) Londrina, PR	Abugos e defensivos	844,50
12	92	<u>Fertipar</u> (2)(6) Curitiba, PR	Abugos e defensivos	839,00
13	98	<u>Usacúcar</u> (2)(6) Maringá, PR	Açúcar e álcool	776,80
14	102	<u>Coopavel</u> (2)(6) Cascavel, PR	Aves e suínos	742,70
15	104	<b><u>Copacol</u>(2)(6) Cafelândia, PR</b>	<b>Óleos, farinhas e conservas</b>	<b>726,20</b>
16	106	<u>Yoki Alimentos</u> (2)(6) Paranavaí, PR	Óleos, farinhas e conservas	705,80
17	112	<u>Castrolanda</u> (2)(6) Castro, PR	Algodão e grãos	653,10
18	116	<u>DaGranja</u> (1) Curitiba, PR	Aves e suínos	635,80
19	118	<u>Cooperativa Batavo</u> (2)(6) Carambeí, PR	Leite e derivados	620,80
20	119	<b><u>Frimesa</u>(2)(6) Medianeira, PR</b>	<b>Aves e suínos</b>	<b>613,50</b>
21	122	<u>Placas</u> (2)(6) Curitiba, PR	Madeira e celulose	586,00
22	131	<u>Corol</u> (2)(6) Rolândia, PR	Algodão e grãos	542,20
23	134	<u>Pesa</u> (3)(6) Curitiba, PR	Revenda de máq. e insumos	532,20
24	138	<u>Trombini</u> (1) Curitiba, PR	Madeira e celulose	499,50
25	141	<u>Stora Enso Arapotí</u> (2)(6) Arapotí, PR	Madeira e celulose	480,90
26	142	<u>Globoaves</u> (1) Cascavel, PR	Aves e suínos	479,60
27	150	<u>Cacique</u> (2)(6) Londrina, PR	Café	451,60
28	159	<b><u>Copagri</u>(2)(6) Marechal Cândido Rondon, PR</b>	<b>Aves e suínos</b>	<b>425,60</b>
29	162	<u>Nortox</u> (1) Arapongas, PR	Abugos e defensivos	420,40
30	166	<u>Berneck Painéis e Serrados</u> (3)(6) Araucária, PR	Madeira e celulose	402,90

**Figura 3** - As 30 maiores do agronegócio no Paraná

Fonte: Adaptado<sup>1</sup> FIPECAFI/USP (2009, *In* Anuário Exame de Agronegócio 2008/2009)

<sup>1</sup> \* Coluna inclusa pelo autor para indicar a ordem de colocação no ranking do estado que pode ser comparada com a coluna original que foi renomeada para BR e que apresenta a colocação nacional. Legendas utilizadas

Participando dos diversos ciclos econômicos do Estado do Paraná, as cooperativas foram sendo estruturadas em setores específicos da economia rural e urbana, principalmente nas áreas da agropecuária, crédito, saúde, transporte, trabalho, infra-estrutura, consumo, educação, mineração, turismo e habitação. As 77 cooperativas agropecuárias do Paraná são responsáveis por 55% da economia agrícola do Estado, faturaram mais de 7,5 bilhões de dólares no ano de 2006 e participam de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização, fazendo com que o associado seja um agente ativo no mercado interno e externo, como também nas ações sociais das comunidades.

Cerca de um terço dos produtores rurais do Estado do Paraná é associado a cooperativas. A expressiva participação dos pequenos e médios produtores - com área de até 50 hectares - nas cooperativas agropecuárias, representando 77% de seu total de 110.789 cooperados, evidencia a importância das cooperativas para essa faixa de produtores. As cooperativas, em muitos municípios, são as mais importantes empresas, geradoras de empregos e renda, sendo importantes instrumentos de difusão de tecnologias e implantação de políticas desenvolvimentistas, como a difusão do crédito rural, armazenagem, manejo e conservação de solos, manejo integrado de pragas, assentamento de agricultores, agro industrialização, e outros.

A integração das cooperativas e a agregação dos interesses dos produtores rurais permitiram a montagem de estruturas de armazenagem, representando mais de 54% de toda a capacidade de estocagem instalada no Paraná. As cooperativas agropecuárias são fundamentais na implantação de novos projetos que levam à agregação de valores sobre os produtos primários, aumentando seu valor no mercado e melhorando a renda do cooperado.

As cooperativas agropecuárias do Paraná exportam produtos elaborados para cerca de 70 países, gerando receita em torno de um bilhão de dólares por ano no mercado internacional. A melhoria da qualidade de vida das pessoas, a promoção social e o trabalho de responsabilidade sócio-ambiental são considerados prioritários no cotidiano das cooperativas. Os investimentos sociais do sistema cooperativista paranaense somam aproximadamente um bilhão de dólares ao ano.

---

nas Figuras 3 e 4 pela FIPECAFI/USP: (1) Vendas estimadas pela revista;(2) Vendas informadas por meio de questionário; (3) Vendas extraídas da demonstração contábil; (4) Vendas em moeda constante; (5) Controle acionário em maio/2008; (6) Informações ajustadas calculadas pela revista; (7) Data do balanço diferente de 31/12/2007 (NI) Não informado; (NA) Não aplicável. Obs.: as empresas cujas demonstrações não foram encerradas em dezembro tiveram o valor de suas vendas, o patrimônio e outros indicadores ajustados para o nível de preços de dezembro de 2007.

Ranking Brasil*	Empresa/Sede	Segmento	Vendas Valor (R\$ milhões)
001	<b>Bunge Alimentos</b> <sup>(2)(6)</sup> Gaspar, SC	Óleos, farinhas e conservas	14 384,80
002	<b>Cargill</b> <sup>(2)(6)</sup> São Paulo, SP	Óleos, farinhas e conservas	11 656,00
003	<b>Souza Cruz</b> <sup>(2)(6)</sup> Rio de Janeiro, RJ	Fumo	10 385,70
004	<b>Unilever</b> <sup>(1)</sup> São Paulo, SP	Óleos, farinhas e conservas	10 199,50
005	<b>Sadia</b> <sup>(2)(6)</sup> Concórdia, SC	Aves e suínos	9 592,70
006	<b>Perdigão Agroindustrial</b> <sup>(2)</sup> São Paulo, SP	Aves e suínos	6 799,80
007	<b>Nestlé</b> <sup>(1)</sup> São Paulo, SP	Leite e derivados	6 613,90
008	<b>Bunge Fertilizantes</b> <sup>(2)(6)</sup> São Paulo, SP	Adubos e defensivos	6 167,40
009	<b>Basf</b> <sup>(2)(6)</sup> São Paulo, SP	Adubos e defensivos	4 949,20
010	<b>Copersucar</b> <sup>(2)(6)(7)</sup> São Paulo, SP	Açúcar e álcool	4 713,90
011	<b>JBS</b> <sup>(2)(6)</sup> São Paulo, SP	Carne bovina	4 668,70
012	<b>ADM</b> <sup>(1)</sup> São Paulo, SP	Óleos, farinhas e conservas	4 605,80
<b>013</b>	<b>Cooperativa Central e Ariliadas</b>	<b>Faturamento Acumulado</b>	<b>4 425,60</b>
050	<b>C. Vale</b> <sup>(2)(6)</sup> Palotina, PR	Aves e suínos	1 479,40
068	<b>Lar</b> <sup>(3)(6)</sup> Medianeira, PR	Óleos, farinhas e conservas	1 180,90
104	<b>Copacol</b> <sup>(2)(6)</sup> Cafelândia, PR	Óleos, farinhas e conservas	726,20
119	<b>Frimesa</b> <sup>(2)(6)</sup> Medianeira, PR	Aves e suínos	613,50
159	<b>Copagri</b> <sup>(2)(6)</sup> Marechal Cândido Rondon, PR	Aves e suínos	425,60

**Figura 4** – Força da FRIMESA e afiliadas no agronegócio

Fonte: Adaptado FIPECAFI/USP (2009, *In* Anuário Exame de Agronegócio 2008/2009)

As 18 cooperativas paranaenses que figuram na lista das 400 maiores empresas brasileiras do agronegócio somaram uma receita em vendas de R\$ 14,96 bilhões no ano de 2007. Esses indicadores das cooperativas paranaenses, somados às considerações anteriores, amparam a FRIMESA como unidade de estudo para a pesquisa empírica. A opção envolve também, além do porte, o seu fator de complexidade enquanto organização, uma vez que o estudo envolverá toda a estrutura vertical da organização, da cooperativa central e uma cooperativa afiliada, que foi selecionada pelo volume de negócios de leite e carne suína com a central.

Outra fator, seria a força político-social da organização, uma vez que sua diretoria executiva e seu conselho de administração (formado pelos cinco diretores presidentes das cooperativas afiliadas) representam aproximadamente R\$ 4,42 bilhões de faturamento anual, considerando-se os negócios da cooperativa central e das quatro maiores afiliadas. Se esse volume de faturamento fosse agrupado, o sistema poderia ser classificado na 13ª posição em desempenho no agronegócio nacional (figura 4).

### 1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta dissertação foi estruturada nos seguintes momentos:

1. A introdução apresenta uma visão geral do tema em pauta, permitindo ao leitor situar-se em relação ao tema e ao problema de pesquisa, bem como seus objetivos e, por fim, apresentam-se as justificativas para a escolha do ambiente e da unidade de estudo.
2. No próximo capítulo, a fundamentação teórica que norteia este trabalho e que está dividida em três partes: as características das organizações cooperativistas; os principais conceitos sobre Aprendizagem Organizacional - AO, e; apresentação do modelo OADI-SMM.
3. Após a revisão da teoria, detalha-se a metodologia empregada no trabalho. Apresentam-se as estratégias adotadas e a caracterização da pesquisa.
4. No capítulo 4, os materiais coletados são analisados segundo as categorias e unidades de análise a que se vinculam. A discussão dos resultados obtidos e as conclusões são apresentadas na seqüência, demonstrando como os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos.
5. Logo após, o autor tece seus comentários finais, destacando as contribuições relevantes alcançadas e aventando possíveis caminhos para pesquisas futuras.
6. Por fim, referenciam-se os autores consultados e apresentam-se outros materiais pertinentes ao estudo nos apêndices.

## 2 MARCO TEÓRICO

Neste estudo, parte-se do princípio de que a complexidade do debate sobre a aprendizagem organizacional num sistema agroindustrial cooperativista verticalizado não deve impedir o trabalho de pesquisa e sim instigá-lo, assim, em decorrência deste, espera-se estimular as atividades estruturadas de pesquisa em aprendizagem nas organizações.

Para o aprofundamento e rigor necessários a um estudo científico e considerando a problemática apresentada no primeiro capítulo, bem como a área de concentração e linha de pesquisa, delimitou-se como objeto deste estudo **o processo da aprendizagem organizacional à luz do modelo OADI-SMM** de Daniel H. Kim (1993), pretendendo-se colaborar com a continuidade nos estudos do modelo proposto pelo autor. A adoção do modelo de Kim se deve ao fato de que o autor integra outros modelos já estabelecidos como referência na literatura da administração.

Devido à amplitude e complexidade do tema, o pesquisador se restringe ao entendimento da aprendizagem organizacional enquanto processo no que tange ao entendimento do negócio pelo cooperado (indivíduo), sua participação na deliberação e na gestão da central cooperativa agroindustrial (organização).

Feitas estas considerações, pode-se avançar na leitura sobre a aprendizagem organizacional, na seqüência apresenta-se o referencial teórico sobre: organizações cooperativistas; aprendizagem organizacional, e; modelo adotado.

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVISTAS

A cooperação é praticada desde a antigüidade, segundo Pedrozo (1991) existe registro de atitudes de cooperação na Palestina, na Grécia, no Império Babilônico, no Império Romano, Inca e Asteca, registro que vão de 326 a 426 D.C. Já Bialoskorski Neto (2001) se reporta a atitudes de cooperação de maneira evolutiva desde a pré-história até a idade contemporânea, Nas civilizações Asteca, Maia e Inca havia um regime de ajuda mútua cujos indícios foram detectados por ocasião do descobrimento das Américas, conforme relata Monezi (2005).

Na cidade inglesa de Rochdale surgiu a primeira cooperativa em termos modernos, em meio a crise social da época marcada por um elevado desemprego. Esta cooperativa se formou pela iniciativa de tecelões em 1843, eram 28 pessoas que se reuniram para buscar soluções visando a sobrevivência. O capital integralizado inicial de 28 libras passou para 180 no primeiro ano e por volta de 1955 contava com 1400 associados aproximadamente. O sucesso das atividades foi tão significativo, que segundo o autor, em 1881 haviam em torno de 1000 cooperativas similares com em torno de 550 mil cooperados. Em 1892, sob título “*Proposal for na International alliance of the Friends of Cooperative Production*”, foi promulgado o manifesto com os Princípios dos Pioneiros da Rochdale como tentativa de estabelecimento de um plano cooperativista e das normas para a gestão das cooperativas, nas quais os objetivos seriam de promoção do associado, melhoria da renda e das condições de trabalho dos sócios (PINHO, 1982).

O movimento se originou a partir de idéias da escola econômica socialista utópica associacionista, uma forma reativa à proletarização gerada pela Revolução Industrial ao final do século XVIII e durante o início do século XIX, quando a ascensão em termos econômicos de uma parte pequena da população – o empresariado – enquanto a pobreza era a realidade para grande parte dos trabalhadores. Tendo como representantes Roberto Owen, Charles Fourier, Louis Blanc e William King, esta escola econômica, denominada como socialista utópica, entendia como possível substituir o mercado pela cooperação voluntária, onde a co-propriedade se tornaria um regime em substituição à propriedade privada, enquanto a socialista científica defendia a supressão da propriedade privada levando os indivíduos a um novo sistema estatal com planejamento centralizado.

O cooperativismo tem seus princípios doutrinários influenciados pelo pensamento vigente na época sobre igualdade, liberdade, solidariedade e fraternidade, que implicariam nos conceitos: de gestão democrática; da livre adesão; da taxa limitada de juros ao capital; da distribuição de sobras; da neutralidade política e da religiosa; da cooperação entre as cooperativas; e da educação cooperativista (LAMBERT, apud BIALOSKORSKI NETO, 2001).

Para Silva et al. (2004, p.10) as relações de cooperação acompanham a própria história de suas organizações, pois esta forma de relacionamento se manifesta nos princípios do cooperativismo e aos valores morais, ou seja, está relacionada à cultura de cooperação recíproca. O cooperativismo se consolida a partir de princípios

éticos como a transparência a honestidade, a preocupação com o semelhante e a responsabilidade social, cujos fundamentos organizacionais são: livre e aberta adesão dos sócios; participação de forma voluntária por parte dos membros; cada homem representa um voto na gestão e no controle, ambos democráticos; sócio participa economicamente; independência e autonomia; informação, educação e treinamento; trabalho em conjunto, em forma de intercooperação, possibilitando estruturas internacionais, nacionais, regionais e locais; atenção e interesse à comunidade.

Segundo Nascimento (2000, p.126) o cooperativismo como um instrumento de mudança é capaz de propiciar: a junção de forças dispersas; restabelecer o equilíbrio do mercado melhorando a economia; melhorar a distribuição de renda; melhorar a capacidade de investimento do estado, uma vez que melhora a economia. Em função disso, o cooperativismo assumiu proporções consideráveis em escala global, sendo que o movimento cooperativista conta com um órgão representativo mundial não governamental, fundado em 1985, é a Aliança Cooperativista Internacional (ACI), que coordena organizações representativas na maioria dos países.

No Brasil, a primeira cooperativa que seguiu os padrões rochdaleanos teria sido criada em 1847, denominada Fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná. Era liderada pelo médico francês Jean Maurice Faivre, à frente de colonos europeus, o que pode ser uma das variáveis que explicam por que o Sul e Sudeste têm mais cooperativas e maior participação dos cooperados. Para Pinho (1982), o marco histórico do cooperativismo no Brasil foi a constituição da Associação Cooperativista da Companhia Telefônica de Limeira, em 1891, São Paulo, e da Companhia Militar de Consumo do Rio de Janeiro em 1894. No Rio Grande do Sul, conforme Pedrozo (1991), o cooperativismo teve início com a fundação, em 1900, num congresso realizado em Santa Catarina, da entidade classista denominada União Colonial ou Baurverein um projeto dos estatutos de uma sociedade civil de mútuo auxílio, com a adesão de 400 participantes.

A Cooperativa Agrícola Mista de Comercialização e Abastecimento de Neu-Wueterberg deu origem ao cooperativismo voltado à produção no Brasil, que emergiu devido às crises de abastecimento frequentes. Este tipo de cooperativismo foi implantado por imigrantes japoneses (destaque para a Cooperativa Agrícola de Cotia) e europeus (principalmente holandeses, alemães e italianos) e estruturava-se, em sua essência, na moralidade e religiosidade da época, o que talvez possa ser o motivo da solidificação do cooperativismo no Brasil.

Devido à deficiente estrutura do estado, à época no Brasil, o cooperativismo se apresentava como suporte para os pequenos produtores, uma vez que os agricultores e seus familiares não podiam contar com políticas públicas voltadas ao seu bem-estar, e apoiava o estado no desenvolvimento rural, se caracterizando como um agente de fomento e promotor da justiça e da harmonia social no campo (BIALOSKORSKI NETO, 1994). Papel que foi consolidado com a definição da política nacional de cooperativismo, através da sanção em 1971 da Lei Federal nº 5.764/71, que possibilitou a articulação da política estatal com o cooperativismo, ao ponto de tornar as cooperativas dependentes do estado mediante, principalmente, da política de subsídio ao crédito agrícola e isenção fiscal.

No Brasil a entidade máxima representativa das cooperativas é a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), que por sua vez é constituída por uma OCE (Organização das Cooperativas em cada Estado) e pelas Sociedades Cooperativas. A OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná), fundada em 1971 representa as cooperativas paranaenses junto à OCB e a outros organismos governamentais ou não. Ela capitaneou em 1983 uma experiência pioneira no Brasil, desatrelando-se totalmente da interferência estatal na gestão. Isto se deu a partir da implantação de um projeto piloto voltado para a autofiscalização, que levou as cooperativas do Paraná à auto gestão. O que serviu de modelo e acabou se tornando definitivo com a promulgação, em 1988, da Constituição do Brasil, sendo que em 1991 em Assembléia Geral da OCEPAR foi aprovado o Programa de Autogestão.

Desde então, com o mercado de um lado e os investimentos e interesses dos cooperados do outro, as cooperativas funcionam como organizações intermediárias tendo como objetivo a integração desses lados e o incremento dos negócios, desta forma, não são autônomas como outras sociedades mercantis, uma vez que dependem dos seus cooperados para a prestação de serviços (BIALOSKORSKI NETO, 2001). Este papel das cooperativas é relevante para a economia brasileira, na medida em que atua apoiando o desenvolvimento econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais. Atuam no fomento e na comercialização dos produtos agrícolas, inclusive implantando novos cultivos e agregando valor aos produtos por meio de complexos agroindustriais (BRANDÃO, 1998).

Nas cooperativas, que são associações/sociedades de pessoas, cada associado tem o direito de um voto apenas, diferente do que ocorre nas sociedades de capital, onde o voto é sempre proporcional ao capital que cada investidor possui

(BIALOSKORSKI, 1997), assim, entende-se que as cooperativas não tenham uma existência independente e autônoma em relação aos seus membros, tendo como base o lado econômico, diferentemente do que acontece nas sociedades de capital. Existe uma legislação específica para as cooperativas, que as caracterizam como organizações que responsáveis por uma atividade econômica voltada ao proveito comum e que não tem objetivo de lucro, onde a adesão deve ser livre, o capital é representado em quotas partes, o voto é único, existe retorno as chamadas sobras líquidas, entre outros pontos específicos. A distribuição proporcional dos resultados, significa um sistema democrático (empiricamente) que se mantém a partir da participação de cada cooperado, efetivamente. Em relação à cooperativa, Bialoskorski Neto argumenta:

[...] quando diversas unidades econômicas geralmente da mesma natureza de produção chegam à conclusão de que certa atividade se torna por demais custosa para cada uma delas isoladamente, elas se congregam, formando uma comunidade dotada de organização administrativa especial, e transferem a esta organização determinadas tarefas de modo agregado (BIALOSKORSKI NETO, 2001, p.629).

Em função das características peculiares, para Waack e Machado Filho (1999), a gestão estratégica das cooperativas pode ser mais complexa do que para outras organizações. Pois, em geral, a propriedade e o controle não estão dissociados, os cooperados geralmente são o gestores e na maioria das vezes clientes e fornecedores, além de serem proprietários das mesmas, o que pode ocasionar conflitos internos. A força política de cada cooperado, em função do peso de seu voto, pode dificultar o processo de tomada de decisão, pois, a não homogeneidade de interesses pode acarretar problemas de falta de foco nos negócios e de escala. Outro fator importante é o fato de a venda da produção representar um retorno financeiro superior à distribuição de lucros, por este motivo, geralmente, não existe um acompanhamento efetivo das ações dos gestores por parte dos cooperados.

Esta complexidade na gestão estratégica, considerando-se a Nova Economia Institucional como base para análise das cooperativas, pode apresentar pelo menos cinco problemas em acordo com Cook (apud ZYLBERSZTAJN, 2003): Problema de horizonte – uma vez que os cooperados tendem a buscar retornos de curto prazo, pois o capital não pode ser vendido a terceiros e os novos cooperados se beneficiam dos antigos, sem vantagens para continuar investindo; Problema de incentivo – alguns cooperados podem focar apenas na comercialização, sem manter uma participação efetiva na cooperativa; Problema de portfólio – a falta de visão de longo prazo bloqueia

investimentos em tecnologia, marketing e distribuição, o que pode impossibilitar a agregação de valor no produtos e serviços das cooperativas; Problema de controle – a partir do aumento da complexidade das operações em uma cooperativa, a falta de acompanhamento por parte dos associados pode ser crítica; Problemas de influência – coalizões políticas internas para a ascensão a cargos executivos pode levar um grupo a se manter no poder e/ou defender os interesses próprios.

Para contornar seus principais problemas, Cook (apud CHADAD, 2007) diz que as cooperativas procuram estabelecer políticas que estimulem a fidelidade do cooperado, promovendo a utilização de seus serviços, a participação na gestão e capitalização da governança. Por estes meios, procura-se resgatar o compromisso, a participação e a capitalização que os cooperados aportavam nas cooperativas. Procura-se, também, (CHADAD, 2007) controlar o oportunismo de se utilizar a cooperativa somente quando tiver o menor preço. Por isso, as cooperativas se valem da comunicação para a fidelidade do cooperado, a partir de estruturas especializadas no relacionamento, cujos investimentos são controlados em centros de custos específicos, transmitindo a mensagem de que o cooperado tem voz e que o mesmo pode exercer sua influência nas decisões da cooperativa (CHADAD, 2007). Ainda segundo o autor, outra forma adotada para controle dos oportunistas são os contratos de comercialização, alinhada a tendência atual de manter um quadro de associados fechados onde o acordo contratual é uniforme e passível de monitoração e execução legal.

Estas peculiaridades impõem uma gestão profissionalizada às cooperativas, que ao longo do tempo tem se aperfeiçoado, de acordo com Polônio (1999), sendo constituída geralmente por um Conselho de Administração, o qual supervisiona a direção executiva ou gerência funcionando como um órgão executivo na gestão cooperativista, e por um Conselho Fiscal, que audita os atos do Conselho de Administração acompanhando aspectos econômicos-financeiros e se reportando exclusivamente à Assembléia Geral. A Assembléia Geral representa bem o caráter de perenidade da organização cooperativa que, conforme Pedrozo (1993), enquanto sociedade é composta por um grupo de indivíduos com os mesmos interesses, cuja união viabiliza a consecução de tarefas, promove o progresso e gera bem-estar aos cooperados, detentores da propriedade da organização. Assim, as cooperativas se estabelecem como “sistema econômico-social” objetivando bem-estar e paz social para seus associados, não tendo exclusivamente a sobra (lucratividade) como fim. Para Silva (1994, p.11) o

alcance de melhores condições econômicas-sociais para os associados constitui a razão final da existência de uma sociedade cooperativa convencional.

Talvez estes sejam os motivos para um percentual superior a 80% de pequenos proprietários integrando os quadros societários das cooperativas de produção brasileiras, o que demonstra o valor social destas organizações (SILVA,1994, p.21). Entretanto, apesar de não serem objetivo principal, as sobras operacionais (lucro) são necessárias porém nunca suficientes para assegurarem o bem estar social dos cooperados, devido ao fato de serem distribuídas entre eles e porque muitas vezes objetiva-se exclusivamente assegurar a manutenção das atividades produtivas. Dessa forma, nas cooperativas, o centro são as pessoas, cada cooperado, sem considerar-se o seu poder econômico, pois cada associado tem assegurado o direito a um voto na Assembléia Geral (SILVA, 1994, p. 11), portanto no cooperativismo o direito à participação no controle societário não obedece à regra de proporcionalidade ao capital investido.

No cooperativismo duas lógicas distintas se apresentam numa mesma organização: a econômica e a social (PEDROZO, 1993). Para o autor, trata-se de um problema de dupla complexidade que envolve de um lado os princípios da solidariedade tendo como foco o cooperado e do outro a gestão com o foco voltado para o mercado. Lauschner (1995) sintetiza o modelo de gestão cooperativa como aquele que tem caráter econômico e social tendo com premissa a melhoria econômica-social dos cooperados e a manutenção da própria organização a partir de regras inerentes à democracia.

Bialoskorski Neto (1997) ressalta que a obrigação fundamental das cooperativas é operar como mediadora entre o mercado, os investimentos e as economias dos seus associados/cooperados. As especificidades das cooperativas, que as tornam distintas dos outros tipos de organizações, foram elencadas por Pedrozo (1993) como: as pessoas e não o capital é que formam a sociedade; a tomada de decisão é baseada em voto com peso igualitário a todos os cooperados; as sobras operacionais (lucros ou resultados) voltam para os cooperados; muitas pessoas são proprietárias do sistema, todas com poder de decisão; o cooperado é cliente, consumidor e proprietário, e por fim; a falência não ocorre no caso de resultados negativos.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - AO

Segundo Prange (2001), a aprendizagem organizacional atingiu um patamar de destaque como estudo organizacional entre as décadas de 80 e 90 (2001), contando com várias publicações internacionais sendo que os trabalhos que obtiveram maior número de referências seriam os de Argyris e Schön em 1978, nos quais apresentam a aprendizagem de ciclo simples e duplo e as teorias de ação esposada e em uso, e os trabalhos de Nonaka e Takeuchi em 1997, a espiral de conhecimento e os modos de transferência, sendo que a popularização advém da expressão “Organizações de Aprendizagem” de Peter Senge em 1990.

Vários estudiosos (PRANGE, 2001; LOIOLA; BASTOS, 2003) indicam a dificuldade em se delimitar o campo de pesquisa da aprendizagem organizacional em função da fragmentação teórica, caracterizada pelo grande número de pesquisas empíricas, implicando em contradição no que tange o aprendizado enquanto fenômeno nas organizações e de como estudá-lo. Até mesmo a revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional é difícil "por causa da falta de uma definição consensual de aprendizagem organizacional" (BLANKENHAGEN, 1994, p. 58).

Atualmente, existem quase tantas definições de aprendizagem organizacional como há escritores sobre o assunto, o que geralmente leva à falta de consenso sobre uma definição, metodologia, teorias, modelos, processos ou procedimentos (BLANKENHAGEN, 1994; TSANG, 1997). A preocupação de alguns autores (ELKAJER, 2001; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) reside na possibilidade da aprendizagem organizacional não alcançar a legitimação necessária para os estudos científicos organizacionais, tornando-se um tema pontual ou temporário, dúvida que se origina do caráter heterogêneo das publicações sobre aprendizagem organizacional.

Prange (2001) adverte que a valorização da prescrição e exatidão descritiva ao se tentar conceituar a aprendizagem organizacional pode impedir o avanço da teoria, devido à delimitação da teoria apenas à gestão. Isto poderia significar a diminuição na capacidade de explicitação da teoria, em função da diminuição do esforço no estudo/entendimento de possíveis processos subjacentes às ocorrências/fenômenos, significando a explicação da realidade de forma parcial.

As aparentes contradições ou respostas únicas são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade. Existe uma multiplicidade de interpretações e possibilidades para se construir a abordagem em questão. Se, por um lado, isso é tranquilizador por trazer à tona que a realidade não é única, por outro gera inseguranças e incertezas. (BITENCOURT, 2005, p. 62)

Assim, os critérios de objetividade e utilidade não devem ser os únicos no sentido de validar esforços teóricos, para Prange (2001) deve-se utilizar metáforas e analogias buscando ampliar e variar a visão em relação às organizações e liberar a imaginação, de forma a permitir que fenômenos ligados à linguagem e construção de imagens pudessem alcançar maior relevância e colaborar nos estudos sobre aprendizagem organizacional. Em acordo com Clegg *et al.* (2004), há que se considerar que a origem de objetos de estudo para pesquisas científicas reside na diversidade de debates, opiniões, encontros e referenciais, e que a gama diversa no trato do tema aprendizagem organizacional não descaracterizaria sua importância enquanto centro teórico, objeto.

O certo é que ao longo do tempo, a definição de aprendizagem organizacional tem recebido a colaboração de vários autores precursores, sendo que para Daft e Huber (1987), o termo aprendizagem organizacional surge na teoria organizacional por volta dos anos 50. Em 1960, Cyert e March (1963) afirmaram que as organizações aprendem, pois apresentam um comportamento adaptativo ao longo do tempo como os indivíduos desenvolvem durante o processo de aprendizagem, e que as organizações utilizam cada um dos seus indivíduos como instrumentos para aprender.

Cangelosi e Dill (1965) abordaram a aprendizagem organizacional como um processo que poderia ser influenciado ou constrangido por três fatores principais: complexidade ambiental, incerteza sobre o futuro, e incentivos inadequados. Eles afirmaram que a aprendizagem organizacional deve ser encarada como uma série de interações entre as adaptações no nível individual, no subgrupo e no organizacional. No final dos anos 60, Simon (1969) diz que a aprendizagem organizacional corresponderia ao acúmulo de *insight* e ações satisfatórias dos indivíduos na solução de problemas mediante reestruturação da organização impactando sobre as estruturas e desempenho da mesma.

Anos	Autores	Contribuições
1963	Cyert e March	As organizações aprendem, pois apresentam um comportamento adaptativo ao longo do tempo como os indivíduos desenvolvem durante o processo de aprendizagem, e que as organizações utilizam cada um dos seus indivíduos como instrumentos para aprender.
1965	Cangelosi e Dill	Aprendizagem organizacional deve ser encarada como uma série de interações entre as adaptações no nível individual, no subgrupo e no organizacional, trata-se de um processo que pode ser influenciado ou constrangido por três fatores principais: complexidade ambiental, incerteza sobre o futuro, e incentivos inadequados.
1969	Simon	Aprendizagem organizacional corresponde ao acúmulo de insights e ações satisfatórias dos indivíduos na solução de problemas mediante reestruturação da organização impactando sobre as estruturas e desempenho da mesma.

**Figura 5** – Autores precursores da AO e suas contribuições

**Fonte:** elaborado pelo autor com base no referencial teórico

Nos anos 70 Weick (1973) afirmava que a aprendizagem organizacional seria a capacidade da organização em entender seu desenvolvimento, enquanto Argyris e Schön (1978) discutiram que as organizações vivem economicamente, politicamente e tecnologicamente em ambientes instáveis. Eles afirmaram que a busca pela aprendizagem organizacional deveria ser contínua e endêmica na sociedade. Com base nos trabalhos de Bateson (1952), os autores apresentaram dois conceitos. O primeiro conceito é a aprendizagem de circuito único: a capacidade de detectar e corrigir erros em um relacionamento com um determinado conjunto de normas operacionais. O segundo conceito é a aprendizagem de circuito duplo: a capacidade de assumir um duplo olhar sobre uma situação, questionando a relevância das normas de funcionamento.

Ainda na mesma década, Duncan e Weiss (1979) apresentam a aprendizagem organizacional como um processo pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido. Neste mesmo ano, Jelinek (1979) afirmou que para a aprendizagem acontecer verdadeiramente na organização a informação deveria ser acessível a todos e que a transmissão de informação seria a evidencia da ocorrência da aprendizagem organizacional.

Na década de 1980, debates e publicações sobre a aprendizagem organizacional se tornaram ainda mais diversificados e sofisticados, porém a conceituação da aprendizagem organizacional ainda era fraca, parcial e, muitas vezes generalizada da aprendizagem individual. No início dos anos 80, Hedberg (1981) afirmou que a aprendizagem organizacional incluía todos processos utilizados pelas organizações para se defender da realidade utilizando o conhecimento como forma de

melhorar sua posição entre as demais organizações no ambiente de atuação. No mesmo período praticamente Ratliffe (1981) apresentou sua definição da aprendizagem organizacional como a extensão consciente e deliberada de uma base de conhecimento consensualmente partilhada pelos membros de uma coalizão dominante.

Anos	Autores	Contribuições
1973	Weick	Aprendizagem organizacional é a capacidade da organização entender seu desenvolvimento.
1978	Argyris e Schön	As organizações vivem economicamente, politicamente e tecnologicamente em ambientes instáveis. A busca pela aprendizagem organizacional deve ser contínua e endêmica na sociedade. A aprendizagem de circuito único: a capacidade de detectar e corrigir erros em um relacionamento com um determinado conjunto de normas operacionais. Aprendizagem de circuito duplo: a capacidade de assumir um duplo olhar sobre uma situação, questionando a relevância das normas de funcionamento.
1979	Duncan e Weiss	A aprendizagem organizacional é um processo pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido.
	Jelinek	Para a aprendizagem acontecer verdadeiramente na organização a informação deve ser acessível a todos, onde a transmissão de informação é a evidência da ocorrência da aprendizagem organizacional.

**Figura 6** – Autores e suas contribuições para a AO na década de 70

**Fonte:** elaborado pelo autor com base no referencial teórico

Numa primeira tentativa de desenvolver uma tipologia dos sistemas organizacionais, Shrivastava (1983) apresentou um conjunto de conceitos relacionados à aprendizagem organizacional, com quatro perspectivas distintas e contrastantes, sendo: a aprendizagem organizacional como a adaptação, a aprendizagem organizacional como a partilha de suposição; a aprendizagem organizacional com o desenvolvimento do conhecimento a partir das relações, e; a aprendizagem organizacional como uma experiência institucionalizada. Quatro anos mais tarde, a terceira perspectiva de Shrivastava viria a ser resgatada por Daft e Weick (1987) na definição de que a aprendizagem organizacional seria o processo pelo qual o conhecimento resultaria da relação entre a organização e o ambiente em desenvolvimento.

Anos	Autores	Contribuições
1981	Hedberg	A aprendizagem organizacional inclui todos processos utilizados pelas organizações para se defender da realidade utilizando o conhecimento como forma de melhorar sua posição entre as demais organizações no ambiente de atuação.
	Ratliffe	Aprendizagem organizacional é a extensão consciente e deliberada de uma base de conhecimento consensualmente partilhada pelos membros de uma coalizão dominante.
1983	Shrivastava	A aprendizagem organizacional significa: a adaptação; a partilha de suposição; o desenvolvimento do conhecimento a partir das relações, e; uma experiência institucionalizada
1985	Fiol e Lyles	Aprendizagem organizacional como o processo de melhoria das ações através de um melhor conhecimento e compreensão do ambiente. Três áreas de consenso: a importância do alinhamento organizacional; a distinção entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, e; a presença de quatro fatores fundamentais no processo de aprendizagem que seriam a cultura, a estratégia, a estrutura e o meio ambiente.
1987	Daft e Weick	Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual o conhecimento resulta da relação entre a organização e o ambiente em desenvolvimento.
1988	Levitt e March	Aprendizagem organizacional: o comportamento em uma organização é baseado em rotinas; ações organizacionais são dependentes da história, e; as organizações estão orientadas para metas.

**Figura 7** – Autores e suas contribuições para a AO na década de 80

**Fonte:** elaborado pelo autor com base no referencial teórico

Como Shrivastava, dois anos mais tarde, Fiol e Lyles (1985) buscaram organizar a teoria identificando três áreas de consenso sobre a aprendizagem organizacional: a importância do alinhamento organizacional; a distinção entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, e; a presença de quatro fatores fundamentais no processo de aprendizagem que seriam a cultura, a estratégia, a estrutura e o meio ambiente. As autoras definiram a aprendizagem organizacional como o processo de melhoria das ações através de um melhor conhecimento e compreensão do ambiente.

Encerrando a década, Levitt e March (1988) construíram a sua definição de aprendizagem organizacional em três observações clássicas retiradas de estudos comportamentais em organizações. Essas observações são: o comportamento em uma organização é baseado em rotinas; ações organizacionais são dependentes da história, e; as organizações estão orientadas para metas.

Já nos anos 90, um ponto de consenso entre os diversos autores era de que o fato de uma organização incorporar/desenvolver conhecimentos significaria a

possibilidade de ocorrer aprendizado, assim, para Huber (1991) uma organização desenvolve o aprendizado se conseguir, após processar informações, modificar a extensão do comportamento potencial. O autor afirmou que uma organização aprende se qualquer um de seus indivíduos adquire conhecimento que reconhece como potencialmente útil para a organização, assim, identificou quatro construções e processos de aprendizagem organizacional: a aquisição de conhecimento; a distribuição de informações; a interpretação da informação, e; a memória organizacional.

Nesta mesma linha, Dixon (1992) desenvolveu um modelo sobre o que significaria a aprendizagem organizacional para os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de recursos humanos. Seu modelo era composto por cinco elementos: a aquisição de informações; interpretação e distribuição da informação; atribuição de significado a informação; memória organizacional, e; recuperação da informação.

Também na década de 90, alinhado às teorias organizacionais, Dogson (1993) diz que o aprendizado organizacional se encontra nas formas como a organização desenvolve o conhecimento, no sentido de construir, suplementar e organizar, e como desenvolve suas rotinas seja em relação a suas atividades ou em relação a sua cultura, adaptando e desenvolvendo a eficiência organizacional através de uma melhor utilização das habilidades dos seus recursos humanos.

Blankenhagen (1994) realizou um estudo no qual definiu a aprendizagem organizacional como a criação, aquisição e transferência de conhecimentos no contexto organizacional e a capacidade de modificar modificação de comportamento em relação a reflexão de novos conhecimentos e insights. No ano seguinte, Vielleux (1995) definiu a aprendizagem organizacional como um processo contínuo e sistemático, formal ou informal, que possibilitaria a organização transformar informação do ambiente em conhecimento para melhorar o desempenho.

Simon (1997) apresentou a aprendizagem organizacional como um conjunto de processos que levariam à aquisição de conhecimentos armazenados na memória dos membros da organização, juntamente com o conhecimento armazenado em seus arquivos e registros. Para Tsang (1997) a aprendizagem organizacional seria um conceito usado para descrever certos tipos de atividades que acontecem em uma organização, e geralmente estaria associada com algum tipo de melhora no desempenho. Enquanto, para Nonaka e Takeuchi (1997) a aprendizagem organizacional seria a capacidade de entender como as organizações criam e constroem o conhecimento, o qual, para os autores, funcionaria como uma lente que auxiliaria a compreensão do meio

vivencial enquanto crença mantida pelas informações, cuja interpretação construiria significados considerados como verdades.

Estas verdades, para Di Bella e Nevis (1998), dependeriam de como se dariam as práticas organizacionais e como seriam sustentadas na imagem que os agentes organizacionais utilizam para mensurar a performance, sua e/ou da organização. Assim, definem aprendizagem organizacional como uma capacidade ou processo que ocorre na própria organização e que a partir da experiência consegue manter ou melhorar os resultados/desempenho, defendem que mais do que adaptar-se, aprendizagem organizacional consiste na percepção que a organização tem acerca de sua trajetória ao longo de sua existência.

No mesmo ano, Confessore e Kops (1998) afirmaram que o conceito-chave na aprendizagem organizacional seria a existência de um corpo de conhecimento corporativo, que seria a essência da organização. Por sua vez, Senge (1999) argumentava, no final da década, que a aprendizagem organizacional envolveria o desenvolvimento de atividades-tangíveis idéias, inovações e métodos de gestão e ferramentas para contestar a forma como as pessoas realizariam os seus trabalhos.

Nesta época, com base em várias obras importantes que datava de 1963 até 1991, Barnett (1999) propôs uma definição única em que a aprendizagem organizacional seria um processo baseado na experiência através da qual o conhecimento sobre a relação de resultado de ação se desenvolve, é codificado em rotinas, está inserida na memória organizacional e mudanças no comportamento coletivo.

Anos	Autores	Contribuições
1991	Huber	A organização desenvolve o aprendizado se conseguir, após processar informações, modificar a extensão do comportamento potencial. A organização aprende se qualquer um de seus indivíduos adquire conhecimento que reconhece como potencialmente útil para a organização. Processos de aprendizagem organizacional: a aquisição de conhecimento; a distribuição de informações; a interpretação da informação, e; a memória organizacional.
1992	Dixon	Modelo de aprendizagem organizacional composto por cinco elementos: a aquisição de informações; interpretação e distribuição da informação; atribuição de significado a informação; memória organizacional, e; recuperação da informação.
1993	Dogson	Aprendizado organizacional são as formas como a organização desenvolve o conhecimento, no sentido de construir, suplementar e organizar, e como desenvolve suas rotinas seja em relação a suas atividades ou em relação a sua cultura, adaptando e desenvolvendo a eficiência organizacional através de uma melhor utilização dos seus recursos humanos.
1994	Blankenhagen	Aprendizagem organizacional é a criação, aquisição e transferência de conhecimentos no contexto organizacional e a capacidade de modificar modificação de comportamento em relação a reflexão de novos conhecimentos e insights
1995	Vielleux	A aprendizagem organizacional é um processo contínuo e sistemático, formal ou informal, que possibilitaria a organização de transformar informação do ambiente em conhecimento para melhorar o desempenho.
	Nicolini e Meznar	A aprendizagem organizacional é um contínuo processo de mudanças da estrutura cognitiva organizacional, um processo social a partir do qual as identidades organizacionais são construídas, em função da operacionalização de mudanças capazes de moldarem a própria organização, o que significa a tentativa de, com base no passado, alterar o comportamento futuro enquanto organização.
1997	Simon	A aprendizagem organizacional é um conjunto de processos que levam à aquisição de conhecimentos armazenados na memória dos membros da organização, juntamente com o conhecimento armazenado em seus arquivos e registros.
	Tsang	A aprendizagem organizacional é um conceito usado para descrever certos tipos de atividades que acontecem em uma organização, e geralmente está associada com algum tipo de melhora no desempenho.
	Nonaka e Takeuchi	A aprendizagem organizacional é a capacidade de entender como as organizações criam e constroem o conhecimento, o qual, funciona como uma lente que auxilia a compreensão do meio vivencial enquanto crença mantida pelas informações, cuja interpretação constrói significados considerados como verdades.
1998	Di Bella e Nevis	Aprendizagem organizacional é a capacidade ou processo que ocorre na própria organização e que a partir da experiência consegue manter ou melhorar os resultados/desempenho, mais do que adaptar-se, aprendizagem organizacional consiste na percepção que a organização tem acerca de sua trajetória ao longo de sua existência.
	Confessore e Kops	O conceito-chave na aprendizagem organizacional é a existência de um corpo de conhecimento corporativo, que é a essência da organização.
1999	Senge	Aprendizagem organizacional envolve o desenvolvimento de atividades-tangíveis idéias, inovações e métodos de gestão e ferramentas para contestar a forma como as pessoas realizam os seus trabalhos
	Barnett	A aprendizagem organizacional é um processo baseado na experiência através da qual o conhecimento sobre a relação de resultado de ação se desenvolve, é codificado em rotinas, está inserida na memória organizacional e mudanças no comportamento coletivo.

**Figura 8** – Autores e suas contribuições para a AO na década de 90

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base no referencial teórico

Recentemente Weick e Westley (2004) propuseram que a ordem justaposta à desordem facilitaria a aprendizagem organizacional, segundo os autores, seria nesta circunstância que as pessoas conseguiriam captar algo que poderia ser considerado imperceptível no dia-a-dia. Para os autores, os momentos de aprendizagem acontecem em contextos diferentes, não óbvios, os quais não devem ser confundidos com simples atividades formais destinadas à aprendizagem

Em consonância, Bitencourt (2004) diz que aprendizagem é um processo – contínuo, e transformador – muda atitudes, ocorre em grupo – é coletiva, é criativa e reflexiva – inova e conscientiza, trata-se de um agir – enquanto ação para apropriação e disseminação do conhecimento. Segundo Bitencourt (2004), o concordar e o discordar são relevantes para que a organização possa incorporar os esforços inovadores, pois a aprendizagem nas organizações contempla a tensão criativa e o fato de que é necessário desaprender para aprender. No mesmo ano, em seu estudo Souza (2004) leva em conta Piaget que atribui como fator para a ocorrência da aprendizagem uma situação em que uma adaptação anterior é desordenada por um elemento novo, estabelecendo um equilíbrio novo em um patamar de conhecimento também novo. O autor afirma que, em relação às aprendizagens coletivas:

[...] e que a aprendizagem se dará com a interação e construção de sentidos coletivos. Nessa perspectiva, os sentidos individuais se desacomodam através da interação, do diálogo, da alteridade intrínseca à dinâmica das relações nos contextos organizacionais (SOUZA, 2004, p.9).

Antonello (2005) aponta o caráter “dinâmico e agregador” como uma qualidade da aprendizagem organizacional quando se trata do debate à cerca da teorização da mudança, para a autora, a concorrência e a instabilidade do ambiente forçaria as organizações à mudança, onde a sobrevivência estaria relacionada à capacidade da organização promover sua própria mudança, sendo que para Antonello (2005, p.18) a “...literatura existente promove uma relação forte entre aprender e mudar”. A visão da autora está alinhada ao apontamento de Fiol e Lyles (1985) sobre a presença da mudança, da adaptação e do aprendido, de forma consistente na literatura, como a maneira das organizações se ajustarem ao ambiente.

Vale lembrar que Nicolini e Mezner (1995), na mesma linha de pensamento, já afirmavam que a aprendizagem organizacional seria compreendida se considerada um contínuo processo de mudanças da estrutura cognitiva organizacional, onde a aprendizagem organizacional se apresentaria como processo social a partir do

qual as identidades organizacionais seriam construídas, em função da operacionalização de mudanças capazes de moldarem a própria organização, o que poderia significar a tentativa de, com base no passado, alterar o comportamento futuro enquanto organização. Essa construção social da realidade enquanto perspectiva para a aprendizagem organizacional estaria alinhada a sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (2004), onde questionar os hábitos organizacionais seria uma forma de analisar o passado, buscando entender como esses hábitos se institucionalizam para torná-los identificáveis.

Neste momento, em relação à aprendizagem organizacional, poderíamos avançar para o estudo do modelo adotado, porém, são necessárias algumas considerações sobre a sua relação com o indivíduo, onde o fato das organizações conseguirem alcançar a aprendizagem independente de um indivíduo especificamente não significa que não dependam de todos os indivíduos ou grupos que as compõem (HUYSMAN, 2001), o que torna a aprendizagem individual um fator importante para que a organização possa atingir a sua própria aprendizagem (COOK; YANOW, 1996), portanto, a aprendizagem individual não seria apenas uma das condições necessárias, mas, se caracteriza como pré-requisito (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Apesar da maioria dos autores (SIMON, 1969, NONAKA ; TAKEUCHI, 1997, DI BELLA; NEVIS, 1998) destacarem como elementar a participação do indivíduo, também, admitem que a aprendizagem individual não seja suficiente para estabelecer a aprendizagem organizacional. Assim, o aprendizado precisa ser transferido para o coletivo, capacitar a organização ou promover o seu conhecimento. Mesmo sendo capaz de desenvolver sua aprendizagem própria independente da organização (CROSSAN *et al.*, 1995), o indivíduo, por sua vez, deve questionar constantemente seu próprio comportamento, bem como sua forma de raciocinar, para que possa também alcançar uma nova perspectiva em relação à sua realidade, em especial nas/das organizações.

A linha condutora da transferência do nível individual para o coletivo reside no entendimento de que a aprendizagem ocorre graças aos indivíduos e se estabelece a partir do agir organizacional, em função de procedimentos desenvolvidos, padronizados e adotados. Onde a comparação da aprendizagem entre o indivíduo e a organização só é factível se considerarmos uma organização como fenômeno social e que sua atuação social é capaz de construir sua estrutura. Por isto, para ser coletiva a aprendizagem individual precisa ser mantida por todos os envolvidos a tal ponto que

possa ser incorporada de forma legítima às imagens da organização (SHRIVASTAVA, 1983).

A discussão dos autores reside em estabelecer qual o agente da aprendizagem e como o aprendizado pode ser considerado organizacional, isto devido às resistências em posicionar a organização em sua realidade de processo, na qual não existe um agente, onde vigora a interatividade entre indivíduos a partir de um padrão singular, que pode ser utilizado para estabelecer um considerável controle das relações (PRANGE, 2001).

Neste contexto, o avanço organizacional contempla flexibilização para alternância das práticas mediante a adoção de um entendimento organizacional em uma perspectiva que não é necessariamente racional, natural ou mesmo sistêmica. Esta flexibilização é admitida no referencial teórico sobre a aprendizagem organizacional, que também contempla a organização a partir da realidade instituída, incluindo seus elementos instituintes (CROSSAN et al., 1995), significando o reconhecimento de que a aprendizagem organizacional se dá somente por meio do indivíduo e, apesar da alternância de lideranças e liderados, a entidade organizacional estabelece e mantém postura comportamental, normas, valores, mapas mentais e procedimentos que têm certa perenidade (DAFT; WEICK, 1984).

Assim, a organização poderia estabelecer estruturas cognitivas e trabalhar o conhecimento de forma a atingir uma compreensão compartilhada capaz de gerir os relacionamentos intra e inter organizacional, estabelecendo objetivos para suas relações com base no entendimento das causas e efeitos (WEICK, 1991), no sentido de buscar e sustentar a aprendizagem organizacional enquanto um processo contínuo e permanente.

Evolutivo, esse processo ocorre quando a organização, ao lidar com o ambiente, almeja um aproveitamento de seus recursos e, de forma simultânea, explora novas possibilidades, estabelecendo-se um movimento em que se justapõem ordem e desordem (WEICK, 2004), de maneira que revisar seus significados e práticas se torna imperativo à organização, o que significa uma evolução organizacional fruto do conflito entre realidade instituinte e instituída.

Neste embate, a institucionalização da aprendizagem organizacional engloba três níveis, em acordo com os agentes impactados que desencadeiam pelo menos quatro processos segundo Crossan *et al* (1995). Onde, enquanto procura institucionalizar a aprendizagem organizacional, a organização trabalha conhecimentos

acumulados e sistematizados, disponíveis em sua memória. De outro lado, a intuição enquanto processo serve como início para ações investigativas para o alcance ou desenvolvimento de nova aprendizagem, a partir do conhecimento implícito nos indivíduos, os quais apresentam intuições, e que integram a organização, que podem promover a institucionalização da aprendizagem.

<b>Nível</b>	<b>Processos</b>	<b>Inputs e Resultados</b>
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuição</li> <li>• Interpretação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências, imagens e metáforas;</li> <li>• Linguagem, mapas cognitivos, diálogo.</li> </ul>
Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensões compartilhadas, ajustes mútuos, sistemas interativos.</li> </ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotinas, sistemas de diagnósticos, regras e procedimentos.</li> </ul>

**Figura 9** - Quatro processos em três níveis da aprendizagem/renovação nas organizações

Fonte: Crossan *et al* (1995)

Já a interpretação seria utilizada nos processos intermediários, integrando o que foi aprendido pelo indivíduo com o seu grupo, enquanto a integração estabeleceria a ponte entre grupos de indivíduos e a organização. Os quatro processos acontecem de maneira mútua, não necessariamente em todos os níveis de aprendizado, se autoinfluenciando num processo contínuo e não linear, de forma que promovam o conflito entre inovar e conservar, a partir de novos e antigos conhecimentos resultantes da aprendizagem.

Em síntese, sobre a aprendizagem organizacional, os autores sugerem acatar a complexidade teórica envolvida no estudo da aprendizagem organizacional, concebendo a organização como fluxos de conhecimento, parece ser o lugar da aprendizagem nos estudos organizacionais, que não guarda correspondência com as perspectivas racional, natural e sistêmica. Constata-se que os estudos em aprendizagem organizacional têm procurado identificar os fatores que possam dificultar ou facilitar a aprendizagem enquanto processo, independente de onde ou com quem se encontrem na organização (SOUZA, 2004).

Se em suas abordagens iniciais, no contexto da teoria econômica da firma, falar em aprendizagem organizacional significa avaliar resultados de desempenho, na medida em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco passa a serem os processos. Trata-se, assim, de buscar responder, por meio do conceito, como organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens. Busca-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem. (SOUZA, 2004, p.4)

A conceituação em relação ao aprendizado organizacional está sendo estabelecida como transformadora das organizações em entidades com condições para redirecionar constantemente suas estratégias e ações, de forma constante como um processo, possibilitando uma melhor adaptação às mudanças ambientais de um mercado que passa por transformações. Neste contexto, a aprendizagem organizacional pode agir em vários níveis da organização (DOGSON, 1993) estabelecendo a possibilidade de uma empresa aprender, uma vez que se envolve diretamente na concepção de estratégias, melhoria dos processos e modificação de estruturas da organização, chegando a impactar nas questões culturais (COOK; YANOW, 1996).

Nestes termos, agora podemos seguir para o estudo do modelo adotado, levando-se em consideração que a aprendizagem organizacional não significa o mero acúmulo da aprendizagem dos indivíduos, uma vez que as organizações contam com sistemas cognitivos e memórias, afirmação alinhada ao modelo OADI-SMM que veremos a seguir, adotando conceitos ideológicos e visão de mundo que podem estar representados em mapas mentais, normas e valores, extrapolando para além dos indivíduos sua ideologia organizacional, o que segundo Argyris e Schön (1978) não significa que em algumas organizações um ou alguns indivíduos não possam deter um conhecimento superior ao organizacional.

### 2.3 O MODELO OADI-SMM DE DANIEL H. KIM

O modelo OADI-SMM (KIM, 1993) contempla o compartilhamento da aprendizagem nas organizações, onde o autor se preocupa com o chamado “Elo de Ligação” entre indivíduo e organização no processo da aprendizagem, sendo que para

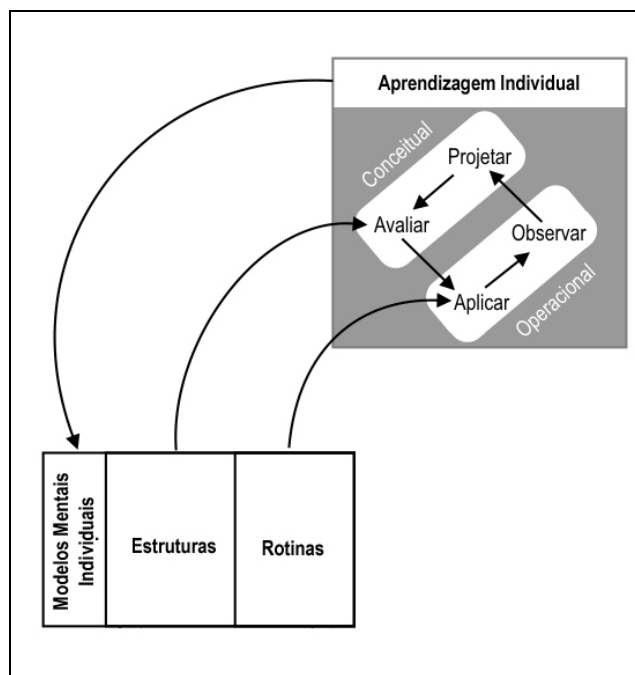
tanto (o autor) desenvolve analogias, partindo do pressuposto de que a aprendizagem da organização dependeria de componentes similares aos da individual, como memória e modelos mentais da aprendizagem no nível organizacional realizando analogias com a aprendizagem individual.

O ponto de partida do modelo é a constatação de que uma organização aprende através de seus membros individuais, em acordo com Argyris e Schön (1978). Sendo assim, para se entender a Aprendizagem Organizacional seria necessário estudar a aprendizagem individual e desenvolver uma teoria sobre o processo de como a aprendizagem individual transforma-se em organizacional – de como inserir o conhecimento na memória e na estrutura da organização.

Kim (1993) propôs como solução a junção do modelo de aprendizagem experiencial de Kofman (adaptado de Lewin), com o Modelo Mental Individual (derivado de Senge), mais um mecanismo de transferência que ele denominou Modelos Mentais Compartilhados, embutido no Modelo de Aprendizagem de March e Olsen, dotando-o ainda com os circuitos simples e duplo de Argyris.

Kim (1993) define a aprendizagem individual como a aprendizagem que se desenvolve com base na experiência, na observação e na capacidade que o indivíduo possui para refletir e avaliar situações, criando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas de trabalho.

O modelo OADI-MM consiste de um ciclo de aprendizagem composto de observar-avaliar-projetar-implementar, onde as pessoas vivenciam eventos concretos, avaliam sua experiência pela reflexão sobre suas observações, projetam um conceito abstrato em resposta à avaliação e implementam-no, o que provoca uma nova experiência concreta, iniciando outro ciclo. Kim (1993) propõe que as fases implementar e observar compõem a aprendizagem operacional: as pessoas aprendem como fazer (know-how) enquanto que as fases avaliar e projetar definem a aprendizagem conceitual: as pessoas compreendem e aplicam o conhecimento (know-why).



**Figura 10** – Modelo Simples de Aprendizagem Individual: o Ciclo OADI – MM

Fonte: adaptado de Kim *apud* Klein (1998, p.67)

Para Kim (1993, p. 38) a aprendizagem é a “aquisição de conhecimentos ou habilidades (...) crescente habilidade de um indivíduo em tomar ações efetivas” que consiste, primeiro, na aquisição de habilidades ou know-how e, segundo, na aquisição de know-why, capacidade de articular conceitualmente uma compreensão a partir de experiências.

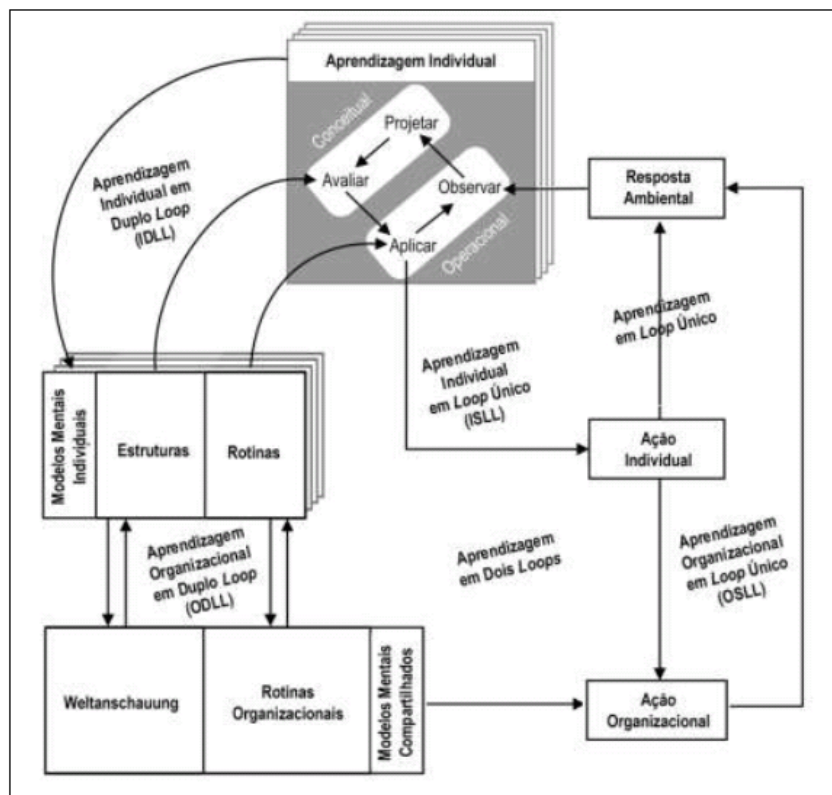
Segundo o Kim (1993), as duas dimensões são importantes, procura mostrar a ligação implícita entre ação e pensamento (experiência e conhecimento), pois, para o autor, não seria suficiente adquirir apenas um conhecimento para a ação (know-how) como forma efetiva para utilizar habilidades sem compreender os conceitos e a coerência das estruturas de pensamento (know-why). Assim como, no sentido inverso, o know-why não permite a ação, dependente operacionalmente das regras do know-how. Isto, ocorre também na organização e não apenas no nível individual, porém, com um processo diferente, porque no individual há uma inter-relação entre a observação, a avaliação, a projeção e a implementação com a memória dinâmica que tem uma forma especial denominada como modelos mentais nas pessoas.

Para que a aprendizagem individual possa ser armazenada, a proposta de Kim é adicionar o conceito de Modelos Mentais (memória ativa) ao OADI-MM (figura 10). De acordo com Senge (1990), modelos mentais são imagens internas de

como o mundo funciona, são as visões pessoais de como o mundo é, fornecendo o contexto para observar e interpretar novas informações. Para Kim (1993), os Modelos Mentais Individuais seriam compostos de Estrutura e de Rotinas. Neste escopo, na aprendizagem operacional o knowhow é armazenado nas rotinas que por sua vez também afetam a própria aprendizagem operacional. Já na aprendizagem conceitual, o know-why interage com a segunda parte dos modelos mentais - as novas estruturas, que permitem repensar o problema de forma diferente.

À semelhança dos Modelos Mentais Individuais e relacionando-se com ele, Kim (1993) agregou os Modelos Mentais Compartilhados, substituindo Estruturas por *weltanschauung* definida como a forma com que a organização interpreta as respostas ambientais, se agirá sobre elas e que meios específicos empregará se decidir agir. A *weltanschauung* seria um reflexo da cultura, suposições arraigadas, regras de comportamento e artefatos da organização.

O modelo integrado de aprendizagem organizacional proposto por Kim (1993), engloba a noção de modelos mentais e o modelo experiencial da aprendizagem. A noção de modelos mentais cria uma síntese entre as crenças compartilhadas em um grupo e as que são inerentes aos indivíduos, representam o que foi aprendido. O compartilhamento de modelos mentais se dá por contribuição das aprendizagens individuais, onde as regras não tangíveis podem orientar ações, indo além da memória organizacional, que está restrita às rotinas formais/escritas. Não são apenas repositórios de informações, os modelos mentais integram processos ativos para a formulação de teorias que interferem na ação. Para Kim (1993) os modelos mentais estão contidos numa *weltanschauung* da organização (cultura organizacional), que é pouco tangível, pois envolvem crenças, valores, e senso comum.



**Figura 11** – Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional: o Ciclo OADI – SMM

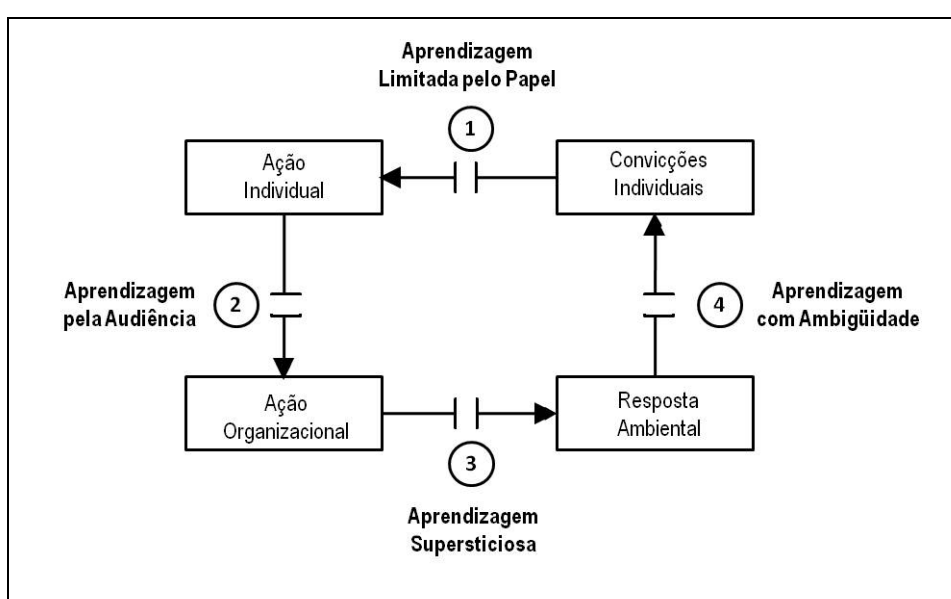
Fonte: adaptado de Kim *apud* Klein (1998, p.77)

Para Kim (1993), a aprendizagem toma forma de organizacional no momento em que esses modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhados pelos membros da organização. Assim, passa a existir aprendizagem organizacional no momento em que a organização tem a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos e, por conseguinte, é capaz de criar uma unidade de entendimento com um significado mais ou menos comum acerca dos eventos que ocorrem nesse contexto.

Se acompanharmos as argumentações dos teóricos que sinalizam a passagem do plano individual da aprendizagem para o plano organizacional, parece ser hegemônica a noção de que a aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que, transcendendo a cada indivíduo em particular, conhecimentos, atitudes, visões e práticas passam a ser compartilhados pelo coletivo. Segundo Kim (1993), este compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que tornam explícitas novas formas de agir na organização. Neste sentido, os processos de aprendizagem organizacional guardam estreita correlação (e talvez se sobreponham) aos processos de difusão e socialização. Assim, podemos concluir que o eixo central estaria na criação de

processos de comunicação e espaços apropriados, que permitam as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados.

Por fim, Kim (1993) apresenta a possibilidade de rupturas no processo de aprendizagem no que ele chama de Ciclos de Aprendizagem Incompletos, que poderiam dificultar ou até impedir a aprendizagem organizacional. Ao todo seriam sete pontos críticos de desconexão, sendo quatro idealizados por March e Olsen e três desenvolvidos pelo próprio autor.



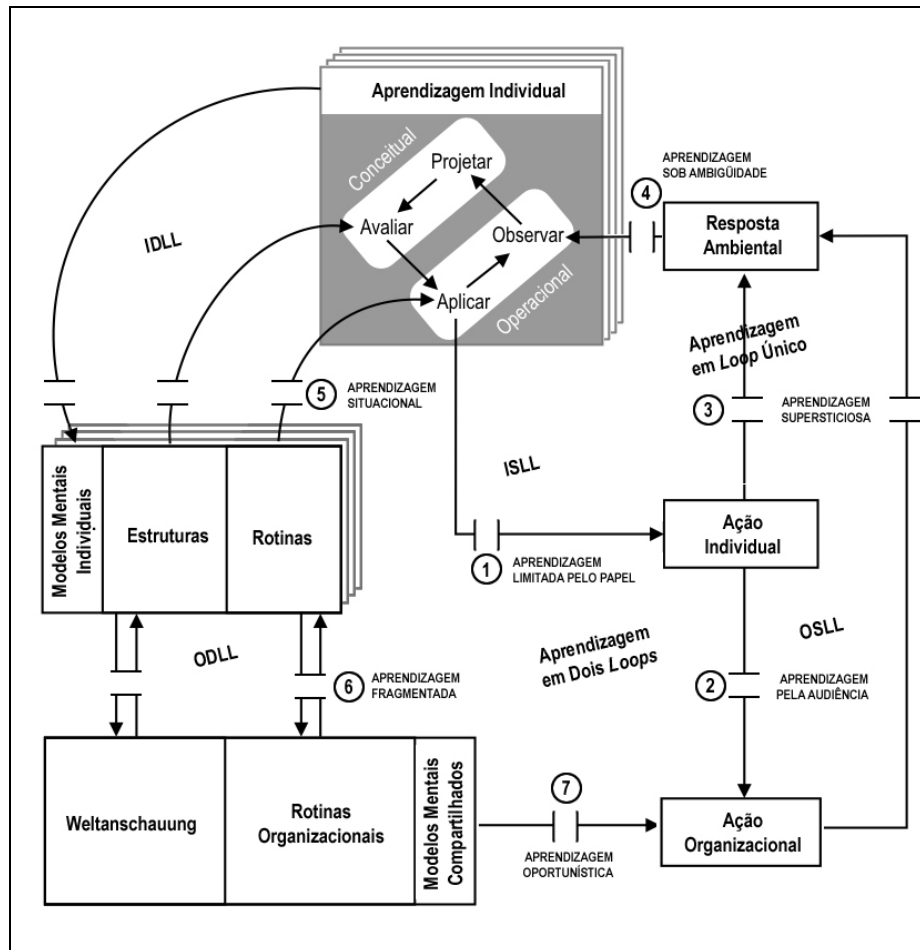
**Figura 12** – Modelo de Aprendizagem Organizacional de March e Olsen  
 Fonte: Klein (1998, p.73)

Para March e Olsen o indivíduo age com base em suas convicções individuais, a ação individual influenciará o agir da organização que, por sua vez, implicará em uma resposta ambiental a ser captada pelo indivíduo alterando suas convicções mentais, a partir daí poderia se estabelecer um novo ciclo de aprendizagem com um novo agir individual caso fosse embasado nas novas convicções individuais auferidas no ciclo anterior. Assim, a cada resposta ambiental diferente o indivíduo altera sua convicção, uma resposta ambiental que não seja diferente à esperada pelo indivíduo implica em uma manutenção das convicções individuais e, portanto, uma não alteração no agir individual e da organização, em consequência.

Os quatro pontos críticos de desconexão idealizados por March e Olsen (figura 12) são: aprendizagem limitada pelo papel; aprendizagem limitada pela

audiência; aprendizagem supersticiosa, e; aprendizagem com ambigüidade. Kim transportou integrou o Modelo de Aprendizagem Organizacional de March e Olsen ao OADI-SMM, aproveitando inclusive esses possíveis pontos de ruptura (figura 13), que valem ser detalhados:

- Aprendizagem limitada pelo papel (marcador 1 na figura 12): acontece quando a aprendizagem do indivíduo não afeta seu agir por impedimento de sua função, não seria de sua alçada implementar ou não teria autonomia para agir naquele sentido ou situação.
- Aprendizagem pela audiência (marcador 2 na figura 12): ocorre quando a organização é afetada de forma ambígua pelo agir do indivíduo.
- Aprendizagem supersticiosa (marcador 3 na figura 12): não existe uma lógica ou base real em relação ao que a organização ou o indivíduo está fazendo com a resposta ambiental que está se obtendo, a organização faz uma coisa e o ambiente entende/assimila outra.
- Aprendizagem com ambigüidade (marcador 4 na figura 12): o indivíduo age afetando a organização e o ambiente, entretando, não existe uma conexão causal entre os episódios do agir, ou seja, acontece a aprendizagem operacional, porém, não ocorrendo a conceitual, um equilíbrio entre as duas seria determinante para uma aprendizagem organizacional eficaz.



**Figura 13** – Ciclos de Aprendizagens Incompletos  
 Fonte: adaptado de Kim *apud* Klein (1998, p.77)

Por fim, os pontos de ruptura idealizados por Kim, os quais interrompem o ciclo completo de aprendizagem e podem impedir o processo de aprendizagem da organização:

- Aprendizagem situacional (marcador 5 na figura 13): acontece quando o indivíduo não consegue guardar o que aprendeu ou não consegue codificar a aprendizagem, impossibilitando o aproveitamento da mesma no futuro, estabelece-se assim uma ruptura entre a aprendizagem e os modelos mentais do indivíduo, ou seja, impossibilita-se a aprendizagem individual de duplo *loop* (IDLL), mesmo que ela tenha acontecido nos níveis operacional e conceitual. A consequência para a organização é o não aproveitamento da aprendizagem a longo prazo.
- Aprendizagem fragmentada (marcador 6 na figura 13): apesar do indivíduo aprender operacional e conceitualmente, transferir sua

aprendizagem para seus modelos mentais e modificar suas estruturas e rotinas, na aprendizagem fragmentada a organização não consegue se apropriar da aprendizagem individual, assim, caso o indivíduo venha a se desligar da organização, a organização poderá vir a perder esta aprendizagem.

- Aprendizagem Oportunística (marcador 7 na figura 13): acontece quando o agir organizacional não segue os procedimentos ou significados compartilhados na organização, assim, uma ação isolada em prol de um benefício ou na tentativa de contornar uma crise momentânea, não será assimilada pela organização e não poderá ser replicada ou reaproveitada no futuro por outros indivíduos.

Outro ponto importante, antes de avançarmos na leitura, é que o modelo de Kim contempla questões como aprendizagem experiencial, modelos mentais, compartilhamento de significados e a memória. Pode-se considerar que o autor adota uma abordagem cognitivista em relação às teorias de aprendizagem, porém, apesar deste estudo não discutir estas abordagens teóricas, uma vez que adota o modelo do autor, cabe destacar que, em acordo com Merriam e Caffarella (1991), as mesmas podem ser classificadas em: social, humanista, cognitivista e behaviorista.

Ainda que não haja um aprofundamento em relação às teorias da aprendizagem especificamente, convém ler esta síntese na qual as autoras (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991), destacam que essas abordagens envolvem conceitos de alternância de comportamento e experiência e discorrem sobre suas especificidades, sendo pertinente neste preâmbulo uma sintética apresentação das idéias centrais:

- na abordagem behaviorista a idéia principal é de que a aprendizagem pode se manifestar nas mudanças de comportamento, sendo estabelecida pelos elementos do meio no qual o sujeito encontra-se inserido;
- na cognitivista considera-se que o ser humano não é um ser passivo, pois busca organizar e dar significado às experiências, esta abordagem destaca o valor dos processos mentais no processo de aprendizagem, os quais seriam de controle do aprendiz;
- na abordagem humanista entende-se que o potencial do ser humano para crescer é a base inicial para o entendimento da aprendizagem

enquanto processo, assim, considera-se que o destino pode ser controlado pelas pessoas, as quais podem agir com liberdade e cujo comportamento é resultado da escolha humana, desta forma, em relação ao processo de aprendizagem, esta abordagem é regida pelos princípios do valor da experiência e da auto-direção, e;

- na abordagem social adota-se que as pessoas aprendem a partir da observação das outras no âmbito do contexto social, onde o interagir do indivíduo, do comportamento e do ambiente resultariam na aprendizagem (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991).

ELEMENTOS	PERSPECTIVAS	POSSÍVEIS RUPTURAS
APRENDIZAGEM DA ORGANIZAÇÃO	<b>ORGANIZACIONAL</b>	Aprendizagem oportunística ou pela audiência ou supersticiosa.
COMPARTILHAMENTO DA APRENDIZAGEM		Aprendizagem fragmentada.
APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	<b>INDIVIDUAL</b>	Aprendizagem situacional ou limitada pelo papel ou ambígua ou supersticiosa.

**Figura 14** – Elementos da AO, perspectivas e possíveis rupturas no processo

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Kim (1993), March e Olsen (1975).

Apesar de parecer complexo, o modelo OADI-SMM apresenta três elementos centrais: a aprendizagem da organização; a aprendizagem do indivíduo, e; o compartilhamento da aprendizagem entre os dois outros elementos. Em relação ao modelo, o olhar sobre o processo de aprendizagem organizacional pode acontecer sob a perspectiva da organização ou do indivíduo, a abordagem simultânea, apesar de não ser impossível, demandaria muito esforço em termos de tempo de campo e capacidade do pesquisador. Assim, afim de delimitar os trabalhos, este estudo foi conduzido sob o olhar da organização, não tendo a intenção de apurar se a fala dos gestores da organização está alinhada à percepção dos indivíduos.

Em função disto, das 8 possibilidades de ruptura, considerando-se que a supersticiosa possa ocorrer para a organização e para o indivíduo, foram contempladas como indicadores de possíveis impedimentos aquelas que afetam diretamente a aprendizagem da organização e o compartilhamento da aprendizagem, portanto sob a perspectiva organizacional.

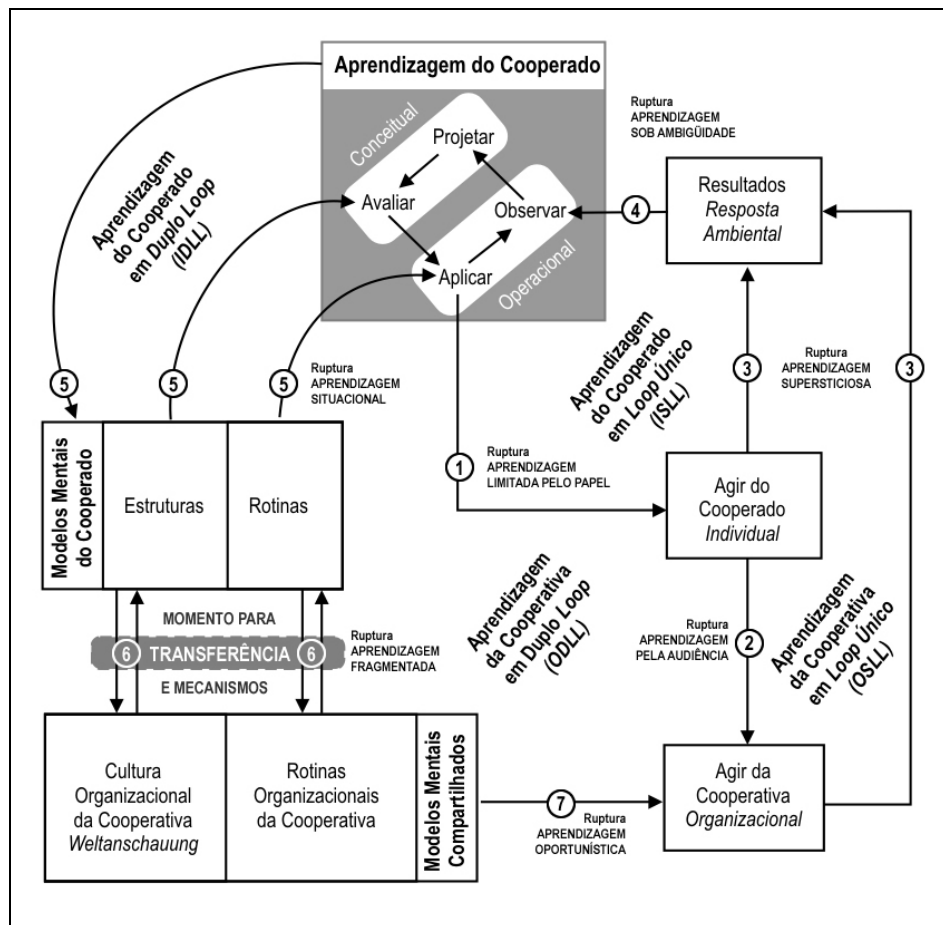


Figura 15 – Ciclo OADI-SMM-COOP  
**Fonte:** adaptado de Kim (1993).

Assim, adaptou-se o modelo OADI-SMM para uma organização cooperativista, onde o cooperado será o indivíduo, especificando que o estudo irá se concentrar preferencialmente sobre os pontos 3, 2, 7 e 6 no modelo OADI-SMM-COOP (figura 15) para a consecução dos objetivos desta dissertação.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado como pesquisa social, que para Minayo (1998) consiste em questionar e procurar desvendar a realidade, exercício básico das ciências. Uma vez que:

O termo pesquisa social tem uma carga histórica, e assim como as teorias sociais, reflete posições frente à realidade, momento do desenvolvimento e da dinâmica social, preocupações e interesses de classes e de grupos determinados. [...] Além disso, ela é mais abrangente do que o âmbito específico de uma disciplina. Pois, na realidade, se apresenta como uma totalidade que envolve as mais diferentes áreas de conhecimento e ultrapassa também os limites da ciência (MINAYO, 1998, p.23-27).

Além de não poder ser definida de forma estanque, a pesquisa social não se submete a um roteiro específico para o seu desenvolvimento, devido ao fato de que:

[...] na pesquisa social estamos interessados na maneira como as pessoas falam sobre o que é importante para elas e como elas pensam sobre suas ações e as dos outros. [...] diferentes métodos e uma avaliação de suas vantagens e limitações e de uma compreensão de seu uso nas diferentes situações sociais, diferentes tipos de informações e diferentes problemas sociais (BAUER; GASKELL, 2004, p.21-22).

O estudo pode ser classificado como do tipo exploratório porque, em acordo com o que diz Lazzarini (1997), investigou um fenômeno contemporâneo e no seu contexto real. Embora existam estudos científicos sobre Aprendizagem Organizacional e sobre Cooperativismo, na revisão teórica e empírica constatou-se uma carência de sistematização no tange aos conhecimentos inerentes a aprendizagem organizacional em um sistema agroindustrial cooperativista verticalizado, tendo o cooperado como o indivíduo enquanto proprietário e/ou gestor do sistema e não mero produtor, tratando-se o tema deste estudo um assunto revelador, em acordo com as definições de Cooper e Schindler (2003), o que tornou o estudo exploratório aplicável porque, além de buscar ampliar os estudos existentes, foi desenvolvido em uma nova perspectiva (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Além de exploratório, o estudo apresenta caráter descritivo, pois o que se pretende é entender e descrever um fenômeno, o qual não apresenta considerável produção teórica ou empírica. A posição de Triviños (1987) demonstra que, quando se

fala de estudos descritivos, estes têm por objeto descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações sobre aquilo que já se definiu como problema e/ou oportunidade a ser investigada.

Em consonância com o problema apresentado no primeiro capítulo impõe-se a abordagem qualitativa, à qual não é pertinente enumerar ou mensurar eventos, portanto, a partir deste ponto, apresentam-se os métodos propostos para a consecução da pesquisa, sendo que os mesmos não contemplam instrumentos estatísticos para a análise, pois, o levantamento de materiais sobre o objeto de estudo ocorreu, exclusivamente, a partir de contatos e interação, o que segundo Bradley (1993) deverá facilitar a interpretação dos fenômenos.

Segundo Rossman e Rallis (*apud* CRESWELL, 2007), trata-se de pesquisa qualitativa porque: ocorreu em um cenário natural; usou método interativo e humanístico; sendo emergente em vez de estritamente pré-configurada; de caráter fundamentalmente interpretativo; o pesquisador buscou visualizar os fenômenos sociais holisticamente; o pesquisador refletiu sistematicamente sobre quem é ele na investigação e o pesquisador se manteve sensível à sua biografia pessoal e ao risco de como ela poderia influenciar o estudo; o pesquisador buscou um raciocínio complexo multifacetado, interativo e simultâneo; o pesquisador adotou o “Estudo de Caso” como estratégia de investigação sendo um guia para os procedimentos no estudo.

A estratégia adotada, “Estudo de Caso”, é apropriada quando se analisa fenômenos contemporâneos no mundo real e quando os eventos não podem ser controlados, sendo pertinente nas situações quando se quer manter as características holísticas e significativas dos eventos, ou seja, quando se entende que o contexto é pertinente ao fenômeno em estudo, o que, segundo Yin (2004) se aplica aos processos administrativos e organizacionais. Porém, o autor lembra que o “Estudo de Caso” às vezes é utilizado de forma simplista como estágio exploratório de pesquisas que depois são desenvolvidas com a utilização de outras estratégias.

Stake (1998) apresenta “Estudo de Caso” como uma estratégia de investigação associada ao método qualitativo, segundo o autor, nesta estratégia, o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Em função disso, para Godoy (1995), o “Estudo de Caso” é utilizado freqüente nos estudos de administração, onde “não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado” (LAZZARINI, 1997, p. 21) e,

desta forma, busca-se investigar a particularidade em cada situação, motivo que talvez leve à falta de consenso sobre a natureza do “Estudo de Caso” (ROESCH, 1999). Nos “Estudos de Casos”, segundo Lüdke e André (1986), o pesquisador procura revelar a variedade de dimensões presentes numa circunstância ou num problema, com possibilidade de interação entre o sujeito e o objeto da pesquisa, com abertura para significados específicos que elucidam a situação analisada numa narrativa, como contar uma história, de maneira interessante e reveladora (STAKE, 1988).

Uma vez que a estratégia de investigação deste estudo foi associada à técnica de métodos qualitativos, não se pretende ou pode generalizar os resultados para outras populações, sequer esperou-se alcançar a representatividade amostral, em relação à lei da probabilidade. Porém, do ponto de vista científico, buscou-se dar profundidade aos materiais, à interpretação, à contextualização, aos detalhes e às experiências diferenciadas, assim como cabe, em relação à população, a informação de que: a Cooperativa Central FRIMESA conta com cinco cooperativas afiliadas, que são suas controladoras ou proprietárias, quatro delas suas fundadoras; as cinco cooperativas afiliadas contam com aproximadamente 28.945 cooperados, que são seus proprietários, estando distribuídos em 10.174 cooperados na C.VALE, 8.648 cooperados na LAR, 4.326 cooperados na COPACOL, 3.997 cooperados na COPAGRIL e 1.800 cooperados na PRIMATO.

Em termos de instrumentos para coleta de dados, adotou-se exclusivamente a “Entrevista Não Diretiva”. Para Richardson (2008) a entrevista é considerada como importante técnica para estreitar o relacionamento, trata-se de uma forma de comunicação, que as pessoas utilizam para a transferência de informações, basicamente, existe a possibilidade de três tipificações para entrevista, que são a dirigida, a guiada e não diretiva.

A entrevista dirigida desenvolve-se a partir de perguntas precisas, pré formuladas e com uma ordem preestabelecida. O entrevistador dirige o processo evitando qualquer desvio do entrevistado. [...] A entrevista guiada permite, ao entrevistador, utilizar um guia de temas a ser explorados durante o transcurso da entrevista. As perguntas não estão pré-formuladas, são feitas durante o processo e a ordem dos temas tampouco estão preestabelecidas. [...] A entrevista não diretiva permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que ele estimar conveniente (RICHARDSON, 2008, p.210).

Como a “Entrevista Não Diretiva” foi adotada neste estudo, no desenvolvimento das atividades observa-se a recomendação em que Richardson (2008)

diz: “As técnicas de entrevista variam segundo o contexto no qual estão inseridas; a forma de levar a cabo a entrevista dependerá do tipo de informação necessária em função do problema a ser pesquisado”. Vale lembrar que para Maisonneuve e Margot-Duclot (*apud* RICHARDSON, 2008), ao utilizar entrevista como instrumento de coleta de dados deve-se observar os dois critérios: grau de liberdade permitido pela técnica, tanto para o entrevistador, quanto para o entrevistado, em relação à formulação e repostas as perguntas; nível de aprofundamento que se deseja nas informações obtidas.

Cabe atenção à recomendação feita por Triviños (2008) de que o pesquisador deve ter claro, ao iniciar uma pesquisa, quais os dados que procurará com relação ao fenômeno que estuda. Os dados podem ser primários, quando o pesquisador realiza o levantamento dos dados, ou secundários, quando utiliza dados levantados por outro pesquisador. Lofland (*apud* TRIVIÑOS, 2008) sugere que os pesquisadores qualitativos deveriam usar “materiais” ao invés de “dados”.

Ainda para os procedimentos de coleta de dados/materiais, Creswell (2007) recomenda identificar os locais ou as pessoas propositalmente selecionados para o estudo, indicar o tipo ou os tipos de dados a serem coletados, considerando os quatro tipos básicos (observações, entrevistas, documentos e material de áudio/visual). Já para o procedimento de registro de dados o autor recomenda utilizar um protocolo observacional e um de entrevista, lembra que o registro de informações de entrevistas pode ser manuscrito ou gravado (áudio/vídeo), assim como o registro de documento e materiais visuais pode ser baseado na forma com que se toma nota. Em acordo com Creswell (2007), as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise buscando-se detalhar as atividades, sendo que na primeira fase realizou-se uma coleta inicial de materiais destinada ao entendimento da organização, voltada basicamente à visão sistêmica, sob o prisma do sistema cooperativo, buscou-se levantar materiais primários por meio de entrevistas não diretivas com os seguintes atores: (i) diretor presidente da cooperativa central; (ii) diretor executivo da cooperativa central; (iii) diretor vice-presidente da cooperativa afiliada com maior participação de negócios junto à cooperativa central; (iv) gestora de relacionamento com o quadro social da cooperativa afiliada com maior participação de negócios junto à cooperativa central; (v) diretor secretário da cooperativa afiliada com a segunda maior participação de negócios junto à cooperativa central; (vi) gestora de relacionamento com o quadro social da cooperativa afiliada com segunda maior participação de negócios junto à cooperativa central; (vii)

gestor de relacionamento com o quadro social de uma terceira cooperativa afiliada à cooperativa central.

Numa segunda fase efetuou-se coleta de materiais para aprofundar as informações e percepções apuradas na primeira fase em relação a um exemplo específico de aprendizagem organizacional, mediante entrevistas não diretivas com: (viii) gerente de unidade da principal cooperativa afiliada responsável pelo atendimento comercial aos cooperados; (ix) encarregado da área técnica da principal cooperativa afiliada responsável pelo atendimento técnico e repasse de tecnologia aos cooperados; (x) cooperado da principal cooperativa afiliada que tenha participado do processo de aprendizagem, para obter sua percepção e para balizar a análise.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS MATERIAIS

Em função do fundamento teórico assimilado a priori e a consecução dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo de natureza qualitativa, a interpretação e compreensão foi imprescindível para a análise de conteúdo neste capítulo.

Esforço desenvolvido em acordo com Moraes (1999), para quem a teorização, interpretação e compreensão são partes de um movimento circular onde a cada reinício do ciclo busca-se um aprofundamento na análise, como poderá ser confirmado no item 4.6, o qual será melhor compreendido se o leitor se ater aos itens predecessores, ora elencados:

- 4.1 Procedimentos adotados para apresentação e análise.
- 4.2 Organização, gestão e liderança na unidade de estudo.
- 4.3 Decisões embasadas na aprendizagem organizacional.
  - 4.3.1 Decisões e ações coordenadas.
  - 4.3.2 *Feedback* sobre as sugestões dos indivíduos.
  - 4.3.3 Melhoria dos processos e racionalização dos recursos.
- 4.4 Capacidade de aprender e redirecionamento estratégico.
  - 4.4.1 Canais para disseminação da aprendizagem.
  - 4.4.2 Valorização do ser humano.
  - 4.4.3 Impacto na competitividade e na perenidade da organização.
- 4.5 Programa de qualidade no leite: exemplo prático de AO.
- 4.6 Processo de Aprendizagem Organizacional Cooperativista.

### 4.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

O processo de apresentação, análise e interpretação de materiais, apresentados neste capítulo, consistiu em extrair sentido dos materiais de transcritos obtidos a partir do material original gravado durante as entrevistas realizadas. Neste estudo, para a análise de conteúdo, adotou-se o método proposto por Moraes (1999),

cujas atividades se desenvolveram em cinco etapas: a preparação; a unitarização; a categorização; a descrição, e; a interpretação.

Durante a preparação foram identificadas as amostras de informação, tanto em relação aos dados secundários quanto aos materiais gravados nas entrevistas que foram transcritos 221 trechos, os quais foram codificados e temporizados o que possibilitou posteriormente a localização dos elementos depoentes de forma rápida, os códigos foram constituídos de letras e números (G1 para gestor um da cooperativa afiliada ou D2 para diretor dois da cooperativa central ou afiliada ou C3 para diretor, gestor ou cooperado de cooperativas afiliadas e 00:00'00" representando a posição no arquivo de áudio em relação às horas, minutos e segundos respectivamente).

Na unitarização desenvolveu-se uma releitura cuidadosa dos materiais onde os trechos transcritos foram fracionados em 564 unidades de análise, criando-se assim para cada trecho transcrito, em média, dois a três elementos unitários de conteúdo que foram agrupados em acordo com palavras, frases, temas ou situações similares.

Na categorização o conteúdo foi agrupado em três categorias (figura 16), onde os materiais foram agrupados em acordo com o que havia de comum entre eles, que neste estudo a ênfase foi para as categorias temáticas, originárias de critérios semânticos, sendo que o pesquisador obedeceu a um conjunto de critérios, de forma que sua classificação se apresentasse consistente sob a "Perspectiva Organizacional", em acordo com o as possibilidades apresentadas nas figuras 15 e 14.

CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE
Decisões e a Aprendizagem na Organização	a) decisões e as ações coordenadas; b) <i>feedback</i> sobre sugestões dos indivíduos; c) melhoria dos processos e racionalização dos recursos;
Capacidade de Aprender e Redirecionamento Estratégico	d) valorização do ser humano; e) impacto na competitividade e na perenidade da organização; f) canais para disseminação da aprendizagem;
Processo da Aprendizagem Organizacional	g) momentos em que acontece a aprendizagem organizacional; h) mecanismos para a aprendizagem organizacional; i) agentes envolvidos na aprendizagem organizacional.

**Figura 16** – Categorias para Análise do Processo de Aprendizagem Organizacional

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Kim (1993), March e Olsen (1975).

A descrição pode ser considerada como o primeiro momento da comunicação do resultado do trabalho por parte do pesquisador onde, no caso desta pesquisa que tem uma abordagem qualitativa, foram produzidos textos que sintetizam a expressão dos significados inerentes a cada uma das unidades de análise (figura 16), o que pode ser constatado na leitura dos itens 4.2, 4.3, 4.4, e 4.5 deste. Optou-se por não citar nomes durante a descrição/análise, a codificação criada na categorização/síntese (vide apêndices) procura identificar a pessoa mantendo a representação de seu papel na organização (gestor ou diretor). Assim, durante a análise os entrevistados aparecem em três situações, ora como “G” da função gestão, ora como “D” da função direção e, por vezes, “C” quando a fala complementa a argumentação de outro entrevistado ou o assunto abordado.

Por fim, adotou-se a interpretação para compor uma síntese (item 4.6) na qual se buscou um entendimento mais aprofundado sobre o processo de aprendizagem organizacional, sempre sob uma perspectiva organizacional, devendo o leitor, portanto, manter o senso crítico lembrando que existe também uma perspectiva individual, que, apesar de não ser contemplada vale ser destacada.

#### 4.2 ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E LIDERANÇA NA UNIDADE DE ESTUDO

A organização da cooperativa central começou a ser estudada no início de 1977 e se efetivou com a carta constitutiva em dezembro do mesmo ano (024D). Como toda cooperativa que nasce das necessidades dos cooperados (025D), a cooperativa central nasceu da necessidade das cooperativas afiliadas em industrializar a carne suína e o leite (026D), uma vez que seria inviável um frigorífico ou um laticínio para cada cooperativa (027D).

A forma de gestão no princípio era baseada no que existia, tradicional (028D) Em 1997 é que houve uma ruptura deste conceito de gestão, pela necessidade de profissionalização (029D) optou-se por ter uma diretoria executiva formada por um diretor contratado especializado em gestão e também um diretor que não perdesse o *link* com o sistema (030D). Assim, foi criada a função de diretor executivo que junto com o diretor presidente, eleito pelo conselho, formam a diretoria executiva (031D), uma gestão compartilhada do aspecto profissional com político institucional (032D), para o entrevistado trata-se de uma administração profissional (033D).

A mudança ocorrida em 1997 visava alcançar a modernização da gestão, mas sem esquecer a representatividade do produtor (048D). Na época houve o envolvimento do conselho fiscal da cooperativa central, aconteceram reuniões junto aos conselhos de administração das cooperativas afiliadas e das lideranças dos produtores (049D), atualmente o diretor executivo coordena todo o processo da empresa (050D) com uma estrutura gerencial enxuta: diretoria executiva, 3 gerentes e 7 áreas de apoio com supervisores (051D).

O conselho de administração da cooperativa central, o diretor presidente e o diretor executivo discutem os negócios da empresa (055D) no sentido de concentrar os recursos e seus esforços em carne suína e leite. Discutem sua industrialização (056D) e as competências necessárias para tornar o negócio viável para o produtor (057D). A diretoria executiva tem a atribuição de montar as estratégias com o foco nas demandas/tendências do mercado (058D), além de organizar o processo industrial e disponibilizar o produto ao consumidor (059D). O processo começa com o cooperado que entrega a matéria prima na sua cooperativa afiliada, que repassa para a cooperativa central (060D) onde a diretoria executiva busca estabelecer uma inter-relação entre (065D): a expectativa do produtor, que está querendo/precisando produzir, buscando proporcionar diversificação à sua renda de forma viável (061D); tendo que

contemplar o comando do processo industrial (062D), e; o fato de que o consumidor que é cada vez mais exigente (063D). Isto tudo num mercado competitivo, em que tem concorrentes procuram fazer o mesmo (064D).

O conselho de administração se reúne uma vez por mês para a tomada de decisões e a diretoria executiva administra o dia-a-dia (083D), seguindo o planejamento estratégico que, com o orçamento, foi aprovado anteriormente pelo conselho de administração (084D). O diretor presidente e o diretor executivo acompanham a execução do planejamento (085D) e levam um relatório à reunião mensal do conselho, uma análise dos itens de controle (086D). O relatório mensal é bem substanciado, aborda questões econômicas em relação a tudo que foi planejado, que foi realizado, faz a avaliação sobre qualidade, participação no mercado e a avaliação dos clientes feita em relação à cooperativa central (087D). Ao todo são 33 itens de controles, que envolvem todos esses aspectos (088D). Sobre a análise de mercado e das tendências, a cada mês (089D), existem estudos para os dois negócios sobre o que poderia acontecer no ano seguinte (090D) bem como a apresenta-se o balancete e todos os indicadores financeiros e econômicos (091D), um retrato efetivo daquilo que está sendo feito e do desempenho da cooperativa central (092D). Os presidentes das afiliadas, por sua vez, discutem este relatório na reunião do conselho de administração de suas cooperativas, composto por 10 ou 12 pessoas, que são os líderes de núcleos cooperativos (093D).

Nesses núcleos cooperativos, os coordenadores e secretários se renovam a cada dois anos (109C) numa eleição em que se coloca a disposição quem desejar se candidatar (110C), sendo que os interessados recebem treinamento: como se conduz uma reunião, sobre cooperativismo, finanças... (111C) Para ser coordenador do núcleo tem que ser 100% ativo, fazer todos os negócios dentro da cooperativa (132D), o coordenador é um fomentador das idéias e canal de informação do que se passa na cooperativa afiliada (133D), para definir o coordenador é feita uma eleição no núcleo cooperativo, onde os cooperados votam na pessoa que querem como representante (134D).

Nos núcleos cooperativos se discutem os grandes problemas da cooperativa (305G), na reunião de núcleo é feita uma ata (542C). Dos núcleos cooperativos saem os indicados para integrarem um conselho consultivo da cooperativa afiliada (306G). O presidente do núcleo participa do conselho consultivo onde acontecem as discussões (543C), este conselho também indica a chapa da situação para

concorrer na assembléia geral aos cargos do conselho fiscal e conselho de administração (307G). Para concorrer ou ser indicado o cooperado precisa ser sócio há 4 anos classe A, trabalhar 100% com a cooperativa (308G), para o cargo de presidente é necessária a formação superior (309G).

Todos podem se colocar à disposição para ser um diretor do conselho de administração ou para ser conselheiro fiscal (135C), o cooperado pode se candidatar à presidência do seu núcleo, desde que se enquadre às exigências (544C), dependendo apenas de sua participação no núcleo cooperativo (136C). Segundo o entrevistado, algumas pessoas às vezes começam a se destacar e os demais dizem, segundo o entrevistado: “puxa vida, esta pessoa aqui é realmente uma pessoa que pode ser um diretor” (137C). Mas a pessoa não é indicada, normalmente, cada um se auto apresenta para se colocar à disposição (138C). Quando a comissão eleitoral (121C) vai às comunidades, aí o associado se auto apresenta. Normalmente se apresentam pessoas que fazem parte dos núcleos cooperativos ou comitê consultivo, por já conhecerem a cooperativa, por serem mais desenvoltas, pois já receberam treinamento (122C). Daí forma-se um grupo maior que faz a composição da chapa para o conselho de administração e para a diretoria executiva, que há cada 4 anos se renova (123C).

#### 4.3 DECISÕES EMBASADAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Existe interatividade entre a diretoria executiva e o conselho de administração da cooperativa central para estabelecer as orientações estratégicas, sendo que a parte operacional está estruturada para cumprir com as diretrizes (081D). Os presidentes, membros do conselho de administração da cooperativa central, politicamente, levam a informação ao seu quadro técnico (079D) nas cooperativas afiliadas, onde acontece o balizamento político estratégico do conselho (080D) de administração da cooperativa afiliada, depois é que o pessoal técnico da cooperativa central e a equipe técnica da cooperativa afiliada implementam as diretrizes. Para não se ater aos aspectos políticos, a parte social política é com as cooperativas afiliadas (034D), até porque o cooperado não é sócio da cooperativa central (042D), o sócio da cooperativa central é a cooperativa afiliada (043D), a função da cooperativa central é estritamente industrial e comercial, ela é empresarial (044D). Porém, a cooperativa

central não pode avançar em gestão esquecendo as necessidades e a viabilidade do produtor (045D), a gestão busca a integração entre a gestão profissional e a solução para o produtor (046D), até porque os cooperados gostavam do atendimento que era feito pelos técnicos da cooperativa central (290G). Hoje mudou, a negociação é toda com a cooperativa afiliada e nunca com a cooperativa central, em função de que a proximidade com a presidência e gestores da cooperativa afiliada facilita a reivindicação e questionamentos em relação ao atendimento (291G), entretanto o cooperado considera que falta um elo, um canal que possibilitasse do produtor dialogar com a cooperativa central diretamente (513C).

#### 4.3.1 Decisões e Ações Coordenadas

Desde 1989, a ferramenta de gestão é o planejamento estratégico (052D), que começa a ser discutido com o conselho de administração (053D) no início do segundo semestre e no mês de outubro concluí-se a parte de quantificação do planejamento para o ano seguinte, depois vem a orçamentação (094D), envolvendo por exemplo: quantos suínos cada cooperativa vai entregar, com que peso, qual é a tipificação em termos de percentual de carne, índice de gordura (095D). No planejamento estratégico, tudo está especificado aos técnicos implementarem no campo (096D), compara-se a capacidade industrial com a demanda de mercado obtida através de mais de 300 representantes comerciais e seus supervisores (097D) estabelecendo-se as cotas, para cada vendedor, e tudo desemboca na indústria onde se busca fechar o planejamento com as capacidades produtivas (098D), assim apura-se caso alguma linha esteja estrangulada ou caso tenha que melhorar a qualidade de algum produto traçando-se um plano de investimentos, isto se for um bom negócio industrializar aquele produto (099D), ou ampliar/manter sua produção.

Acontece uma discussão sobre o planejamento estratégico três meses antes do fechamento do ano (102D) onde os diretores consultam as bases para apurar se concordam ou têm outras sugestões (103D). Na última reunião de novembro, fecha-se o planejamento estratégico com todas essas informações, que depois se transforma num plano de produção e numa estimativa de faturamento (100D), além de um orçamento anual com previsão para cinco anos (101D). A aprovação do orçamento se dá na última

reunião do conselho do ano (104D) e no dia primeiro de janeiro todo o orçamento está definido, aprovado e alocado (105D).

As deliberações das políticas da cooperativa central geralmente são tomadas pelo seu conselho de administração (183D), o conselho de administração é composto pelos presidentes das controladoras (184D). O poder de decisão está com os cinco presidentes das cooperativas afiliadas que representam os donos (035D), para que os cooperados possam ter voz ativa e participar da definição das diretrizes e estratégias da cooperativa central (047D), uma vez que ele está representado pelo presidente da sua cooperativa (036D), ao todo 10 representantes, 2 de cada cooperativa afiliada (037D), deles cinco titulares são os cinco presidentes (038D) que compõem o conselho de administração e cinco suplentes, dos quais se escolhe um para ser o diretor presidente (039D). Já as deliberações nas cooperativas afiliadas podem ocorrer na assembléia geral, no conselho fiscal e no conselho de administração (106C), composto por onze pessoas, 3 executivos e os outros são chamados de conselheiros vogais (130D). O conselho de administração conta com um comitê consultivo, que não tem poder deliberativo, onde se busca os subsídios daquilo que o associado procura, pensa e quer, e também para o conselho consultivo levam-se as informações (107C). O comitê consultivo ou vogal é formado pela liderança dos núcleos cooperativos, envolvendo todas as atividades (108C) agropecuárias desenvolvidas.

As deliberações tomadas pelo conselho de administração da cooperativa central são encaminhadas pelos diretores às áreas técnicas de suas cooperativas afiliadas (185D), as áreas técnicas fazem seus próprios estudos/planejamentos em consonância com a área técnica da cooperativa central que apresentam quais os prós e os contras do investimento, como uma política de negócio (186D). A relação entre área técnica da cooperativa central e da cooperativa afiliada é direta sem intermediários (455G), sendo que a cooperativa afiliada e a cooperativa central estabelecem metas (191C), entre as metas está a conversão alimentar, de ganho de peso diário (192C). O objetivo é assegurar uma rentabilidade mínima para o produtor e disponibilidade de matéria-prima para a indústria (193C), os técnicos contactam os cooperados, repassando o que é que se pretende e qual que seria então o compromisso do associado (187D). Avaliações técnicas são feitas e incentivos à produtividade (194C), concursos e viagens para busca de conhecimento são constantes (195C), rankeiam-se os melhores para figurarem como exemplo (196C), discute-se em reuniões as dificuldades e os números da produção (197C), buscando o reconhecimento e a valorização dos campeões (198C).

Na diretoria executiva da cooperativa afiliada existe uma divisão de responsabilidades para as ações operacionais (211C), assim cada diretor tem uma área de atenção específica, além de suas atribuições na diretoria (212C). Além do técnico em campo, a cooperativa mantém um cronograma de reuniões com o cooperado (213C), nessas reuniões a diretoria e o corpo técnico discutem com os associados não apenas questões técnicas, mas estratégicas e mercadológicas. (215C), em termos de informações, a cooperativa repassa aos conselheiros/coordenadores de núcleos relatórios mensais (216C). Nessas reuniões mensais, cada gerente apresenta ao conselho o relatório de sua área (217C), que também é utilizado para prestação de contas direto ao cooperado nas pré-assembléias (218C). O fluxo para as ações coordenadas envolve a diretoria executiva, que conta com o diretor presidente, vice e secretário (225G) e envolve os 6 gerentes de apoio/divisão (143D) (226G). A partir daí convocam-se reuniões com os gerentes de unidades (227G) e encarregados onde se repassam todas as idéias (144D), define-se como fazer e quais as responsabilidades/papeis dos funcionários e associados (145D), o processo é abrangente impossibilitando que se atue em tudo (228G) sendo obrigatória a adoção de procedimentos (229G).

Em síntese, as ações coordenadas partem do presidente da cooperativa afiliada que participa nas reuniões de conselho da cooperativa central, de lá ele repassa as informações para diretor de área na cooperativa afiliada, o diretor da área pecuária discute com o gerente da área e com o encarregado da atividade para estabelecer as estratégias (504G). Os técnicos têm todos os indicadores destas estratégias e ações apresentados pelos gerente da área, sendo que o encarregado e os técnicos desenvolvem as ações no campo, seja através de visitas, reuniões de núcleos, reuniões de produtores. Para atingir os objetivos (505G), para tudo existe uma descrição da padronização, por exemplo, vai fazer uma visita voltada a qualidade do leite, existem procedimentos padrão para limpeza do estábulo e do resfriador por exemplo, existem vários descritivos desses padrões (506G).

#### 4.3.2 *Feedback* Sobre as Sugestões dos Indivíduos

A discussão com o cooperado acontece, principalmente, em três reuniões, uma reunião no início do ano em que mostra-se ao cooperado o planejamento (199C). O que se espera dele é apresentado em forma de desafio (200C), uma segunda reunião que acontece no meio do ano, voltada ao monitoramento (201C), e outra no final do ano, com palestrante convidado na área técnica (202C). A grande preocupação é com o manejo, pois a dedicação é o diferencial (203C). Os cooperados participam da discussão/deliberação da cooperativa nos comitês e conselhos (204C), o primeiro canal são as reuniões específicas da atividade (205C), sempre um dos diretores da cooperativa afiliada está, às vezes algum diretor da cooperativa central ou algum técnico da área (206C), os diretores e técnicos participam para ouvir os produtores mas também levar informação (207C). Outros locais de debate e deliberação são o conselho de administração e o comitê consultivo (208C), sendo que os integrantes do conselho e do comitê consultivo geralmente atuam na atividade específica, tendo uma condição de argumentação interessante (209C). A partir disso a cooperativa planeja o negócio para cinco ou seis anos (210C).

Nos núcleos cooperativos e no conselho consultivo é que acontece o processo de aprendizagem do cooperado em relação à gestão e às políticas da organização (342C). Se há alguma situação, alguma reivindicação, vem através do núcleo ou do conselho consultivo para o conselho de administração (343C) os diretores fazem uma análise interna e desenvolvem um planejamento buscando atender as demandas (344C). Na cooperativa afiliada, tanto o conselho consultivo que traz idéias, quanto o conselho de administração que decide (139D) são compostos por cooperados, assim, além dos cooperados, a tomada de decisão considera as áreas tanto financeira como de planejamento ou até a parte técnica de campo (140D). Tudo é visto antes, primeiro analisa-se todos os dados e se a proposta pode ser aprovada pelo conselho ou não, com base nas consultas a profissionais qualificados para discutir o projeto, que apresentam parecer dos pontos positivos ou negativos (141D). O conselho de administração acaba decidindo por sim ou não, com um estudo prévio pra não errar, geralmente acompanhados pelos 3 diretores executivos (142D). As decisões são tomadas essencialmente no conselho de administração e diretoria executiva (230G), o associado tem assembléia geral (231G) e tem reunião de núcleo (232G), tem ainda a possibilidade de uma reunião com a diretoria (233G), mas tem coisas que são decididas dentro de um processo diretivo, executivo (234G).

A cooperativa afiliada conta com 16 núcleos cooperativos (124D), sendo que cada coordenador de núcleo participa do conselho consultivo (125D). Duas vezes por ano a diretoria executiva da afiliada vai até esses núcleos, leva os assuntos da cooperativa, onde se discute diretamente com o associado (126D). A cada sessenta dias o conselho consultivo se reúne trazendo também as demandas do associado, com alguma preocupações/sugestões (127D), juntamente com este conselho consultivo a diretoria executiva e o conselho de administração discutem e analisam as propostas/reivindicações (128D) e o próprio coordenador leva as informações para base junto ao cooperado (129D), no núcleo cooperativo. Portanto, este conselho consultivo (112C) recebe da diretoria todas as informações e a ela apresentam os anseios (113C) dos cooperados que representam. Geralmente dos comitês consultivos ou núcleos cooperativos é que saem as lideranças que vão compor o conselho de administração, o conselho fiscal ou que vão fazer parte da diretoria executiva (114C). É uma caminhada, cada um faz a sua, e é um processo de aprendizagem onde existe apoio em relação a treinamento (115C).

Geralmente os contatos diretos com cooperados têm sua necessidade estabelecida/determinada pelo conselho de administração, pelo conselho fiscal e pelo conselho consultivo (254G), que por serem líderes dos grupos decidem se precisam ser feitas reuniões (255G), às vezes não apenas nos 16 núcleos, já chegou-se a fazer em 32 comunidades (256G). Existem ainda as reuniões com os gerentes de áreas (257G), onde os gerentes de áreas repassam as informações pros funcionários e para os gerentes das unidades (258G), que por sua vez transmitem aos seus funcionários (259G). Existe uma reunião anual por setor em que participam todos os produtores do setor (260G), naquele dia se fala só sobre aquele negócio (261G), traz-se palestras, os produtores opinam, tiram dúvidas e ouvem (262G). A cooperativa central participa, o diretor presidente da cooperativa central fala sobre as tendências (264G). Existem ainda as reuniões de núcleo que acontecem em maio e novembro (265G), também existem as pré-assembléias que acontecem em janeiro antes da assembléia geral (266G) e tem o dia da assembléia, com repasse de informações para mais de mil associados/pessoas, presença de líderes políticos e representantes da OCEPAR e da cooperativa central (267G), onde convidados apresentam as tendências do agronegócio (268G).

Assim, para o entrevistado, o agricultor é muito bem informado, tem acesso às informações de uma forma rápida e fácil (269G). Tradicionalmente o produtor busca informações e quando as trás quer o retorno, as informações transitam

operacionalmente no sentido do produtor para as gerências de área passando pelos técnicos e gerentes de unidade, bem como o retorno ocorre no sentido inverso (356G), o produtor tem possibilidade de acesso/contato diário visitando o gerente de unidade ou ligando pra ele, bem como a cooperativa busca o contato com o produtor através de ligações telefônicas e das visitas dos técnicos (357G).

A atividade dos gerentes das unidades está baseada no que vem dos cooperados, no que os técnicos apresentam, em como o mercado se comporta e nos direcionamentos da organização (348G). Os gerentes precisam estar atentos ao que acontece no campo, recebendo informações do associado e levando para os mesmos em forma de palestras, as novas formas de aplicar tecnologia e de incrementar as atividades (349G). Ficam atentos aos retornos dos cooperados, tendo como filtro a intenção de resultado, seja a curto ou médio e longo prazo (350G). Ao receber o *feedback* o gerente analisa individualmente o cooperado, há quanto tempo está filiado à cooperativa, há quanto tempo desempenha aquela atividade, contempla-se o perfil do cooperado e a pertinência da reivindicação em relação a como o mercado está se comportando (352G).

Toda semana os diretores se reúnem com os gerentes de áreas, nessas reuniões discutem as informações recebidas pelos gerentes em relação aos problemas que os produtores levantaram sobre suas atividades (493G), problemas específicos são analisados buscando se atender as necessidades e projetos de cada cooperado, o que normalmente ocorre com reivindicações de melhoria de preços ou prazos na aquisição de equipamentos, geralmente situações em que a concorrência estaria com melhores condições (494G). Em relação ao cooperado, as informações e reivindicações pertinentes são conduzidas da área técnica para a gerência de unidade e para a gerência e diretoria da área específica (354G), existem reuniões mensais entre as gerências de áreas, além da troca diária de informações por meios de e-mail e conversas pessoais (355G).

#### 4.3.3 Melhoria dos Processos e Racionalização dos Recursos

Para a melhoria dos processos e racionalização dos recursos a diretoria executiva da cooperativa central apresenta projetos para o conselho de administração (405D), como já dito, o conselho de administração da cooperativa central conta com representação das cinco cooperativas afiliadas, que são as controladoras (406D), sendo que cada cooperativa afiliada desenvolve sua própria política para consecução dos projetos propostos pela cooperativa central (407D). A cooperativa central tem estabelecida uma grande diretriz para, com base nela, a cada ano aperfeiçoar seus produtos e desenvolver novos (412D). A diretoria executiva da central no decorrer de suas atividades presta contas ao conselho de administração, através de números sobre o faturamento, volumes de vendas, sempre comparando o planejado com o realizado (413D). Essa preocupação constante, principalmente na crise, pode assegurar em momentos melhores um melhor repasse de preço ao cooperado e uma melhor margem para a cooperativa central (402C).

No final de cada exercício a lucratividade da cooperativa central e destinada conforme o estatuto, sendo que 25% é distribuído como sobra às cooperativas afiliadas, 25% fica para aumentar o capital da cooperativa afiliada na cooperativa central e 50% são destinados aos fundos de reserva da cooperativa central, para investimentos que venham a ser necessários (419D), os 25% distribuídos como sobras às cooperativas afiliadas são integrados à operação da mesma que apresentando sobras no final do período, obedecendo ao estatuto próprio, serão distribuídas aos seus cooperados (420D).

A maior preocupação reside na produtividade com qualidade, fator que permitem a atuação em um mercado complicado, sendo necessário enxugar ao máximo a questão dos custos, para que essa continuidade se dê em períodos de crise (395C). A parceria produtor cooperativa, cooperativa afiliada com a sua cooperativa central é o que possibilita avançar mesmo com dificuldades no mercado, atingir uma certa estabilidade no negócio (396C) e a racionalização de custos geralmente reside na formação inicial de insumos, como a ração por exemplo (397C), onde a origem dos componentes como o milho, soja e farelo vêm a um custo menor do próprio sistema (398C).

Exemplo de uma racionalização de custos foi o projeto de aumentar o número de leitões por matriz (399C), existe um significativo diferencial de competitividade entre 22 leitões/porca ano prá 28/29/30, assegurando uma variação também significativa da rentabilidade (400C), assim como outros ajustes são possíveis com o trabalho dos técnicos, como busca um ganho de peso diário na produção,

processos realmente complicados que permitem a continuidade e competitividade na atividade (401C).

#### 4.4 CAPACIDADE DE APRENDER E REDIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

Um dos melhores exemplos da capacidade de redirecionamento estratégico nas cooperativas vem do fato que nos anos 70, no início do cooperativismo paranaense, o foco era trabalhar/organizar o capital (272G). Nos anos 80 passou-se a trabalhar o social (273G), neste período foi investido muito no social e foi esquecido o capital (274G). Um novo redirecionamento ocorreu na década de 90, o sistema cooperativista no Brasil se voltou para o equilíbrio entre o social e o econômico (275G), assim, durante a década de 90 resgatou-se o capital, trabalhou-se a defasagem (276G) e a partir de 2000 chegou-se ao equilíbrio (277G) entre o capital e o social, exemplo foi a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP (278G).

O SESCOOP corresponde ao serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo (279G), trabalha portanto a mudança do comportamento do produtor, com a participação/apoio do funcionário afim de racionalizar os investimentos (335G), enquanto o SENAR trabalha as técnicas de manejo (336G). Outras empresas parceiras também promovem a aprendizagem, em reuniões trabalham orientações sobre manejo e formas que viabilizar os equipamentos necessários (337G). O cooperado participa de muitos treinamentos da cooperativa e do sindicato (536C), sendo que pelo SENAR o foco seria a eficiência no manejo, envolvendo aplicação de defensivos, gerenciamento da propriedade rural, o empreendimento em si (537C). Já a cooperativa, em relação ao manejo, promove os dias de campo apresentando insumos, novas variedades (538C), para o cooperado a sua participação, especialmente dos dias de campos evita a obsolescência e ignorância em relação às informações e tecnologias (539C).

No final dos treinamentos, reuniões ou palestras, aplica-se uma avaliação por escrito (338G), onde o participante avalia o instrutor, tempo, empatia, conhecimento, a forma dele passar o conteúdo, o ambiente, a estrutura, a organização do evento (339G), tendo espaço para a crítica onde pode optar por revelar ou não o seu nome, pode escrever o que pensa (340G). Além dessas avaliações pontuais, existe uma avaliação anual sobre a efetividade das ações de aprendizagem da cooperativa central e

da cooperativa afiliada, com perguntas: Como era teu conhecimento sobre o cooperativismo antes de você participar e depois? O que você consegue perceber na sua vida antes e agora com estas novas leis, estas novas diretrizes, as novas ações que a cooperativa propôs/exigiu de você? (341G)

Os recursos destinados através do SESCOOP são aplicados em acordo com os temas/assuntos solicitados pelos cooperados (345C), são os cooperados que apontam os pontos fortes, os pontos fracos, aonde deve-se atacar mais, tipos de treinamentos a serem realizados (346C). Um relatório é produzido pelo comitê educativo central ou conselho consultivo, assim os diretores executivos e o conselho de administração têm subsídios para planejar o treinamento do ano seguinte (347C).

#### 4.4.1 Canais para Disseminação da Aprendizagem

A política às vezes é imposta pela força do mercado ou da regulamentação governamental, nestes casos não se tem condições para o convencimento dos produtores (326G), porém, na maioria das decisões a cooperativa afiliada consulta as bases da organização (327G), leva-se informação e busca-se a informação junto aos funcionários e técnicos nas unidades, através dos gerentes (328G) os cooperados tem acesso aos diretores e auditores, seja por e-mail ou em visita/contato pessoal (329G).

A cooperativa não aguarda somente a vinda do produtor, ela procura ser interativa, indo a campo por meio dos técnicos para buscar a informação (358G) com a realização de eventos/palestras/reuniões, sendo que a organização utiliza área técnica de marketing e comercial (359G) para viabilizar os mesmos.

A maioria dos contatos se dão nas reuniões onde, independente do porte da propriedade, o cooperado pode falar diretamente com os diretores, inclusive presidente e vice (330G). Assim, quando tem tempo, o cooperado participa das reuniões dos núcleos onde apresentam os problemas (507C), nessas reuniões de núcleo a cooperativa apresenta um relatório da gestão, problemas e projetos (508C). Estes encontros no núcleo acontecem em média duas vezes por ano (509C), com possibilidade de reuniões extraordinárias, caso venha a surgir algum assunto importante (510C). Nas

reuniões dos núcleos cooperativos são discutidos todos os assuntos da cooperativa, projetos, previsão de safra, negócios... (511C)

Para a comunicação, todas as unidades da cooperativa afiliada estão interligadas pela internet (331G), as decisões e ações são disseminadas e acompanhadas pela plataforma EQUAL (332G). Assim, sendo aprovada uma deliberação ela é disseminada na organização através do sistema, nada é feito sem normas/diretrizes (333G). Foi decidido deve se cumprir, sendo que nas normas constam a justificativa e o objetivo, bem como a forma que deve ser feito e porque (334G). Para a disseminação os gerentes de unidades e encarregados repassam para seus colaboradores nas suas unidades ou áreas de atuação (146D), utilizam-se ainda o site, comunicados... (147D).

Além das reuniões de núcleo, quando a diretoria quer informar/implementar algum projeto utiliza-se da revista da cooperativa com tiragem bimestral, outro canal são os boletins técnicos semanais com matéria técnica veiculada no rádio (492G). A cooperativa conta com programa informativo de rádio, em duas rádios AM de segunda à sexta (244G) e no sábado o programa a voz do jovem e da mulher cooperativistas (245G), sendo que as rádios comunitárias dos municípios também passam o informativo (246G). Muitos associados recebem por e-mail as informações (247G), além da revista impressa (248G) e dos comunicados entregues através do freteiro de leite, inclusive para não produtores de leite (249G).

Por fim, utilizam-se o telefone (250G), os encontros nos 16 núcleos cooperativos (251G) e clubes de jovens onde não tem núcleo (252G). A equipe técnica realiza reuniões mensais, assim a informação trafega em ambos os sentidos em relação técnico/produtor e técnico/encarregado da área (490G), sendo que o encarregado da área repassa e recebe informações com o gerente da área que, por sua vez, troca informações com o diretor da área (491G)

#### 4.4.2 Valorização do Ser Humano

A cooperativa surgiu da necessidade de segurança na comercialização de produtos e insumos agrícolas, tanto na venda como na compra por parte dos cooperados (558C), basicamente para ter onde levar a produção, neste aspecto a cooperativa continua necessária, inclusive em relação à segurança na compra dos

insumos (559C). A reclamação de muitos não significa que seria melhor sem a cooperativa, pelo contrário pois teria-se que negociar de forma isolada com empresas diversas, o que enfraqueceria o cooperado (560C). Apesar do cooperado reconhecer que a cooperativa cresceu e que hoje tem compromisso na sociedade, na geração de emprego/renda, ele ainda espera que ao concluir o pagamento dos investimentos, a cooperativa possa assegurar um maior retorno em preço ao cooperado (561C).

O cooperativismo resgata a dignidade, a qualidade de vida (004G), numa sociedade de capital o mais importante são as ações, o dinheiro ou o capital, no cooperativismo o mais importante são as pessoas (005G). Na concorrência o lucro vai para um dono só, sem preocupação com o social (299G), já o cooperativismo preza pelo bem estar de todos na comunidade (300G). Enquanto a concorrência retira os recursos da localidade e investe em outras regiões (301G) a cooperativa investe localmente, gerando emprego e renda para os municípios (302G), melhoria da qualidade de vida para as pessoas e não apenas ao associado/dono (303G).

Segundo a entrevistada, a família que coopera tem uma melhor qualidade de vida (020G), porque o cooperativismo busca não só melhorar a tecnologia no campo, seja das máquinas ou da genética dos animais, mas, investe nas pessoas (021G). Isto se apresenta na junção das culturas, essa troca de experiências, a amizade, formação até de famílias (022G), o cooperativismo proporciona isso, a diversidade, uma coisa fantástica (023G) para a entrevistada.

O trabalho de manutenção do cooperativismo começa com o ensinar a cooperação para as crianças (179G), para tanto criou-se o programa COOPERJOVEM que vai até a criança na escola (180G). Espera-se com isto um efeito multiplicador no qual a criança fale pro pai sobre a importância da cooperação (182G). Além da busca pelo equilíbrio entre o econômico e o social através da diversificação (006G), as ações pró-cooperativismo estimulam desenvolvimento da mulher rural (010C), para que possa ser um agente de mudança (011C) e sinta-se competente para ajudar a definir (012C) os rumos da propriedade, desenvolvendo um espírito de liderança dentro dela (013C) e até da liderança maior, como já aconteceu na cooperativa (014C) afiliada.

A ação junto ao jovem, nos Clubes de Jovens Cooperativistas – CJC, busca formar novas lideranças (007C), desenvolver no jovem uma visão mais holística da atividade (008C) e o senso de que é um empreendedor rural (009C), onde consiga visualizar sua família, sua propriedade e a si mesmo (015C), atribuindo um valor maior a isso (016C). De forma que ao valorizar a família, a propriedade e a ele (017C) possa

vencer o pré-conceito do “agricultor colono” (018C) a partir do fato de que todos precisam do alimento que ele está produzindo (019C).

Nos CJsCs apresenta-se a importância de se melhorar a propriedade (165G), trabalha-se o cooperativismo sustentável (166G), propõe-se a soma da experiência dos pais/avós com o conhecimento do jovem, seu interesse pela tecnologia (167G). Estimula-se também a união familiar e o diálogo, por meio das reuniões familiares (168G). São ministrados cursos e desenvolvidas atividades que visam promover harmonia, equilíbrio e disciplina (169G), utilizando-se o teatro e a dança como forma de aprendizagem recreativa (170G).

O objetivo seria formar melhores administradores na comunidade (171G), aptos a ocuparem cargos de presidente de igreja, tesoureiro nas escolas, integrar a associação de pais e mestres, assumirem cargos representativos como vereadores e prefeitos (172G), por exemplo: na região da cooperativa afiliada dois prefeitos participaram dos CJsCs, assim como vários vereadores e secretários (173G). As pessoas se desenvolvem, elas têm o potencial só que não sabem (151G), por isso, busca-se mostrar o caminho, mostrar quanto a pessoa é importante (152G). Neste sentido, os jovens recebem curso de liderança de reuniões (153G), no início eram necessários instrutores de fora prá preparar os líderes (154G), atualmente os próprios jovens capacitados ministram os cursos (155G).

A importância da manutenção dos CJsCs reside no fato de que geralmente a composição do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração são de egressos dos comitês de jovens (157G), exemplos: presidente e vice-presidente da cooperativa foram presidentes de Clube de Jovens Cooperativistas - CJC (158G). Outros exemplos de ascensão: presidentes da cooperativa central e da cooperativa afiliada hoje estão na diretoria da OCEPAR, são jovens professores, um que se tornou gerente do SICREDI (160G). A participação no CJC pode promover a superação da timidez (177G), estimular a mudança de postura e possibilitar a participação em cargos e funções que podem promover a imagem do jovem (178G), mais um exemplo de desenvolvimento pessoal: em 2004/2005 um jovem com 17 anos que era um membro tímido do CJC, após um ano de participação assume tesouraria do comitê, no outro ano se torna presidente do CJC, participa de encontros estaduais e atualmente integra a coordenação de campus de uma universidade federal (161G).

As atividades nos CJsCs envolvem ainda: assembleias, projetos agropecuários, clube da bezerra, maratonas culturais com teatro, poesia, dança e canto,

baile de escolha da rainha, olimpíadas (174G). Essas atividades levam o jovem a participar do cerimonial, podendo falar para 50, 100 ou até 1000 pessoas (175G), cria-se aí a possibilidade de um jovem ter uma oratória fluente (176G). Para assumir um cargo no CJC o jovem precisa ter o ensino fundamental completo (162G), atualmente os próprios jovens buscam soluções para a formação (163G), procuram a ampliação da propriedade rural por meio de melhor formação (164G). Assim, a terceira geração de cooperados está começando a ajudar nas propriedades (562C), enquanto para a segunda geração o ensino médio era um desafio, agora seus descendentes devem se preocupar com o ensino superior (563C). A vocação ainda se apresenta forte na idéia da continuidade do trabalho do pai, defesa da propriedade e negócio da família, às vezes podendo implicar no desinteresse pela continuidade dos estudos após a conclusão do ensino médio (564C).

#### 4.4.3 Impacto na Competitividade e na Perenidade da Organização

Até os anos 90 o cooperativismo era essencialmente agropecuário, onde a cooperativa comprava e revendia grão como atividade principal, com alguma agregação de valor na industrialização do óleo de soja (360C), após os anos 90 a característica de pequenos associados impôs a diversificação na produção como forma de sobrevivência nas atividades, o que não seria possível com as monoculturas como soja, milho, soja e trigo (361C). As cooperativas se transformaram de agropecuárias para agroindustriais por exigência do pequeno associado, prova de que a cooperativa é o que o associado quer e não o que seus dirigentes desejam (362C).

Neste processo vivenciou-se situações de pequenos cooperados que participavam de reuniões de shorts e chinelo, por não terem poder aquisitivo, e com a diversificação puderam crescer como associados, como pessoa, alcançando uma condição de vida digna (363C). Houveram momentos críticos em que algumas cooperativas sucumbiram, foi a visão de gestão, que auxiliou a sobrevivência da cooperativa afiliada (364D), mas a ascensão da liderança jovem colaborou com a superação das dificuldades nas cooperativas nos anos 90, onde muitas chegaram ao ponto de insolvência (365G). Esses jovens cooperados perceberam que com a busca de

informação e com a união encontrariam as forças necessárias para sair da situação de dificuldade (366G)

Em torno de 70% dos associados são pequenos produtores, até 30 hectares, assim a cooperativa teve que se adequar, uma vez que as atividades da pequena propriedade são a suinocultura, avicultura, atividade leiteira, vegetais, de ovos de postura... (367C). E essas atividades surgem para que o cooperado tenha uma maior sustentação junto a cooperativa, que esforça-se através de seus técnicos para aumentar a produtividade nas propriedades buscando proporcionar maior rentabilidade (368C), alguns cooperados têm consciência que a rentabilidade a partir do emprego da tecnologia pode ocorrer a médio prazo (351G), problemas e discussões relativas a preço e de mercado são discutidas entre o produtor e os técnicos de forma direta (489G).

Tanto o lucro quanto o prejuízo são apurados ao longo de um período e não de hora para outra, as considerações sobre isso estão baseadas no conhecimento da gerência em relação ao produtor e informações dos técnicos, analisa-se o todo (353G) para distribuição das sobras, toda a compra e venda do cooperado na cooperativa é levada em consideração, ou seja a sua movimentação (369C). Assim, quanto maior a movimentação do cooperado com a cooperativa maior seu retorno direto e maior sua participação nas sobras (370C), sendo que cada área específica é administrada para dar resultados, mas não seria justo distribuir os lucros por área, por exemplo: a atividade de frango às vezes não dá tanto resultado, mas o milho e o soja deram porque quem bancou foi a atividade do frango, pelo consumo da ração (371C) .

Em relação às sobras a participação é em acordo com a movimentação, mas a votação não (372C), cada associado é um voto na deliberação, todos tem igualdade de condições (373C), ou seja, um pequeno produtor pode vir a ser diretor ou conselheiro, assim como o grande produtor (374C). O entrevistado destaca o trabalho que a cooperativa faz do desenvolvimento da região (003C) sem o qual não se conseguiria ver o desenvolvimento no agronegócio. Se os cooperados não estivessem integrados no cooperativismo (001C) como conseguiriam fazer para seus produtos chegarem na mesa de um consumidor na Europa (002C).

A diversificação de atividades na propriedade estimulada pela cooperativa é importante para o cooperado (550C), que entende que deveria ser uma cadeia, integrada de forma que uma atividade não impactasse ou atrapalhasse a rentabilidade da outra (551C). O cooperado considera a diversificação interessante,

porque pode, além dos grãos, a cada 4 meses ter um ganho com a produção de suínos, adubar a pastagem e assegurar uma produção maior e melhor de leite (552C).

Exemplo seria o caso do frigorífico de aves e todo o empreendimento avícola que surgiu para criar oportunidade para produção de milho (547C), além do retorno direto para o produtor de milho, acontece um o retorno indireto para quem conta com terminação de suínos e aves, uma vez que o adubo orgânico, os dejetos, melhoram e muito a produção do leite devido a viabilização de pasto em quantidade e com boa qualidade (548C), uma corrente onde uma atividade beneficia a outra, o dejetos do suíno/frango melhora a produção de pasto e milho, ajudando na silagem (549C). E, por fim, melhorando a qualidade/rendimento do leite e melhorando a nutrição dos animais.

Para a gestão, as cooperativas não seriam reguladoras do preço, tampouco asseguram o melhor preço (294G), trabalha-se o retorno a partir da qualidade, orientando e repassando tecnologia (295G) e procura-se repassar um melhor pagamento a quem produz mais porque colabora na diluição dos custos da cadeia (296G). A cooperação precisa ser justa no lucro, no rendimento, mas também no custo (297G). Em relação a garantia de compra, para a suinocultura existe um contrato que só pode ser rescindido com aviso prévio de 120 dias por ambas as partes, no qual a cooperativa fornece o leitão e a ração e o cooperado se compromete com a engorda, chamada de terminação (554C).

Já a atividade de leite não conta com contrato de parceria ou garantia de preço/compra, apesar disso não ocorrem problemas com o pagamento e/ou recolha do leite, que acontece diariamente ou a cada dois dias em acordo com a capacidade de armazenamento do leite na propriedade (553C). A concorrência aparece quando o leite está em falta, nestas épocas se oferece alguma coisa a mais (555C), alguns produtores criaram uma mini cooperativa de leite por estarem insatisfeitos com o preço (293G). A fidelidade do cooperado produtor de leite está no fato de que a cooperativa se mantém como boa opção graças ao leque de negócios com o cooperado, que não produz apenas leite (556C). Assim, um dos fatores importantes para a fidelidade do produtor de leite seria o programa de suínos e a segurança em relação à qualidade dos insumos para lavoura e manejo dos animais fornecidos pela cooperativa e, também, o apoio técnico oferecido (557C).

#### 4.4.3.1 Competitividade e o redirecionamento estratégico para carnes

Na cooperativa afiliada em torno de 80% dos produtores hoje têm menos de 50 hectares de terra, pequenas propriedades (382D), há 20/30 anos quem tinha 5 alqueires ou 12 hectares conseguia sobreviver na área plantando só milho, soja, trigo... (383D) Atualmente as margens estão cada vez mais apertadas, menos margem de renda leva a necessidade de diversificar as atividades (384D), a demanda do aumento de plantel vem da viabilização da propriedade que, ao invés de 50 a 60 matrizes de suínos, precisa ter 150 prá cima (385D).

A diretoria executiva da cooperativa central fica atenta ao que o mercado oportuniza e apresentar ao conselho de administração (403D), exemplo de alinhamento ao mercado mais recente é a ampliação na estrutura industrial, triplicando a capacidade do frigorífico que passará a abater 6 mil suínos dia em 2016 (404D). Em 2005 o conselho de administração e diretoria executiva da cooperativa central redefiniu o rumo de seus negócios (376D), para carne suína estabeleceu-se um crescimento de 8 a 10% ao ano para que até 2016 o abate chegue a 6 mil cabeças por dia (377D), este crescimento é necessário para atingir um tamanho de planta industrial competitiva (378D), além de estratégia de economia de escala, também decidiu-se por atacar o mercado interno com de produtos de valor agregado (379D)

O estudo da cooperativa central sobre a viabilidade do negócio em relação ao aumento do abate do suíno teve sua origem no interesse do cooperado aumentar seu plantel, expectativa levantada/apresentada pelos diretores das cooperativas afiliadas que integram o conselho de administração da cooperativa central (380D) além do interesse do cooperado, a cooperativa central precisa analisar a colocação do produto, que atualmente é praticamente restrita ao mercado interno, o atendimento implica em estudos e adaptação (381D)

A opção pelo mercado interno ocorre devido ao fato de hoje 65% do mercado externo ainda estar fechado por problemas sanitários contra o Brasil, são barreiras, assim como a questão cambial com uma variação enorme (408D), mesmo o foco sendo o mercado interno decidiu-se assegurar que o processo industrial deverá estar apto a atender a demanda internacional e as exigências do mercado externo (409D). Os investimentos na ampliação da capacidade industrial da cooperativa central objetivam adequar-se a um maior volume a ser produzido na propriedade (410D), sendo necessária

a participação de toda a cadeia, essa iniciativa é consequência de uma discussão ampla envolvendo a cooperativa central, envolvendo as singulares, envolvendo o produtor (411D).

O cooperativismo como sistema de parceria possibilitou a permanência de suinocultores na atividade (391C). No sistema de parceria a cooperativa afiliada cede os leitões e fornece a ração para o associado que vai cuidar da engorda (392C), é preciso ser muito competente no fazer isso, prá que efetivamente numa época de crise você não tenha ruptura do processo (393C), por isso existem as chamadas UPLs onde que apresentam índices acima de 30 leitões/porca ano, uma referência a nível mundial (394C)

A cooperativa afiliada está investindo na construção de UPLs próprias e com a qualidade, atualmente são duas UPLs, sendo que a primeira está certificada com a ISO9001 e produz em média 27 leitões por matriz ao ano (414C). Assim o associado é terminador, o contrato de parceria assegura ao associado o recebimento dos leitões de qualidade e a ração necessária, mais a assistência técnica, importante na orientação do uso apropriado dos equipamentos na propriedade, assim como sobre o manejo para que possa obter melhor resultado (415C), na parceria o associado além do manejo, deve viabilizar a instalação e mantê-la de forma adequada para que possa receber os animais (416C).

Foi preciso investir bastante, principalmente em espaço no frigorífico, para aumento do plantel a fim de manter as propriedades (386D) criou-se as UPL - Unidades Produtoras de Leitões que são especialistas que têm as matrizes e tratam do leitão até os 23 quilos (387D), outros especialistas são os terminadores que engordam o suíno dos 23 aos 115 quilos (388D), o terminador pode ter sua própria UPL mas a tendência é a especialização, hoje a cooperativa afiliada conta com 57 UPLs e 180 grajas terminadoras (389D) .

Na suinocultura o cooperado, em termos de faturamento, tem o chamado retorno imediato, em acordo com um sistema de tipificação que leva em conta a carcaça (417D), cada carcaça entregue gera uma bonificação em acordo com a qualidade que é repassada todo o mês para a cooperativa afiliada e dela para o cooperado, mediante os mapas de tipificação por produtor formulados pela cooperativa central que a cooperativa afiliada utiliza para fazer o pagamento de bonificação ao produtor do suíno (418D).

#### 4.5 PROGRAMA DE QUALIDADE NO LEITE: EXEMPLO PRÁTICO DE AO

O programa de qualidade no leite impactou na forma da produção (310G), pois amarrava-se a vaca em baixo de uma árvore e tirava-se o leite manualmente, na chuva, no barro (311G). O entendimento da importância do consumidor levou à mudança, a cooperativa central decidiu por não coletar leites nos taros, para isto financiou resfriadores de leite (324G), o produtor passou a tirar o leite e a resfriar para que a coleta pudesse ser a granel na propriedade por caminhão câmara fria (325G). A necessidade de qualidade foi uma mudança imposta pela cooperativa central (320G), as mudanças envolveram melhorar o estábulo, tirar os taros e colocar em resfriador (321G), no Mato Grosso ainda não foram implantadas estas mudanças (322G) pois tratam-se de assentamentos que ainda estão começando a conhecer a tecnologia (323G).

A cooperativa central estabeleceu sistemas de controle e cobrança que objetivavam atender às normas de qualidade levando a implementação da coleta a granel (443D). A implantação por parte da cooperativa central e da cooperativa afiliada não foi drástica, foi gradual e tolerante, buscou-se a conscientização e o produtor no início tinha uma percepção de que “os outros não fazem mas a gente tem que fazer”, pelo fato de serem cooperados, o que gerava certa resistência (444D). As demandas pelos investimentos como botar uma ordenhadeira, resfriador, espaço, falta de dinheiro foram superadas por financiamentos e convencimento de rentabilidade e resultado, apresentou-se uma perspectiva de que não só a cooperativa, mas o produtor e o mercado iriam ganhar também (445G).

O programa de qualidade foi um grande choque de cultura (316G), segundo a entrevistada o cooperado dizia: “meu avô tirava leite num estábulo, sempre a vaca dormia assim, sempre tirei leite assim, eu sempre tratava a mandioca, agora vocês querem que trate a ração, pô, meu bisavô fez, meu avô fez (317G)”. Existia uma forte referência aos antepassados e às rotinas estabelecidas (318G), por isso foi feito um trabalho prá conscientizar em relação a um maior retorno e menor trabalho necessário ao utilizar-se tecnologia no manejo e investir na melhoria genética do plantel (319G). A cooperativa incentivou a melhoria genética no início com a disponibilização de inseminação artificial e a prefeitura ajudava nos custos, pois o cooperado que bancava (526C) no início a cooperativa central melhorou a genética das vacas importando

animais da Argentina e trazendo animais de outras regiões (292G). A cooperativa central investiu na melhoria do plantel somente quando se começou a bacia leiteira em 85/86, prá começar o negócio, onde se liberou vários financiamentos e inclusive novilhas, muitas vieram do uruguai, argentina, alemanha (485G). Hoje a cooperativa central repassou esta responsabilidade para a cooperativa afiliada, que tem um programa de financiamento de novilha que é próprio da cooperativa, em 15 meses (486G)

Alguns cooperados aceitaram outros resistiram, a resistência foi grande no início, alguns permanecem resistentes até agora (530C). As dificuldades foram grandes, muitos deixaram de atuar, de cinco produtores a quinhentos litros passamos a dois produtores com seiscentos litros, o que atingiu todos os lados, tanto o produtivo quanto o social, atualmente a realidade está diferente e a qualidade acontece, um processo normal (438C). Muitos produtores foram perdidos no decorrer da implantação, principalmente os que não tinha o leite como atividade importante, houve muita argumentação e convencimento no sentido de que era inevitável a mudança, cedo ou tarde seriam necessárias as adequações, o que não foi fácil em função da resistência que levou a algum desgaste mas que atualmente já está contornada (446D).

O manejo evoluiu nos últimos anos, a mudança levou do balde e do taro para a ordenhadeira, pro resfriador, prá silagem, e deve evoluir mais (437G). Na maioria das propriedades a ordenha era manual, para mudar para ordenha mecânica houve um trabalho grande por parte da cooperativa afiliada, depois, com o tempo, alguns produtores começara a canalizar para o resfriador a granel, hoje muitos já tem a canalizada que em termos de qualidade nem se compara ao que era a manual (440D). O cooperado teve que mudar todo o processo de produção na propriedade, desde a chegada da vaca à sala de ordenha, a ordenha mecânica, o fator higiene e as análises, como da masitite, que foram trabalhados pelos técnico, o que levou ao abandono quase que total da ordenha manual (441C).

A recolha a granel teve seu projeto piloto há em torno de 18 anos atrás e o foco na qualidade teve seus primeiros projetos há 15 anos pelo menos (456G). A coleta a granel começou gradual, o primeiro projeto da cooperativa central foi em Marechal Cândido Rondon, no início onde aconteceu o projeto piloto os freteiros e os produtores não queriam, a coleta era com caminhão, com carroceria, com tarôs. Após a primeira linha estar operacional aí todos os freteiros e produtores queriam, devido à facilidade do manejo (457G) no projeto piloto o tanque foi dado pela cooperativa

central, depois foram comprados pelos próprios freteiros e, atualmente, em torno de 80% dos tanques são da cooperativa central e ela aluga para os freteiros (458G).

A primeira exigência foi o resfriamento do leite, mesmo no resfriador a taro e depois a granel (527C). Na época o investimento foi compensado por remuneração baseada em um sistema de pontos onde quem tinha ordenhadeira e resfriador somava pontos que significavam uma bonificação financeira (528C). A percepção do cooperado era de que o que era bonificação se tornaria obrigação passível de penalização (529C). A cooperativa afiliada já teve uma política de bonificação de preço em relação à qualidade envolvendo volume de produção, equipamentos tipo ordenhadeira, resfriador imersão ou resfriador a granel pontuava, assim como eram analisadas as células somáticas, gordura e redutase (similar a contagem bacteriana total) (476G). Atualmente não existe a bonificação por qualidade, em função da concorrência o preço está diferenciado pela faixa de volume, quem produz mais ganha mais (477G), porém existe um projeto prá voltar a bonificação em cima da qualidade do leite (478G)

Para a retirada dos tonéis/taros da beira da estrada a gestão das cooperativas afiliadas participaram de reuniões na comunidade, havia um certo ceticismo, pois a mudança de comportamento teria que ser enorme para se implantar o transporte a granel, não era apenas uma mudança de infraestrutura mas de concepção, todos resistiram a mudança, não apenas o produtor (433C). O trabalho na questão social foi muito forte, a mudança foi contundente para o produtor aceitar que o vizinho teria que sucumbir, de uma certa maneira alguém sucumbiria neste processo (434C). Apesar do embate que houve, agora é padrão e normal, hoje não se pode imaginar a falta da qualidade (435C). Para o entrevistado tudo foi interfuncional, envolveu o produtor, envolveu pesquisa de mercado, envolveu técnicos em industrialização e decisão política do conselho de administração (436D).

Na questão de qualidade a cooperativa durante todos estes anos fez um trabalho de visita de campo com técnicos, para impactar direto na qualidade do leite (459G). Para o cooperado a cooperativa é exigente (460G) e devido a normativa nr 51 a cobrança está maior, não só da cooperativa mas de outras empresas também. Antes a cooperativa perdia produtor porque era exigente em relação a outros laticínios que não eram. Na cooperativa o impacto da qualidade sempre foi maior (461G), atualmente todos precisam estar adequados. O SENAR promoveu, em conjunto com a cooperativa afiliada, rodada de reuniões e cursos sobre a normativa 51, em que todos produtores foram convidados (475G) até 300 litros o resfriador pode ser de imersão, acima de 300

litros é a granel, está na normativa (462G). Qualquer laticínio hoje precisa realizar mensalmente na propriedade a contagem das células somáticas (CCS) e a contagem bacteriana total (CBT), mas isto está sendo feito pelo mercado há pouco tempo enquanto a cooperativa já faz há mais de 10 anos o trabalho em cima dessas questões de qualidade (463G). A cooperativa afiliada é comunicada imediatamente caso a cooperativa central identifique algum problema com leite da alguma propriedade, crioscopia baixa por exemplo (473G), a cooperativa afiliada envia ao técnico da região a ordem para a visita a propriedade, são visitas de qualidade para corrigir o problema (474G).

Realiza-se uma reunião anual com todos os produtores de leite, desde o produtor de 1 litro por dia, até o maior, realiza-se um encontro anual, com várias palestras durante o dia todo (464G), existem palestras nas comunidades, onde convida aquela comunidade de 20 a 30 produtores, por conveniência geográfica para atingir o maior número de produtores (465G). O atendimento aos menores produtores acontece nas reuniões e palestras, os intermediários através de palestras, cursos e visita e os maiores recebem ainda umas visitas mais diferenciadas, prá repassar a parte de tecnologias de produção, qualidade (466G) são programadas 2 reuniões anuais prá cada produtor, a anual e mais duas ele é convidado prá participar (467G), nas reuniões do núcleo se comenta sobre a tendência, a produção mundial se tá aumentando ou diminuindo, como está a demanda pelo produto (534C). A busca da informação se dá, além da cooperativa, em sites na internet e nos canais de televisão que tratam de assuntos agropecuários (535C) além dos encontros nos núcleos cooperativos, a cooperativa proporciona palestras para produtores afins (540C). As reuniões de núcleos são regionais, geralmente são discutidas mais as técnicas e não o negócio em si (541C). São três dias de campo no ano onde que todos os produtores são convidados (468G), um dia de campo é o de verão, que fazemos com demonstração de pastagem, qualidade e produção (469G), outro dia de campo é o de inverno que é da produção de forrageiras de inverno (470G), o último dia de campo que temos é sobre silagem de milho (471G) sendo que a cada 60 dias faz-se uma visita prá cada produtor, indiferente se é grande ou pequeno ou médio (472G).

A tecnologia da informação presente nos dias de campo, prá melhoramento da genética (280G), exemplo do apoio à melhoria genética é o clube da bezerra (281G) um concurso em que participam os CJC, onde bezerras de um mês são avaliadas por especialista em relação ao potencial de ser uma boa vaca de leite (282G) como forma de estímulo ao jovem para aumento do plantel e da qualidade (283G).

Técnicos e colaboradores da cooperativa afiliada dão o apoio (284G) e orientação de que maior produtividade por cabeça significa maior rentabilidade e sustentabilidade à propriedade (285G). Ainda no dia de campo repassa-se tecnologia para várias culturas e também para forrageiras e pastagem (286G), o evento conta com palestras sobre negócios e tendências (287G) primeiro os técnicos trabalhavam na cooperativa afiliada mas se reportavam à cooperativa central (288G), a cooperativa central optou por descentralizar o atendimento, delegando às cooperativas afiliadas a gestão (289G)

Um outro programa é o criatório de bezerras, para especializar cada produtor, onde um cooperado produz as bezerras e outro cooperado se dedica à produção do leite (481G). O criatório de bezerras assegura que o animal será bem criado em relações técnicas, possibilitando desenvolver todo o seu potencial (482G). Na genética, empresas terceiras atendem o cooperado na fase de acasalamento, fornecimento de sêmen inclusive (515C), a criação da novilha em alguns casos fica a cargo do próprio produtor (516C). As dúvidas sobre a nutrição são discutidas com os técnicos da cooperativa afiliada (517C) sendo que a ração pode ser formulada na propriedade (518C), como no modelo de propriedade visitado, o manejo na propriedade pode contar com sala de ordenha, com transporte de leite canalizado até o resfriador a granel (519C). A alimentação geralmente se dá por pastoreio com complementação de concentrado com silagem que é servido em cocho coberto (520C), o grosso da alimentação de volumoso é pastagem, que é viabilizada pelo sistema de pastagem adubado com rotação de piquete (521C) a cooperativa incentiva o desenvolvimento de projetos da propriedade, como parcelamento de equipamentos como o resfriador e a ordenhadeira em 10 pagamentos, tendo ainda linhas de crédito de fácil acesso em parceria com o BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento (479G). Durante anos houveram parcerias com governo para melhoria genética como o programa do PIA, do botijão de sêmen, atualmente a melhoria genética está nas mãos do produtor que conta com empresas particulares especializadas, a cooperativa recomenda a melhoria apenas (480G).

A cooperativa afiliada tem transferido conhecimento, através de palestras e cursos, atingido os associados mais jovens e os filhos dos cooperados, que estão assumindo as propriedades, assim como os cooperados tradicionais, que é mais resistente, de forma que todos passem por este processo de forte transformação que seria sair da manual para a canalizada (447D). O produtor deixou de pensar em produzir volume a partir do aumento de cabeças e passou a se preocupar com a melhoria da

produtividade e qualidade por cabeça (451G). O conceito produtividade se alinhou à necessidade da qualidade de produção do plantel (452G), com um menor número de vacas a propriedade produz mais leite do que produzia há cinco anos atrás (453G). A evolução está na busca da tecnologia, qualidade, rentabilidade, produção, atualmente o produtor usa sal mineral, usa núcleo, usa produtos pra melhorar a qualidade do leite (454G).

Os produtores se profissionalizaram, deixaram os 50 a 100 litros dias cujo faturamento era repassado para a mulher, que era responsável pelo manejo e comercialização, e passaram a produzir 700, 800, 1000 até 1500 litros, pois viram como oportunidade de negócio (495G). O produtor foi em busca de novas tecnologias com apoio da cooperativa, inclusive com viagens de estudo pro exterior, no sentido de não ser apenas um tirador de leite, investindo no aumento da produtividade e se preocupando com a qualidade (496G) a média de produção da cooperativa afiliada por animal é em torno de 12/12,5 litros por animal, no oeste do Paraná gira em torno de 10 a 12, mais ou menos, no Brasil é 4,5 (483G). Na cooperativa afiliada existem propriedades cooperadas com média 40/35 e de 20/25 litros na média da propriedade (484G) como as propriedades são pequenas o leite se apresenta como uma oportunidade de negócio, uma saída que implica em baixos investimentos (497G). Em 6 a 7 hectares é possível na pecuária de leite atingir uma produção de em torno de 550 a 600 litros por dia, com 45 vacas jersey, sendo que umas 5 vacas secas e outras 40 produzindo em média. Uma produção média de 15 litros por vaca, dia. (514C).

A média de produção da cooperativa por propriedade é de 160 litros por dia no Paraná, assim pode-se caracterizar como pequeno produtor até 200 litros dia, médio seria entre 200 e 400, enquanto o grande gira de 700 pra cima, sendo que o maior chega a 1800 litros por dia (498G), deve-se considerar que um produtor pequeno com 100 litros dia mas que consegue a produção de 20 a 25 litros por vaca seria um bom produtor, está aproveitando ao máximo o animal (499G) 70% dos produtores eles produzem 30% do leite e os outros 30 produzem 70% do leite (500G), sendo que abaixo de 100 litros são 30%, quase 40% dos produtores (501G). A média da cooperativa é 100/102 litros em função do Mato Grosso que é na faixa de 45 (502G) 150 litros seria um ponto de equilíbrio para a sobrevivência de uma familia na atividade, seria em torno de 4500 litros mês, sendo que o produtor desse recebe em torno de R\$ 0,58 mais ou menos líquido (503G).

A atividade leite seria praticamente inviável se os padrões daquela época em relação à quantidade e qualidade tivessem se mantidos (531C) o crescimento de qualidade foi muito grande, o produtor nem acredita que ele se opôs a algo que seria bom, hoje ele percebe isso, que foi um momento de mudança difícil mas que foi uma mudança boa (439C), o aumento no preço do leite tem se mantido abaixo dos reajustes de outros itens (532C). A eficiência do manejo e, principalmente, a melhoria genética é que ainda proporcionam ao leite uma rentabilidade interessante em relação à área ocupada na produção (533C) a produção do leite só é rentável para o produtor que mantém uma certa perenidade, o produtor oportunista, que atua em acordo com o preço não sobrevive (442G) atualmente a resistência é pequena, em função da abordagem constante em relação aos benefícios, mas não foi um processo rápido de assimilação, o que pode tornar a acontecer nos casos de novas mudanças (448D).

No início da atividade de leite era prá consumo da propriedade e vendia-se apenas o excedente (522C), com a possibilidade de ganho da análise da rentabilidade em um período mais longo versus a produção de grãos e a pouca necessidade de terra (523C) o cooperado investiu em genética, melhorando o plantel, adquiriu-se uma ordenha (524C). Apurou-se que quanto maior a escala melhor era a rentabilidade (525C), por isso, o leite se incorporou no negócio da família, é a renda mensal e não mais uma atividade isolada (449G).

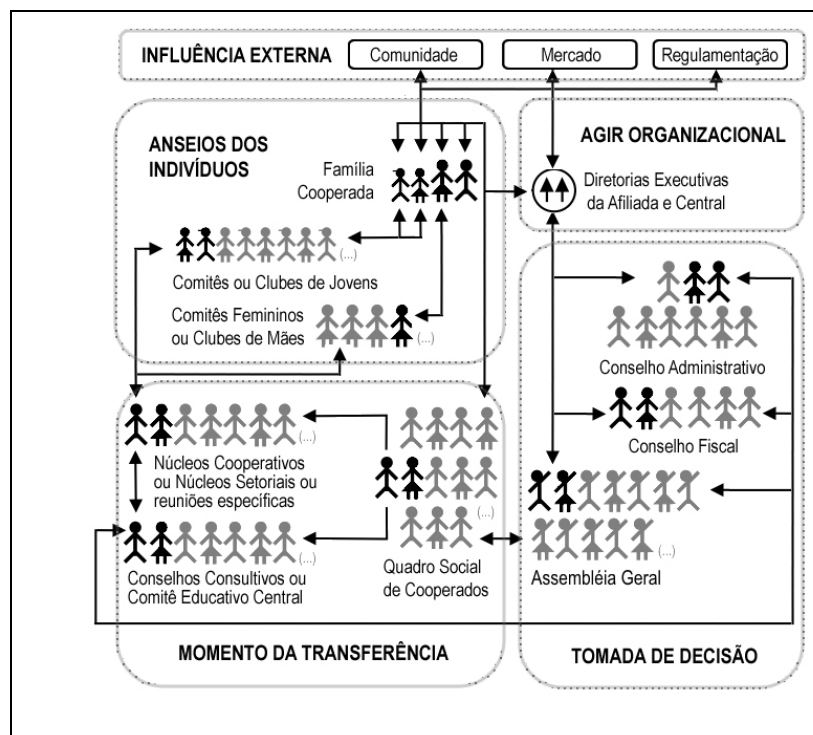
Também em 2005 a cooperativa central realizou estudos sobre o leite a nível internacional, mercado mundial e mercado nacional, situação da produção nacional, os competidores existentes no mercado, e a marca foi reposicionada (421D), até então, a intenção era adotar a estratégia de escala, com o objetivo de até 2010 atingir 1 milhão de litros por dia de captação de leite (422D), em função do estudo a estratégia foi alterada, pela diretoria executiva e pelo conselho de administração, para diferenciação e agregação de valor (423D) onde a estratégia de escala foi abandonada porque as commodities do leite são difíceis de se trabalhar, apresentam pouca rentabilidade, como o caso do leite em pó, do queijo mussarela, do leite longa vida, que não remuneram bem a cadeia produtiva (424D).

Para os investimentos necessários a cooperativa central precisou se capitalizar, o que se deu através de empréstimos e injeção de capital por parte das cooperativas afiliadas, ou seja dos cooperados (430D), optou-se pela construção de uma nova unidade fabril em 2005, a fábrica de leite condensado em Marechal Cândido Rondon contou com um aporte de aproximadamente 15 milhões de reais em

investimentos (431D). Em função do desejo do produtor, a diretoria executiva cooperativa central re-planejou suas estratégias e encaminhou a aprovação dos investimentos para o conselho de administração, uma vez aprovado a diretoria executiva buscou os recursos, a melhor planta fabril, a tecnologia mais apropriada e, o mais difícil, desenvolveu o mercado (432D) .

#### 4.6 O PROCESSO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COOPERATIVISTA

Em acordo com o entendimento do processo de aprendizagem organizacional na unidade de estudo, alcançado com base nos relatos dos entrevistados, chegou-se a conclusão de que os principais mecanismos que sustentam a estrutura de compartilhamento de aprendizagem no sistema cooperativista em relação à gestão, são: assembleias gerais (ordinárias e extraordinárias); conselhos fiscais; conselhos administrativos; reuniões de diretoria; núcleos cooperativos ou comitês educativos; clubes de jovens cooperativistas; clubes de mães ou senhoras cooperativistas ou de mulheres cooperativistas, e; núcleos setoriais (figura 17).



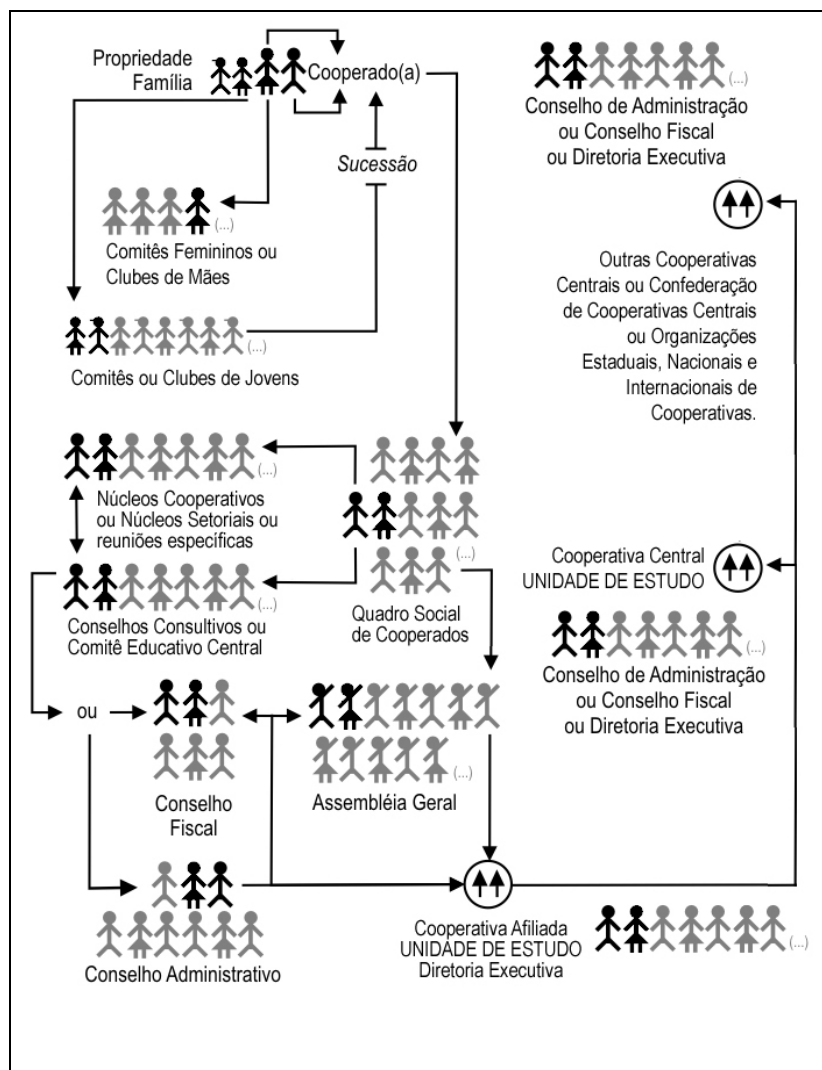
**Figura 17** – Capacidade de Aprender e as Decisões no Sistema Cooperativista

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa empírica.

São nestes momentos baseados em rotinas, dependentes da história e orientados para metas (LEVITT; MARCH, 1988) e que representam a valorização da inteligência geral (ACKERMAN; STERNBERG; GLASER, 1989) e da prática com a valorização das experiências, onde realmente ocorre a teoria de aprendizagem significativa de Ausubel (MOREIRA; MASINI, 1982), análise e opinião individual em que as organizações cooperativistas se apropriam dos modelos mentais de seus cooperados, que após discutidos em outros núcleos/comitês/clubes são complementados e assimilados pela organização cooperativista para depois serem disseminados em novos encontros ou através de informativos dirigidos (em sua maioria impressos e programas de rádio no horário do almoço), uma vez que a informação e a tradição são as formas de promover o compartilhamento direto do conhecimento (SVEIBY, 1998; POLANYI, 1997) e no cooperativismo colabora diretamente para que a organização possa entender seu desenvolvimento (WEICK, 1973).

A estrutura da aprendizagem organizacional cooperativista possibilita que um micro produtor rural possa, ao se associar a uma cooperativa, participar de reuniões e ao longo do tempo, em função da aprendizagem desenvolvida mediante a participação democrática, ascender em termos de conhecimento holístico do sistema e do mercado ao ponto de assumir cargos representativos na organização (trajetória na figura 18), estes momentos além de trabalhar os *insights* também preservam a memória cooperativista a partir da socialização de informações e opiniões (WICK; LEÓN, 1996) colaborando para que a organização cooperativa construa sua própria realidade e sua memória (BITENCOURT, 2004). Talvez este seja um dos principais motivos para que os demais cooperados, ao observarem estes exemplos de ascensão, encontrem nestes resultados, que em acordo com Kim (1993) seriam respostas ambientais, a lógica para a manutenção do sistema de aprendizagem organizacional cooperativista.

Os clubes de jovens cooperativistas (figura 18), que podem funcionar preventivamente ao chamado problema de incentivo que se dá quando os cooperados não participam efetivamente da organização cooperativista (COOK apud ZYLBERSZTAJN, 2003), são voltados à formação dos sucessores para a propriedade rural e para o sistema cooperativo a partir de palestras sobre associativismo e cooperativismo, os jovens são atraídos a participarem dos clubes por meio de atividades simultâneas que envolvem recreação, esporte, lazer, cultura e entretenimento.



**Figura 18** – Possibilidade de Participação do Cooperado no Sistema Cooperativista

**Fonte:** elaborado pelo autor com base na pesquisa empírica.

Geralmente, além de atividades recreativas, os encontros dos clubes são destinados às palestras e capacitação, uma das preocupações é que o jovem entenda como funciona o “jogo democrático” na participação, da sucessão e para a gestão do sistema, tendo treinamentos práticos como integrar mesa de líderes do clube, redigir atas, argumentar, acatar opiniões, ter uma postura proativa, respeitar e se comprometer com o cooperativismo. Através da promoção do conhecimento e compreensão do ambiente, basicamente, os CJsCs “plantam a semente” que no futuro da organização poderá significar a melhoria das ações cooperativistas, trabalhando direta e indiretamente fatores importantes como a cultura, a estratégia, a estrutura e o meio ambiente (FIOL; LYLES, 1985).

São nos clubes de jovens cooperativistas em que a cultura cooperativista ou *weltanschauung* segundo Kim (1993) começa a ser compartilhada para

a formação de um futuro gestor cooperativista, que ao que parece, o sistema cooperativista o prepara com uma base de significados compartilhados que auxiliariam a compreensão do meio vivencial enquanto crença mantida pelas informações e re-alimentada pela interpretação como forma de construir ou propor novos significados que possam vir a ser considerados como verdades (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para tanto, as cooperativas vêm proporcionando apoio e incentivos para que o jovem filho de cooperado possa buscar a graduação e a especialização acadêmica, como forma de manter o negócio da família e para colaborar com a ampliação do cooperativismo.

Os clubes de mães (figura 18), senhoras ou mulheres cooperativistas visam o estímulo à participação por parte das mulheres no sistema cooperativista e nos negócios de sua família, além de programas voltados a ações sociais e de aprendizagem para a administração do lar. Uma cooperativa pode ser considerada um “terreno fértil” para ações sociais e para implantar avançadas práticas de gestão, em um mercado altamente competitivo e sujeito a mudanças macro-ambientais, os núcleos cooperativos ou comitês educativos e os núcleos setoriais são o “manancial que alimenta” a organização no dia-a-dia, seja em termos de atos administrativos, decisões estratégicas e a autocrítica do próprio sistema.

Nos núcleos cooperativos reside o desenvolvimento da *expertise* do negócio e de sua competitividade, já nos núcleos cooperativos ou comitês educativos encontra-se a base da gestão e da participação nas deliberações por parte dos cooperados, um local de relacionamento entre indivíduos que estão disponíveis para partilhar e, portanto, ideal para a transferência do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Os núcleos cooperativos discutem o *core business* da organização, como a produção, industrialização e comercialização grãos, suinocultura, lácteos, avicultura.... Estes núcleos asseguram ainda a capacidade para as ações individuais e agilizam o processo de acompanhamento dos resultados operacionais ou desempenho cooperativista (figura 18). Os núcleos seriam a forma que as organizações cooperativistas encontraram para debater todos processos utilizados pelas organizações e se defender da realidade utilizando o conhecimento como forma de melhorar sua posição entre as demais organizações no ambiente de atuação (HEDBERG, 1981), ou seja, onde aproveita-se o conhecimento advindo da relação entre a organização e o ambiente em desenvolvimento (DAFT; WEICK, 1987).

Basicamente, são nestes núcleos ou comitês em que acontece verdadeiramente a gestão cooperativista, deles emergem a cultura organizacional e as

rotinas que mantêm a estrutura cooperativista operacional, podendo fazer frente aos problemas de controle e de influência na organização cooperativista que levam ao afastamento de alguns cooperados e a possibilidade de estabelecimento de grupos que defendam seus próprios interesses (COOK apud ZYLBERSZTAJN, 2003). Para que esta estrutura se mantenha, cada cooperativa afiliada conta com núcleos/comitês/clubes centrais e com pelo menos um setor específico para coordenação e suporte, o qual conta com o empenho de toda a estrutura organizacional da cooperativa, pois nas reuniões destas instâncias as pautas/agenda são estabelecidas e conduzidas pelos próprios cooperados e as áreas/profissionais que se envolverão/participarão das reuniões são determinadas pelo conselho de administração ou, quando o caso, diretoria executiva. Esta manutenção do sistema seria uma forma (SOUZA, 2004) da organização cooperativista se manter competitiva através da aprendizagem individual e coletiva em consonância com sua cultura organizacional e cumprindo com o papel de instrumento de mudança social (NASCIMENTO, 2000).

Através dos núcleos ou comitês/encontros específicos que, podem minimizar o problema de horizonte do cooperado em buscar retornos de curto prazo e o problema de portfólio que leva ao não investimento em tecnologia, marketing e distribuição (COOK apud ZYLBERSZTAJN, 2003), talvez se possa realmente assegurar a observação e entendimento do que acontece na prática, uma forma de alimentar os modelos mentais individuais e promover o seu compartilhamento para que, mais que adaptar-se, se tenha uma real percepção da organização com base na trajetória ao longo de sua existência (DI BELLA; NEVIS, 1998). Nos núcleos e conselhos participam representantes eleitos pelos cooperados, geralmente existem núcleos em cada unidade/filial ou entreposto da cooperativa afiliada e um central na sede, que aglutina e encaminha as deliberações e solicitações como um todo.

Os núcleos cooperativos ou comitês educativos é que determinam para o sistema cooperativista a forma e ritmo em que o compartilhamento dos modelos mentais e, por consequência, a aprendizagem organizacional (figura 19). Neles é que acontecem: a adaptação; a partilha de suposição; o desenvolvimento do conhecimento a partir das relações, e; a institucionalização das experiências (SHRIVASTAVA, 1983). Os núcleos cooperativos funcionam como agentes de mudanças da estrutura cognitiva das cooperativas, um processo social a partir do qual as identidades organizacionais são construídas, em função da operacionalização de mudanças capazes de moldarem a

própria organização, uma tentativa de, com base no passado, alterar o comportamento futuro enquanto organização (NICOLINI; MEZNAR, 1995).

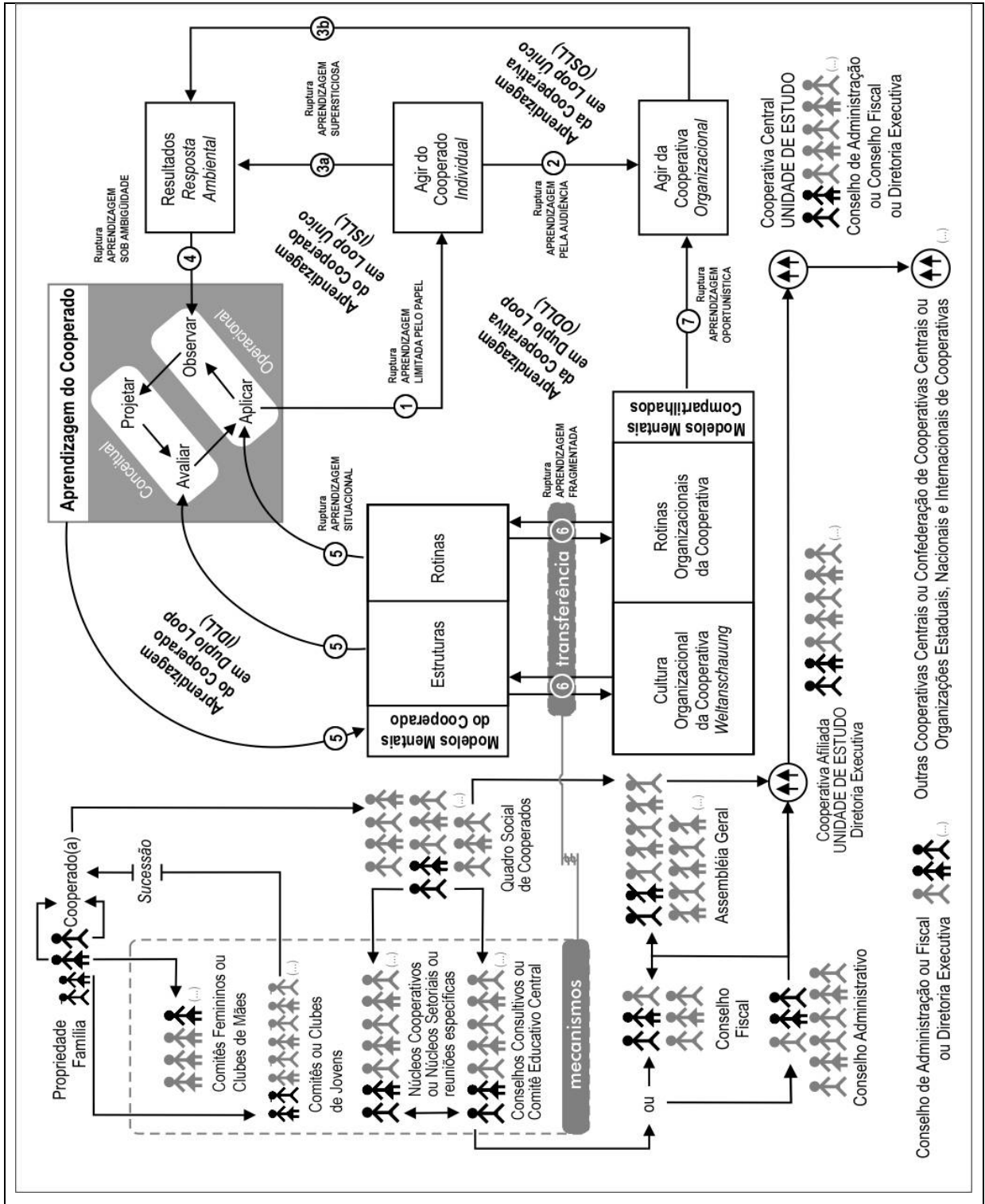
Dos núcleos ou comitês saem os integrantes para a composição da chapa que representa a situação no processo de eleição dos novos conselhos, administrativo e fiscal, nas cooperativas afiliadas e, também, daí são escolhidos os delegados que, juntos com o presidente e secretário da cooperativa afiliada, representarão os cooperados no conselho de administração das cooperativas centrais. Todo o cooperado, que desejar, pode participar dos núcleos cooperativos ou comitês educativos que são voltados à formação da base cooperativista com capacitação e aperfeiçoamento em gestão cooperativista, devido ao fato de que as organizações cooperativistas são sociedades de pessoas (BIALOSKORSKI NETO, 1997). Nestes núcleos ou comitês é analisada e discutida a gestão cooperativa a partir de relatórios e palestras, onde ocorre o concordar e discordar importante para a inovação (BITENCOURT, 2004), inclusive com o estudo e a pré aprovação de balanços e atos que serão posteriormente submetidos às assembleias gerais ordinárias ou não.

Para aprimorar as rotinas seja em relação aos seus negócios, a cooperativa parece adaptar e desenvolver a eficiência organizacional através de uma melhor utilização dos seus recursos humanos (DOGSON, 1993) quando designam os técnicos para participarem e atenderem aos cooperados nas reuniões dos núcleos cooperativo, que têm suas pautas estabelecidas pelos cooperados e cumpridas pelos gestores e técnicos das cooperativas afiliadas e da cooperativa central, num esforço para viabilizar a integração dos conhecimentos armazenados na memória dos cooperados e o conhecimento disponível nas áreas operacionais/técnicas da cooperativa (SIMON, 1997). Os técnicos participam destes núcleos para o fomento à produção de carne suína e leite, industrialização na cooperativa central de seus derivados e disponibilização por ela de produtos com alto valor agregado em pontos de venda no mercado nacional e internacional. Nas reuniões do núcleo a discussão gira em torno de comercialização, importação, exportação, perspectivas de mercado, lucratividade e investimentos, sendo que as deliberações são divulgadas para todos os cooperados por meio de informativos impressos e programas de rádio, principalmente.

No sistema, cada cooperado (indivíduo) representa uma família cooperada gestora de uma unidade produtora agropecuária. É preciso considerar que estes indivíduos têm seus modelos mentais próprios desenvolvidos em função de sua capacidade de aprendizagem, ou seja, sua capacidade conceitual (avaliar e projetar) e

operacional (implantar e observar) para aprender e de sua capacidade de estabelecer, desenvolver e recorrer a seus próprios modelos mentais individuais (figura 19). A integração e aproveitamento da aprendizagem individual e dos modelos mentais no cooperado podem ser caracterizados como *Individual Double-Loop Learning* (IDLL) que está contemplada no modelo OADI-SMM de Kim (1993).

O cooperado é o principal responsável pelo estabelecimento de seus modelos mentais, ele não recebe conhecimento passivamente (CONKLIN, 1996), porém outros agentes externos colaboram e até procuram conduzir o estabelecimento de rotinas e estruturas que compõem os modelos mentais dos cooperados, o que geralmente se dá a partir de esforços de capacitação e aperfeiçoamento por parte destes agentes que seriam: a própria organização cooperativista; fornecedores de insumos, equipamentos e tecnologia; institutos ambientais governamentais; sistemas de aprendizagem rural como o SESCOOP e outros integrantes ou não do sistema cooperativista, como o SENAR; entidades de pesquisa privadas e de organizações governamentais; entidades do terceiro setor, e: ong's voltadas à sustentabilidade ambiental e valorização do profissional ou empreendedor do campo.



**Figura 19** – Processo de Aprendizagem Organizacional na Unidade de Estudo  
**Fonte:** elaborado pelo autor e integrado ao modelo OADI-SMM adaptado de Kim (1993).

A organização cooperativista, como os demais agentes, conta com cultura e rotinas organizacionais próprias que procura disseminar ou das quais se vale

para influenciar ou colaborar com o desenvolvimento dos modelos mentais individuais dos cooperados. Quando a organização cooperativista, além de colaborar ou influenciar, se apropria dos modelos mentais de um cooperado e dissemina aos demais, segundo Kim (1993), pode-se dizer que a organização cooperativista está promovendo a disseminação da aprendizagem e que está acontecendo a aprendizagem organizacional (figura 19), por meio do compartilhamento dos significados. Ainda segundo o autor, esta apropriação e disseminação pode ser chamada de *Organizational Double-Loop Learning* (ODLL) e está contemplada no modelo OADI-SMM de Kim (1993).

No modelo proposto por Kim (1993), o qual suporta teoricamente a simulação aqui apresentada (figura 19), esta aprendizagem leva a uma ação organizacional da cooperativa, que vai depender inevitavelmente da ação individual do cooperado, acarretando em resultados, que o autor denomina como respostas ambientais, que serão observadas (tanto a ação organizacional quanto a individual) pelo cooperado e/ou pelos demais colaboradores da organização. A capacidade operacional do cooperado em observar estes resultados vai tornar a alimentar seu sistema de aprendizagem individual, que por sua vez se estabelecerá nos modelos mentais individuais e que poderão ser apropriados pela organização cooperativista e que se apropriados e disseminados estarão realimentando a aprendizagem organizacional e desencadeando um novo ciclo. A capacidade do cooperado agir individualmente e aprender seria segundo o modelo a *Individual Single-Loop Learning* (ISLL), a capacidade de a partir da ação do cooperado a organização cooperativista aprender se denominaria *Organizational Single-Loop Learning*, isto de forma estanque ou isolada (figura 19).

A proposta de um modelo integrado se dá a partir de três momentos: o cooperado internaliza a aprendizagem gerada pela ação para os seus modelos mentais; a organização cooperativista internaliza a mesma aprendizagem para a cultura e rotinas organizacionais (*weltanschauung*), e; a organização cooperativista se apropria do modelo mental do cooperado, aperfeiçoa ou complementa sua cultura e rotinas organizacionais e promove a disseminação da aprendizagem, onde poderia acontecer ou não o compartilhamento de modelos mentais entre a organização e o indivíduo. Na organização cooperativista o desenvolvimento se dá mediante o processamento das informações de forma compartilhada o que tem modificado a extensão do comportamento potencial, pois, ao que parece, os cooperados adquirem conhecimento que consideram úteis para sua propriedade e para a cooperativa como um todo, inclusive

se envolvem na aquisição de conhecimento, na interpretação e socialização de informações, colaborando diretamente com a formação da memória e da cultura organizacional (HUBER, 1991).

Este compartilhamento, Kim (1993) denomina como o “O Elo Perdido” e que na adaptação do modelo desenvolvida para e em função desta dissertação, que foi apresentada como Ciclo OADI-SMM-COOP (presente nas figuras 15 e 19), aparece sob nome “Transferência”, representando o momento em que pode ocorrer o compartilhamento da aprendizagem entre o cooperado no papel de indivíduo, subgrupos representados pelos núcleos e conselhos e a cooperativa enquanto organização (CROSSAN *et al*, 1995), neste momento é que aconteceria o partilhar dos significados e, talvez, seja o principal elemento colaborador na perenidade e competitividade da organização frente às mudanças do ambiente, caracterizando sua constante busca pela melhora do desempenho (TSANG, 1997).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos de impressões finais sobre o processo de aprendizagem organizacional na unidade de estudo, poderia se afirmar que a Cooperativa Central Frimesa, fundada nos anos 70, estaria alinhada aos precursores da matéria. A unidade de estudo, por estar econômica, política e tecnologicamente inserida em ambientes instáveis tem ao longo do tempo desenvolvido e fortalecido contínua e endemicamente os seus mecanismos de aprendizagem organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Para tanto, conscientemente ou não em relação a importância da aprendizagem organizacional, parece que a Frimesa tem conseguido promover troca de conhecimento adquirido nas adaptações ao ambiente, desenvolvidas ou vivenciadas seja pelos cooperados, pelos núcleos, pelas cooperativas afiliadas e pela própria central, como forma de fazer frente à complexidade do agronegócio, incerteza sobre o futuro, e incentivos inadequados vigentes no setor (CANGELOSI; DILL, 1965).

Nas três décadas de atuação, indica-se que tenha conseguido acumular os conhecimentos e reivindicações em toda a cadeia vertical envolvida na gestão/operacionalização de seus negócios, especialmente junto aos produtores através das cooperativas afiliadas, estimulando os indivíduos e os subgrupos a colaborarem com a organização no sentido de buscar a discussão e proposição de soluções para seus desafios (SIMON, 1969), mesmo que para tanto, tenha tido que se reestruturar drasticamente sua infraestrutura, suas rotinas e seus modelos mentais, como ficou claro no redirecionamento estratégico da área de carnes e na implantação do programa de qualidade no leite.

No “Caso Frimesa”, ao analisarmos o processo de aprendizagem, podemos conjecturar que enquanto organização a cooperativa central realmente aprende, pois, apresenta um comportamento adaptativo durante sua existência, no qual os cooperados e as cooperativas afiliadas têm conseguido auferir melhorias, que são aproveitadas pela cooperativa central para construir sua própria aprendizagem (CYERT; MARCH, 1963).

## 5.1 POSSÍVEIS RUPTURAS SOB A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Apesar no “Caso Frimesa”, como em todo estudo de caso, não procurarmos entender o por que e tampouco as causas ou as conseqüências em relação ao fenômeno, algumas considerações podem ser feitas em relação aos possíveis constrangimentos que poderiam vir a surgir no sistema e que poderiam levar a uma ruptura parcial do processo de aprendizagem, ou até o seu total impedimento.

A sistema pode levar a uma aprendizagem pela audiência (marcador 2 na figura 12) quando o desinteresse de um cooperado em relação a participação na gestão ou seus interesses pessoais em relação a vantagens de condições comerciais junto a organização poderia levar, o mesmo, a apresentar *feedbacks*, consciente ou inconscientemente, que não corresponderiam a sua real expectativa ou intenção, outra possibilidade seria que o colaborador responsável pelo contato com o cooperado, seja da área técnica, nas unidades ou até seu coordenador de núcleo, poderia entender/filtrar de forma equivocada estes *feedbacks*.

Também, identifica-se a possibilidade de uma aprendizagem supersticiosa (marcador 3b na figura 12) caso a organização ao estabelecer estratégias que demandassem mudanças operacionais drásticas, tendo como razão uma visão do macro ambiente que justificaria o esforços, mas que depois de mudar todo o agir da organização e dos indivíduos a resposta do ambiente não correspondesse às expectativas, um possível exemplo seria o caso de investir-se na idéia de melhoria da qualidade do produto em função de que o mercado estaria exigindo e a capacitação das pessoas, remuneração dos prestadores de serviço e fornecedores de matéria-prima, assim como os investimentos na produção e comercialização permanecessem voltados à produção em escala.

A aprendizagem oportunística (marcador 7 na figura 13) poderia se apresentar quando a organização opta por abandonar uma estratégia vigente, mantendo toda a operação e justificativa de negócios, para atingir resultados que não foram compartilhados com toda a organização previamente, poderia ser o caso do exemplo anterior, em que a organização apesar estar dirigida à qualidade do produto, opta-se por trabalhar em economia de escala, de forma consciente, afim de aproveitar um momento de alta procura no mercado, por exemplo, ou afim de assegurar que grandes fornecedores de matéria-prima continuem suprindo o sistema.

Outra possibilidade, seria a aprendizagem fragmentada (marcador 6 na figura 19) que afetaria totalmente a organização cooperativista em função de que sua composição está ancorada na participação dos cooperados, ainda que em tese, nesta situação a organização não conseguiria se apropriar da aprendizagem de seus cooperados, significando que se algum cooperado abandonasse a cooperativa levaria com ele todo o *expertise* de um processo de produção ou capacidade de gestão ou, ainda, força política interna com cooperados/externa com a comunidade e outras organizações.

## 5.2 LIMITES E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS DO ESTUDO

Em relação à teoria, este estudo apresenta uma matriz (figura 14) que relaciona os elementos existentes no modelo OADI-SMM com as possíveis rupturas no processo de aprendizagem, possibilitando aos pesquisadores a opção por uma perspectiva individual ou organizacional em futuros estudos sobre os possíveis constrangimentos no processo de aprendizagem de uma organização cooperativista.

Pois, como se trata de um “Estudo de caso”, buscou-se analisar apenas como acontece o processo de aprendizagem à luz do modelo OADI-SMM, cuja análise, juntamente com a matriz supra citada e a pesquisa empírica possibilitaram a adaptação do modelo para o sistema cooperativista, acrescentando-se os momentos, mecanismos e agentes que seriam o “elo” para o compartilhamento da aprendizagem organizacional e individual. Esta adaptação/complementação (figura 19) pode vir a contribuir, inclusive, em estudos que venham abordar possíveis constrangimentos sob a perspectiva do indivíduo, ou seja, do cooperado.

Há que se ressaltar que uma das principais restrições deste trabalho é o fato de que o processo de aprendizagem em uma organização cooperativista, enquanto um sistema social, envolve uma complexidade dinâmica, por isso, as reações e conseqüências observadas reportam-se apenas ao período da pesquisa e não podem ser avaliadas suas conseqüências para o comportamento, seja dos indivíduos, do grupo ou da organização além do período em que ocorreu o estudo.

Não se espera também grandes resultados em relação ao estabelecimento de concordância e/ou confiança em relação a interpretação do pesquisador, em função de que pesquisas qualitativas deixam significativa margem para

questionamentos de posicionamento ideológico e integridade nos procedimentos. Apesar do pesquisador ter se esmerado no sentido de evitar falhas, a flexibilidade do método utilizado de coleta dos materiais e o curto espaço temporal, bem como amostragem reduzida, poderiam ser as principais vulnerabilidades do presente estudo.

## REFERÊNCIAS

ACKERMAN, P. L.; STERNBERG, R. J.; GLASER, R. **Learning and individual differences**. New York: Freeman, 1989.

ABAG – Associação Brasileira de Agribusiness. **Dados de Mercado**. Disponível em: <<http://abag.com.br>> Acesso em: 24/06/2009.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. *In* RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978. 344 p.

BARNETT, C. K. **Organizational learning theories: A review and synthesis of the literature**. Unpublished Pre-publication draft, University of New Hampshire, Durham, NH, 1999.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. 3 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. *in* BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo, Atlas, capítulo 12, p 628-655, 2001.

BIALOSKORSKI, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. *In* **Seminário de política econômica em cooperativismo e agronegócios**. UFV, 2002, [s.l.].

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, v.44, n.1, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de competências e aprendizagem**. São Leopoldo : Editora Unisinos, 2005.

BLANKENHAGEN, E. E. **Organizational learning in the development of doctrine in the U.S. Army, 1976-1986: A historically based study.** Unpublished Dissertation, George Washington University, Washington, D.C, 1994.

BNDES. **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento** – versão preliminar. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf)> Acesso em: 24/06/2009.

BRADLEY, J. Methodological issues and practices *In* qualitative research. **The Library Quarterly**, v.63, n.4, p.431-449, Oct. 1993.

BRANDÃO, H.P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Universidade Corporativa Banco do Brasil e Fundação Getúlio Vargas** – FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão baseada nas competências:** um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília.

CANGELOSI, V. E.; Dill, W. R.. **Organizational learning:** Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 1965.

CASTRO, A. M. G. de. Análise da Competitividade de Cadeias Produtivas. Manaus, 2000. **Workshop Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia.** Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br/download/publicacoes/accp.pdf>>. Acesso em: 24/06/2009.

CHADAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. *In* **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

CLEGG, S. R *et al.* **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

CONAB. **Companhia Brasileira de Abastecimento.** Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 24/06/2009.

CONFESSORE, S. J.; KOPS, W. J. **Self-directed learning and the learning organization:** Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*, 1998.

CONKLIN, E. J. **Capturing organizational memory**. Group Decision Support Systems, 1996. Disponível em: <<http://www.gdss.com/wp/COM.htm>>. Acesso em: 10 set. 2001.

COOK, M. L. The future of U.S. Agricultural Cooperatives: a neo-institutional approach. *In American Journal of Agricultural Economics*, [S.l.], v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COOK, S.; YANOW, D.; Culture and organizational learning. In COHEN, M.; SPROULL, L (org). **Organizational learning**. Londres: SAGE, 1996, pp. 430-460.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

**COPAGRIL**. Disponível em: < <http://www.copagril.com.br> >. Acesso em: 24/08/2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre : Artmed, 2007. pp. 184-201

CROSSAN M. M. *et al.* Organizational learning: dimensions for a theory. *In The International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *In Academy of Management Review*. v. 9, n. 2. p. 284-295, 1987.

DI BELLA, A.; NEVIS, E. C. **How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

DIXON, N. M. **Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals**. Human Resource Development Quarterly, 3(1), 1992.

DODGSON, M. Organizational learning: A review of some literatures. **Organization Studies**, v. 21, n. 5, p. 375-394, 1993.

DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organisational design. *In* STAW, B. M.; CUMMINGS, L.L. (Ed.) **Research in organisational behavior**. Greenwich, C.T: JAI Press, 1979.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. *In* **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem** – desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FIOL, M.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review** (pre-1986); oct 1985.

FIPECAFI/USP – Anuário Exame de Agronegócio 2008/2009. *In* **Revista Exame**. Disponível em: < [http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/anuarioagronegocio/500maiores\\_2007/500\\_maiores.html?segmento=&estado=&ano=2008&ordem=1&home=true&busca=true](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/anuarioagronegocio/500maiores_2007/500_maiores.html?segmento=&estado=&ano=2008&ordem=1&home=true&busca=true) >. Acesso em: 24/06/2009.

**FRIMESA**. Disponível em: < <http://www.frimesa.com.br> >. Acesso em: 24/08/2010.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *In* **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, maio/jun. 1995, p. 20-29.

HEDBERG, Bo **How organizations learn and unlearn**, em P. C. Nystrom e W. H. Starbuck (orgs.), *Handbook of Organizational Design*, Londres, Oxford University Press, 1981.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. *In* **Organization Science**, 2 (2):88-115, 1991.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendências: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. *In* EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (Ed.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

JELINEK, M. **Institutionalizing innovation: A study of organizational learning systems**. New York: Praeger Publishers, 1979.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**. [ ], out 1993. p. 37-50.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. *In* KLEIN, D. (org). **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

LAZZARINI, S. G. Estudos de Caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. *In* FARINA, E. *et al.* (Coord.) **Estudos de Caso em Agrobusiness**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997. p. 9-23.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox *In* managing new product development. *In* **Strategic Management Journal**, 13, p. 111-125, 1992.89.

\_\_\_\_\_. **Wellsprings of Knowledge**: Building and sustaining the sources of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. *In* **Annual Review of Sociology**, 14, p. 319-340, 1988.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *In* **Revista de administração** contemporânea, v. 7, n. 3, 2003.

LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986

MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. The uncertainty of the past: organizational learning underambiguity. **European Journal of Political Research**, v. 3, p. 141-171, 1975.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5 ed. São Paulo -Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1998.

MONEZI, M. A. **Espírito cooperativista requisito essencial do cooperativismo**. 2005. Disponível em: <[www.advogado.adv.br.2005/mariaangelamonezi/espírito](http://www.advogado.adv.br.2005/mariaangelamonezi/espírito)>. Acesso em: 24/06/2009.

MORAES, R. Análise de conteúdo. *In Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, M. A., MASINI, E. F. S. **Aprendizagem significativa, a Teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes, 1982.

NASCIMENTO, F. R.. **Cooperativismo como alternativa de mudança: Uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organisational learning: conceptual and practical issues. *In Human Relations*, 48 (7), 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>>. Acesso em: 24/06/2009.

OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Participação das Cooperativas na Produção Agropecuária do Paraná em 2005**. Disponível em: <[www.ocepar.org.br](http://www.ocepar.org.br)>. Acesso em: 24/06/2009.

\_\_\_\_\_. **Sistema OCEPAR**. Disponível em: <[www.ocepar.org.br](http://www.ocepar.org.br)>. Acesso em: 24/06/2009.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **A new economy?: the changing role of innovation and information technology in growth**. Sumário Executivo, 2000. Disponível em: <<http://www1.oecd.org/publications/e-book/9200031e.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2003.

\_\_\_\_\_, Organization for Economic Co-operation and Development. **The knowledge-based economy**. OCDE/CG(96)102.Paris, 1996. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>>. Acesso em: 24/06/2009.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001

PEDROZO, Eugenio de A. Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais. *In ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 1993, Salvador - Bahia, Curitiba - Paraná, 27 a 29 de setembro de 1993, p.10-13.

PEDROZO, Eugenio de A. e Silva, Tania. N. da. Cooperativa, uma Organização Diferenciada Rumo à Sustentabilidade. **Revista Análise**. Porto Alegre, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE/PUC. v.10, n.2, p.47-74, 1999.

PINHO, D. B. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. *In Manual de Cooperativismo*. São Paulo, CNPq, vol.1, 1982.

POLANYI, M. Tacit Knowledge. *In PRUSAK, L. (ed.) Knowledge in Organizations*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997, cap. 7, p. 135-146.

POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy**: network forms of organizations. Research *In Organizational Behavior*, v.12, p.295-336, 1990.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias? *In Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

RATLIFFE, W. **An inquiry into organizational learning**. Unpublished Dissertation, University of Massachusetts, 1981.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 2008.

ROESCH, M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B.. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. *In Journal of Management Studies*, vol. 20, nº1 pp 7-28. (1983)

SILVA, T. N. *et al.* **Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo o capital social.** Administração em diálogo/ Programas de Estudos Pósgraduados em administração PUC – SP – n.6 (nov.2004). – São Paulo: Saint Paul, 2004.

SIMON, H. **Sciences of the artificial.** Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations.** (4th ed.). New York: The Free Press, 1997.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *In RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004, Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 24/06/2009.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research.** Thousand Oaks: Sage, 1998.

STARBUCK, W. Learning by Knowledge Intensive Firms. *In* PRUSAK, L. (ed.) **Knowledge in Organizations**, Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997. cap. 8, p. 147-176.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, E. W. K. (1997). **Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research.** *Human Relations*, 59(1), 73-89.

VEILLEUX, R. G. **A nationwide descriptive study about the status of organizational learning in United States' businesses as perceived by human resource development practitioners**. Unpublished Dissertation, The George Washington University, Washington, D.C, 1995.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventado a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WAACK, R.S.; MACHADO FILHO C. P. M. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. *In* **Workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares**, 2, 1999, Ribeirão Preto

WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

WEICK, K. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. *In*: CLEGG, S. R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 16, p. 361-388.

WEICK, K. The nontraditional quality of organization learning. **Organization Science**, Providence, v. 2, n. 1, p. 116-124, 1991.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron, *In* Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. (org.). **Handbook of Organizational Studies** (pp.440-458). Londres: Sage, 1996.

WICK, C.; LÉON, L. **O desafio do aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1996.

YIN, R. **Estudo de caso**. 2ª edição. Bookman. Porto Alegre, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. . Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Working Paper, nº 02/017**. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2002.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Questões norteadoras para as entrevistas**

- Qual o seu nome completo, idade, profissão e formação?
- Há quanto tempo faz parte da cooperativa, porque faz parte dela e qual o seu papel?
- Caso seja cooperado, qual sua cooperativa, porte de sua propriedade e o que produz?
- Quando a Cooperativa Central tem um novo desafio ou passa por uma crise, em relação ao negócio agroindustrial, quais os mecanismos e estruturas para a transferência de conhecimento/informação ao cooperado?
- Poderia citar um ou mais exemplos cujo início do ciclo de aprendizagem tenha partido da organização?
- Poderia citar um ou mais exemplos cujo início do ciclo de aprendizagem tenha partido dos cooperados?
- Em quais momentos acontece a aprendizagem?
- A organização está organizada para a aprendizagem?
- Existe uma organização funcional e hierárquica dos envolvidos na aprendizagem?
- Existe atitudes/incentivos que estimulem a aprendizagem na organização?
- Existem estruturas e rotinas para aprendizagem?
- Existe compartilhamento de experiências?
- Quais os canais utilizados para comunicação e para disseminação da aprendizagem?
- Os procedimentos estabelecidos e conhecimento adquirido influenciam as decisões?
- As decisões desencadeiam ações coordenadas?
- Os procedimentos padronizados influenciam os indivíduos?
- Existe a valorização do ser humano?
- Identifica-se uma melhoria dos processos e racionalização dos recursos?
- A aprendizagem influencia na competitividade?
- A aprendizagem colabora para a perenidade da organização?

## APÊNDICE B – Fracionamento unitário da entrevistas e codificação

001C-gente não conseguiria ver o desenvolvimento da nossa região no agronegócio, se não estivéssemos integrados no cooperativismo	029D-em 97 é que houve uma ruptura deste conceito de gestão, pela necessidade de profissionalização
002C-como que um cara desses consegue fazer pro produto dele chegar na mesa de um consumidor na Europa	030D-se optou por ter uma diretoria executiva formada por um contratado especializado em gestão e também uma outra parte que não perdesse o link com o sistema
003C-todo aquele trabalho que a cooperativa faz do desenvolvimento da região	031D-se criou a função de diretor executivo, que junto com o presidente eleito pelo conselho forma a diretoria executiva
004G-o cooperativismo resgata a dignidade, a qualidade de vida	032D-fazemos a gestão compartilhada: profissional com político institucional
005G-numa sociedade de capital o mais importante são as ações, o dinheiro ou o capital, no cooperativismo o mais importante são as pessoas	033D-é uma administração muito profissional
006G-busca pelo equilíbrio entre o econômico e o social, por isso a gente viabiliza para que eles tenham a diversificação	034D-para fugir dos aspectos políticos a parte social política é com as afiliadas
007C-formar novas lideranças	035D-o poder, são os cinco presidentes das afiliadas que representam os donos
008C-visão mais holística da atividade	036D-o associado está representado pelo presidente da sua cooperativa
009C-mas que ele é um empreendedor rural	037D-10 representantes, 2 de cada afiliada
010C-promoção e desenvolvimento da mulher rural	038D-cinco titulares são os cinco presidentes
011C-ser este agente de mudança	039D-conselho de administração e cinco suplentes, dos suplentes se escolhe um pra ser o executivo
012C-sinta-se competente para ajudar a definir	040D-cinco associados que compõem a assembleia
013C-desenvolver esta liderança dentro dela	041D-elege-se o conselho de administração que representa as cinco cooperativas
014C-até da liderança maior, como nós já temos experimentado isso na nossa cooperativa	042D-O cooperado não é sócio da FRIMESA
015C-ele consiga visualizar a família, a propriedade e ele mesmo	043D-o sócio da FRIMESA é a cooperativa
016C-dar um valor maior a isso	044D-nossa função ela é estritamente industrial e comercial, ela é empresarial
017C-valorizar a família, a propriedade e ele	045D-não pode avançar em gestão esquecendo as necessidades e a viabilidade do produtor
018C-pré-conceito de que agricultor, colono	046D-conceito integrado entre gestão profissional e solução para o produtor
019C-todos precisam de alimento que ele está produzindo	047D-ter voz ativa e participar da definição das diretrizes e estratégias da central
020G-família que coopera ela tem uma melhor qualidade de vida	048D-mudança em 1997 pra atender a modernização da gestão, mas sem esquecer este lado que é a representatividade do produtor
021G-vão buscar também, não só melhorar a tecnologia lá no campo das máquinas ou a genética dos animais, mas, investem nas pessoas	049D-houve o envolvimento do conselho fiscal da FRIMESA, reuniões junto aos conselhos de administração das cooperativas afiliadas e das lideranças dos produtores
022G-junção dessas culturas, essa troca de experiências, a amizade, formação até de famílias	050D-diretor executivo coordena todo o processo da empresa, todas as gerências
023G-o cooperativismo ele proporciona isso. A diversidade é assim uma coisa fantástica	051D-estrutura enxuta: diretoria executiva, 3 gerentes e áreas de apoio com 7 supervisores
024D-estudar a organização de uma central no começo de 77, e em dezembro conseguimos a carta constitutiva	052D-ferramenta de gestão, desde 1989, é o planejamento estratégico
025D-cooperativa nasce das necessidades dos cooperados	
026D-a central nasceu da necessidade das cooperativas em industrializar a carne suína e o leite	
027D-um frigorífico para cada cooperativa, era inviável, um laticínio também	
028D- no início ela foi escolhido um sistema de gestão baseado no tradicional que existia	

- 053D-ele começa a ser discutido com o conselho de administração
- 054D-as crenças, os valores, os princípios de honestidade, de qualidade, princípios de cooperação, isso são natos
- 055D-o conselho de administração junto conosco discute o negócios da empresa
- 056D-concentrar os recursos e seus esforços em dois negócios: carne suína e leite, matéria-prima leite e sua industrialização
- 057D-competências prá transforma isso num negócio viável para o produtor
- 058D-temos que montar as nossas estratégias focado nas demandas/tendências do mercado
- 059D-organizar o processo industrial e levar este produto ao consumidor
- 060D-cooperado entrega essa matéria prima na sua cooperativa singular que repassa para a central
- 061D-produtor querendo/precisando produzir , diversificando a renda e sendo viável
- 062D-comando de um processo industrial
- 063D-um consumidor que é cada vez mais exigente
- 064D-mercado competitivo, que tem outros fazendo isso também
- 065D-cabe à diretoria executiva estabelecer uma inter-relação entre essas pontas
- 066D-o consumidor quer cada vez mais
- 067D-buscar informação no mercado
- 068D-implantar uma planta industrial
- 069D-ter matéria-prima
- 070D-parte técnica define a melhor genética e a nutrição
- 071D- através do conselho de administração comunicar os técnicos nas cooperativas afiliadas
- 072D-pesquisa e desenvolvimento está ligada com o mercado
- 073D-comitê de desenvolvimento de produtos
- 074D-avaliações e tudo formalizado, sistematizado
- 075D-sistema de tipificação dentro do frigorífico
- 076D-coordenador técnico da cooperativa, no caso o veterinário, que faz a ponte com as cooperativas afiliadas
- 077D-levamos essa necessidade para o conselho em reuniões mensais
- 078D-prestamos conta e discutimos as grandes estratégias e saem as diretrizes
- 079D-os presidentes levam a informação politicamente pro seu quadro técnico
- 080D-o pessoal técnico da FRIMESA e o técnico da afiliada fazem a execução, após o balizamento político estratégico do conselho
- 081D-interatividade entre a diretoria da FRIMESA e o conselho de administração prá tomar as orientações estratégicas, sendo que a parte operacional está estruturada prá cumprir com as diretrizes
- 082D-diretoria executiva da central é composta por um associado das controladoras que é o presidente e de um diretor executivo que é um contratado, que é um técnico
- 083D-o conselho de administração se reúne uma vez por mês toma as decisões estratégicas e a diretoria executiva administra o dia-a-dia
- 084D-elaboramos aqui o planejamento estratégico, com o orçamento, com tudo, e esse é aprovado pelo conselho de administração
- 085D-acompanhamos a execução deste planejamento
- 086D-levamos a nossa reunião do conselho uma análise dos itens de controle
- 087D-relatório bem substanciado que fala das questões econômicas, do tudo que foi planejado, que foi realizado, faz a avaliação do conceito de qualidade, a ocupação do espaço no mercado, a avaliação dos clientes feita em relação à FRIMESA
- 088D- são 33 itens de controles, que envolvem todos esses aspectos
- 089D-relatório da análise de mercado e das tendências a cada mês
- 090D-existem estudos dos dois negócios do que pode acontecer no ano seguinte
- 091D-apresentação do balancete e todos os indicadores financeiros e econômicos
- 092D-retrato efetivo daquilo que está sendo feito e do desempenho da FRIMESA
- 093D-os presidentes das controladoras discutem o relatório na reunião do conselho deles, com 10 ou 12 pessoas, que são os líderes de comitês
- 094D-no mês de outubro, estamos encerrando, a parte de quantificação do planejamento para o ano que vem, agora vem a orçamentação
- 095D-quantos suínos cada cooperativa vai entregar, com que peso, qual é a tipificação em termos de percentual de carne, índice de gordura
- 096D-tudo está especificado pros técnicos implementarem no campo
- 097D-comparar a capacidade industrial com a demanda de mercado obtida através de mais de 300 representantes comerciais e seus supervisores

- 098D-serão estabelecidas as cotas, para cada vendedor, e vem prá dentro da indústria prá fechar com as capacidades
- 099D-caso alguma linha esteja estrangulada ou tem que melhorar a qualidade e é um bom negócio fazer aquele produto, traça-se o plano de investimentos: precisa ampliar linha A, B, C
- 100D-O planejamento estratégico fecha todas essas informações e transforma num plano de produção e numa estimativa de faturamento
- 101D-orçamento anual com revisão de cinco anos há frente na última reunião de novembro
- 102D-discussão três meses antes do fechamento do ano
- 103D- diretores consultam as bases, se concordam ou têm outras sugestões
- 104D-a aprovação do orçamento se dá na última reunião do conselho do ano
- 105D-dia primeiro de janeiro todo o orçamento está alocado, definido e aprovado
- 106C-quadro social das controladoras: assembleia geral, conselho fiscal e conselho de administração
- 107C-conselho de administração conta com o comitê central/educativo/consultivo, um núcleo que não tem poder deliberativo, onde se busca os subsídios daquilo que o associado procura, pensa e quer, e também leva-se as informações
- 108C-comitê é formado pela liderança dos associados envolvendo todas as atividades que a cooperativa tem
- 109C-os coordenadores e secretários se renovam a cada dois anos
- 110C-eleição, se coloca a disposição quem quer
- 111C-recebem treinamento: como se conduz uma reunião, sobre cooperativismo, finanças
- 112C-fazem parte do comitê central que tem o papel consultivo
- 113C-onde a a diretoria leva todas as informações e busca os anseios
- 114C-dali saem as lideranças que compõem depois o conselho de administração, o conselho fiscal, que vão fazer parte da diretoria executiva
- 115C-é uma caminhada, cada um faz ela, e é um processo de aprendizagem onde tem toda a questão do treinamento
- 116C-reuniões específicas
- 117C-reunimos todos eles em núcleos para tratar sobre esta questão técnica, traz/leva informações
- 118C-onde se faz a formação da liderança da cooperativa, 99% dos líderes
- 119C-ninguém entra numa diretoria de cooperativa se não passar por um processo desse
- 120C-integrar um dos comitês, onde o pessoal vai ver a participação
- 121C-no final do ano forma-se uma comissão eleitoral para o nosso conselho
- 122C-vai-se às comunidades o associado se auto apresenta, normalmente se apresentam estas pessoas que fazem parte do comitê, por já conhecerem a cooperativa, por serem mais desenvoltas, porque nós já treinamos elas
- 123C-dai forma-se um grupo maior que faz a composição da chapa para o conselho de administração e a própria diretoria há cada 4 anos se renova
- 124D-16 núcleos cooperativos
- 125D-cada coordenador de núcleo participa do conselho consultivo
- 126D-duas vezes por ano vamos até esses núcleos, levamos os assuntos da cooperativa, onde a gente discute diretamente com o associado
- 127D-cada sessenta dias o conselho consultivo se reúne e trazendo também as demandas do associado, com alguma preocupações/sugestões
- 128D-juntamente com este conselho consultivo a gente discute/analisa
- 129D- o próprio coordenador leva as informações lá prá base junto ao associado
- 130D-composição do conselho de administração é de onze pessoas, 3 executivos e os outros são conselheiros vogais
- 131D-numa região e participam do núcleo todos os associados que se disponham a ir
- 132D-para ser coordenador do núcleo tem que ser 100% ativo, fazer todos os negócios dentro da cooperativa
- 133D-o coordenador é um fomentador das ideias e também do que passa na Copagrill
- 134D-é feita uma eleição lá no núcleo aonde todos os associados estão lá eles votam na pessoa que representa
- 135C-todos podem se colocar à disposição para ser um diretor, conselho de administração, para ser conselheiro fiscal
- 136C-depnde de sua participação no comitê educativo
- 137C-a pessoa às vezes começa se destacar e o pessoal diz: puxa vida, esta pessoa aqui é realmente uma pessoa que pode ser um diretor
- 138C-mas ele não vai ser indicado, normalmente, cada um se auto apresenta para se colocar à disposição
- 139D-todos são cooperados, tanto o conselho consultivo que traz idéias, quanto o conselho de administração que decide
- 140D-a tomada de decisão considera as áreas tanto financeira como de planejamento ou até a parte técnica de campo

- 141D-tudo é visto antes, primeiro analisa-se todos os dados se aquilo realmente o conselho pode aprovar ou não com pessoas que são qualificadas prá discutir um projeto, que apresentam parecer dos pontos positivos ou negativos
- 142D-o conselho depois acaba decidindo por sim ou não, com um estudo prévio prá não errar, geralmente acompanhados pelos 3 diretores executivos
- 143D-o fluxo envolve a diretoria executiva e os 6 gerentes de apoio
- 144D-convocam-se reuniões com os gerentes de unidades e encarregados onde se passa então todas as ideias
- 145D-define-se como fazer e quais as responsabilidades/papeis dos funcionários e associados
- 146D-os gerentes de unidades e encarregados repassam para seus colaboradores nas suas unidades ou áreas de atuação
- 147D-utiliza-se o nosso site, comunicados...
- 148G-a sucessão dentro da cooperativa
- 149G-conselho Consultivo composto pelos coordenadores dos núcleos cooperativos, ao todo 16
- 150G-além disso tem o conselho fiscal, conselho de administração e os diretores executivos
- 151G-as pessoas se desenvolvem, elas têm o potencial só que não sabem
- 152G-busca-se mostrar o caminho, mostrar quanto a pessoa é importante
- 153G-jovens recebem curso de liderança de reuniões
- 154G-no início instrutores de fora prá preparar os líderes
- 155G-atualmente os próprios capacitados ministram os cursos
- 156G-quem foi preparado passa, depois de 2/3 anos passa a preparar
- 157G-composição do Conselho Fiscal e o Conselho de Administração são de egressos dos comitês de jovens
- 158G-exemplos: presidente e vice-presidente da cooperativa foram presidentes de CJC
- 159G-a maioria se formou dentro do Clube de Jovens
- 160G-exemplo de ascensão: presidentes da Frimesa e da Copagril hoje estão na diretoria da OCEPAR, jovens professores, um que gerente do SICREDI hoje
- 161G-2004/2005 com 17 anos membro tímido do CJC, num ano assume tesouraria do comitê, no outro é presidente do CJC, participa de encontros estaduais, atualmente integra a coordenação de campus de universidade federal
- 162G-necessária o ensino fundamental completo para ocupar cargos no CJC
- 163G-os próprios jovens buscam soluções para a formação
- 164G-implica na ampliação da propriedade rural por meio de melhor formação
- 165G-nos CJs apresenta-se a importância de se melhorar a propriedade
- 166G-trabalha-se o cooperativismo sustentável
- 167G-propõe-se a soma da experiência dos pais/avós com o conhecimento do jovem, seu interesse pela tecnologia
- 168G-estimula-se a união familiar e o diálogo, por meio das reuniões familiares
- 169G-cursos e atividades visa promover harmonia, equilíbrio e disciplina
- 170G-utiliza-se o teatro e a dança para a aprendizagem recreativa
- 171G-o objetivo seria tornar melhores administradores na comunidade
- 172G-ocuparem cargos de presidente de igreja, tesoureiro nas escolas, integrar a associação de pais e mestres, assumirem cargos representativos com vereadores e prefeitos
- 173G-na região dois prefeitos participaram dos CJC, assim como vários vereadores e secretários
- 174G-atividades nos CJs: assembleias, projetos agropecuários, clube da bezerra, maratonas culturais envolvendo teatro, poesia, dança e canto, baile de escolha da rainha, olimpíadas
- 175G-essas atividades levam o jovem a participar do protocolo, podendo falar para 50, 100 ou até 1000 pessoas
- 176G-a possibilidade de um jovem ter uma oratória fluente
- 177G-a participação no CJC pode promover a superação da timidez
- 178G-estimula a mudança de postura e possibilita a participação em cargos e funções que podem promover a imagem do jovem
- 179G-necessidade de ensinar a cooperação para as crianças
- 180G-programa COOPERJOVEM atinge a criança na escola
- 181G-a criança aprende o que é cooperação
- 182G-efeito multiplicador, ela vai falar pro pai sobre a importância da cooperação
- 183D-as deliberações das políticas da central geralmente são tomadas pelo conselho de administração
- 184D-o conselho de administração é composto pelos presidentes das controladoras
- 185D-as deliberações são encaminhadas pelos diretores às áreas técnicas de suas cooperativas controladoras
- 186D-as áreas técnicas fazem seus próprios estudos/planejamentos em consonância com a área técnica

- da Frimesa que apresentam quais os prós e os contras do investimento, como uma política de negócio
- 187D-os técnicos contactam os associados, repassando o que é que se pretende e qual que seria então o compromisso do associado
- 188C-os diretores executivos da controlodara fazem em torno de três reuniões com os núcleos
- 189C-no início de ano discute-se o planeamento com base no que vem da central
- 190C-analisa-se a possibilidade do avanço em termos da quantidade na produção
- 191C-a cooperativa controladora e a cooperativa central estabelecem metas
- 192C-entre as metas estão conversão alimentar, de ganho de peso diário
- 193C-o objetivo é assegurar uma rentabilidade mínima para o produtor e disponibilidade de matéria-prima para a indústria
- 194C-avaliações técnicas são feitas e incentivos à produtividade
- 195C-concursos e viagens para busca de conhecimento são constantes
- 196C-rankeiam-se os melhores para figurarem como exemplo
- 197C-discute-se em reuniões as dificuldades e os números da produção
- 198C-busca-se o reconhecimento e a valorização dos campeões
- 199C-em conversa franca, mostra-se ao cooperado o planeamento
- 200C-o que se espera dele é apresentado em forma de desafio
- 201C-a segunda reunião acontece no meio do ano, mais de monitoramento
- 202C-no final do ano tem uma de encerramento, com palestrante convidado na área técnica
- 203C-a grande preocupação é com o manejo, pois a dedicação é o diferencial
- 204C-os cooperados participam da discussão/deliberação da cooperativa nos comitês e conselhos
- 205C-o primeiro canal é o comitê específico da atividade
- 206C-nos comitês específicos sempre um dos diretores da afiliada está, as vezes algum diretor da central ou algum técnico da área
- 207C-os diretores e técnicos participam para ouvir os produtores mas também levar informação
- 208C-outros locais de debate e deliberação são o conselho de administração e o comitê central
- 209C-os integrantes do conselho e do comitê central geralmente atuam na atividade específica, tendo uma condição de argumentação interessante
- 210C- a partir disso a cooperativa planeja o negócio para cinco ou seis anos
- 211C-na diretoria executiva existe uma divisão de responsabilidades para as ações operacionais
- 212C-assim cada diretor tem uma área de atenção específica, além de suas atribuições na diretoria
- 213C-além do técnico em campo, a cooperativa mantém um cronograma de reuniões com o cooperado
- 214C-são três reuniões específicas por cada área, realizadas em locais que agrupem as comunidades
- 215C-nessas reuniões a diretoria e o corpo técnico discutem com os associados não apenas questões técnicas, mas estratégicas e mercadológicas.
- 216C-em termos de informações, a cooperativa repassa aos conselheiros/coordenadores de comitês relatórios mensais
- 217C-nessas reuniões mensais, cada gerente faz apresenta ao conselho o relatório de sua área
- 218C-e para prestação de contas direto ao cooperado, existem as pré-assembléias
- 219C-A coordenação precisa ser feita por uma só, não dá pros dois fazer
- 220C-a área técnica da central tem uma função macro
- 221C-a parte de campo tá na afiliada.
- 222D-as políticas/estratégias são traçadas dentro da viabilidade de negócio
- 223D-o que o produtor quer às vezes não é o que o mercado precisa
- 224D-os presidentes estão sensíveis ao que cada associado tem condições ou não de fazer
- 225G-a diretoria tem o diretor presidente, vice e secretário
- 226G-tem os gerentes de divisões
- 227G-tem os gerentes de unidades
- 228G-o processo é abrangente e impossibilita atuar especificamente em tudo
- 229G-precisa ter procedimentos
- 230G-as decisões são tomadas no conselho de administração e diretoria executiva
- 231G-o associado tem assembleia geral
- 232G-tem reunião de núcleo
- 233G-tem a reunião com a diretoria
- 234G-tem coisas que são decididas dentro de um processo diretivo, executivo
- 235G-5000 produtores de leite
- 236G-ouvir individualidades em relação a preço é impossível
- 237G-cada um vai trabalhar os seus interesses

- 238G-ir pela coletividade, ser cooperativo
- 239C-produtor ter mais produtividade, mas, principalmente mais qualidade
- 240C-remunerar por qualidade
- 241C-central ainda não passa isso
- 242C-mas vai ser um passo futuro
- 243C-instrução normativa nr 51 que precisa ser atendida
- 244G-programa de rádio, em duas rádios AM de segunda à sexta
- 245G-sábado a voz do jovem e da mulher cooperativistas
- 246G-rádios comunitárias dos municípios passa o informativo
- 247G-muitos associados com e-mail, envio das informações pelo correio eletrônico
- 248G-revista impressa
- 249G-comunicados através do freteiro de leite, inclusive para não produtores de leite
- 250G- utiliza-se o telefone
- 251G-encontros nos 16 núcleos
- 252G-clube de jovem, onde não tem núcleo
- 253G-revitalização das cooperativas, central e singulares, em 2000
- 254G-chama as lideranças: Conselho de Administração e o Fiscal, o Conselho Consultivo
- 255G-que como líderes dos grupos decidem se precisam ser feitas reuniões
- 256G-não apenas nos 16 núcleos, chegou-se a fazer em 32 comunidades
- 257G-reuniões com os gerentes de áreas
- 258G-gerentes de áreas repassam pros funcionários e para os gerentes das unidades
- 259G-gerentes de unidades transmitem aos seus funcionários
- 260G-uma reunião anual por setor em que participam todos os produtores do setor
- 261G-naquele dia se fala só sobre aquele negócio
- 262G-traz-se palestras, os produtores opinam, tiram dúvidas e ouvem
- 263G-encontros do leite, acontecem
- 264G-a central participa, o diretor presidente da central fala as tendências
- 265G-mais as reuniões de núcleo que acontecem em maio e novembro
- 266G-também existem as pré-assembléias que acontecem em janeiro antes da assembléia geral
- 267G-tem o dia da assembléia, repasse de informações para mais de mil associados/pessoas, presença de líderes políticos e representantes da OCEPAR e da central
- 268G-convidados apresentam as tendências do agronegócio
- 269G-o agricultor é muito bem informado, tem acesso às informações de uma forma rápida e fácil
- 270G-em 97/98 reuniões, para pegar a assinatura dos associados prá nós conseguir o RECOOP
- 271G-programa com recursos federais para revitalização com prazo de 15 a 20 anos podiam pagar
- 272G-cooperativismo começou trabalhar/organizar o capital
- 273G-depois não trabalhou tanto o capital, passou a trabalhar o social
- 274G-foi investido muito no social e foi esquecido o capital
- 275G-na década de 90, o sistema cooperativista no Brasil se voltou para o equilíbrio entre o social e o econômico
- 276G-na década de 90 resgatou-se o capital, trabalhou-se a defasagem
- 277G-a partir de 2000 chegou-se ao equilíbrio
- 278G-criou-se o SESCOOP, que faz parte do sistema S, do SESI, SENAI, SENAR...
- 279G-o SESCOOP corresponde ao serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo
- 280G-tecnologia da informação presente nos dias de campo, prá melhoramento da genética
- 281G-exemplo do apoio à melhoria genética é o clube da bezerra
- 282G-concurso em que participam os CJC, onde bezerras de um mês são avaliadas por especialista em relação ao potencial de ser uma boa vaca de leite
- 283G-estimulo ao jovem para aumento do plantel e da qualidade
- 284G-técnicos e colaboradores da cooperativa afiliada dão o apoio
- 285G-orientação de que maior produtividade por cabeça significa maior rentabilidade e sustentabilidade à propriedade
- 286G-no dia de campo repassa-se tecnologia para várias culturas e também para forrageiras e pastagem
- 287G-conta com palestras sobre negócios e tendências
- 288G-primeiro os técnicos trabalhavam na afiliada mas se reportavam à central
- 289G-a central optou por descentralizar o atendimento, delegando às afiliadas a gestão
- 290G-os cooperados gostavam do atendimento dos técnicos da central
- 291G-mas a proximidade com a presidência e gestores da afiliada facilita a reivindicação e questionamentos em relação ao atendimento
- 292G-no início a central melhorou a genética das vacas importando animais da Argentina e trazendo animais de outras regiões
- 293G-alguns produtores criaram uma mini cooperativa de leite por estarem insatisfeitos com o preço

- 294G-as cooperativas não seriam reguladoras do preço, tampouco asseguram o melhor preço
- 295G-trabalha-se o retorno a partir da qualidade, orientando e repassando tecnologia
- 296G-procura-se repassar um melhor pagamento a quem produz mais porque colabora na diluição dos custos da cadeia
- 297G-cooperação justa no lucro, no rendimento, mas também no custo
- 298G-impacto da diferenciação da remuneração pela central em relação a quesitos como qualidade, organização e tecnologia nomanejo
- 299G-na concorrência o lucro vai para um dono só, sem preocupação com o social
- 300G-cooperativismo preza pelo bem estar de todos na comunidade
- 301G-concorrência retira os recursos da localidade e investe em outras regiões
- 302G-a afiliada investe localmente, gerando emprego e renda para os municípios
- 303G-melhoria da qualidade de vida para as pessoas e não apenas o associado/dono
- 304G-existem os encontros setoriais, por tipo de produção onde se discute a atividade produtiva
- 305G-os núcleos cooperativos discutem os grandes problemas da cooperativa
- 306G-dos núcleos cooperativas saem os indicados para integrarem um conselho consultivo da afiliada
- 307G-este conselho consultivo também indica a chapa da situação para concorrer na assembléia geral aos cargos do conselho fiscal e conselho de administração
- 308G-para concorrer ou ser indicado o cooperado precisa ser sócio há 4 anos classe A, trabalhar 100% com a cooperativa
- 309G-para o cargo de presidente é necessária a formação superior
- 310G-o programa de qualidade impactou na forma da produção
- 311G-amarrava-se a vaca em baixo de uma árvore e tirava-se o leite manualmente, na chuva, no barro
- 312G-o entendimento da importância do consumidor levou à mudança, em especial no mercado externo
- 313G-a tecnologia possibilita o comprador internacional avaliar melhor os fornecedores de leite
- 314G-buscou-se conscientizar o produtor da importância do comprador internacional para a renda de sua propriedade de melhoria na qualidade de vida de sua família
- 315G-buscou-se conscientizar o produtor de que o comprador internacional está atento à qualidade de produção na propriedade
- 316G-o programa de qualidade foi um grande choque de cultura
- 317G-meu avô tirava leite num estábulo, sempre a vaca dormia assim, sempre tirei leite assim, eu sempre tratava a mandioca, agora vocês querem que trate a ração, pô, meu bisavô fez, meu avô fez
- 318G-forte referência aos antepassados e às rotinas estabelecidas
- 319G-foi feito um trabalho prá conscientizar em relação a um maior retorno e menor trabalho necessário ao utilizar-se tecnologia no manejo e investir na melhoria genética do plantel
- 320G-a necessidade de qualidade foi uma mudança imposta pela central
- 321G-as mudanças envolveram melhorar o estábulo, tirar os taros e colocar em resfriador
- 322G-no Mato Grosso ainda não foram implantadas estas mudanças
- 323G-tratam-se de assentamentos que ainda estão começando a conhecer a tecnologia
- 324G-a central decidiu por não coletar leites nos taros, para isto finaciou resfriadores de leite
- 325G-o produtor passou a tirar o leite e a resfriar para que a coleta pudesse ser a granel na propriedade por caminhão câmara fria
- 326G-a política às vezes é imposta pela força do mercado ou da regulamentação governamental, nestes casos não se tem condições para o convencimento dos produtores
- 327G-na maioria das decisões a afiliada consulta as bases da organização
- 328G-leva-se informação e busca-se a informação junto aos funcionários e técnicos nas unidades, através dos gerentes
- 329G-os cooperados tem acesso aos diretores e auditores, seja por e-mail ou em visita/contato pessoal
- 330G-a maioria dos contatos se dão nas reuniões onde, independente do porte da propriedade, o cooperado pode falar diretamente com os diretores, inclusive presidente e vice
- 331G-todas as unidades da afiliada estão interligadas pela internet
- 332G-as decisões e ações são disseminadas e acompanhadas por plataforma EQUAL
- 333G-sendo aprovada uma deliberação ela é disseminada na organização através do sistema, nada é feito sem normas/diretrizes

- 334G-foi decidido deve se cumprir, sendo que nas normas constam a justificativa e o objetivo, bem como a forma que deve ser feito e porque
- 335G-o SESCOOP trabalha mais a mudança do comportamento do produtor, com a participação/apoio do funcionário afim de racionalizar os investimentos
- 336G-o SENAR trabalha as técnicas de manejo
- 337G-empresas parceiras também promovem a aprendizagem, em reuniões trabalham orientações sobre manejo e formas que viabilizar os equipamentos necessários
- 338G-no final da palestra, no final da reunião aplica-se uma avaliação por escrito
- 339G-o participante avalia o instrutor, tempo, empatia, conhecimento, a forma dele passar, o ambiente, a estrutura, a organização
- 340G-tem espaço para a crítica e pode optar por revelar ou não o seu nome, pode escrever o que pensa
- 341G-existe uma avaliação anual sobre a efetividade das ações de aprendizagem da central e da afiliada, com perguntas como: Como era teu conhecimento sobre o cooperativismo antes de você participar e depois? O que você consegue perceber na sua vida antes e agora com estas novas leis, estas novas diretrizes, as novas ações que a cooperativa exigiu de você?
- 342C-é no comitê educativo ou núcleos cooperativos que acontece o processo de aprendizagem do cooperado em relação à gestão às políticas da organização
- 343C- se há alguma situação, alguma reivindicação, vem através do comitê ou núcleo para o conselho de administração
- 344C-os diretores fazem uma análise interna e desenvolvem um planejamento buscando atender as demandas
- 345C-os recursos destinados através do SESCOOP, o S das cooperativas, são aplicados em acordo com os temas/assuntos solicitados pelos cooperados
- 346C-os cooperados apontam os pontos fortes, os pontos fracos, aonde deve-se atacar mais, tipo de treinamento a ser realizado
- 347C-material é produzido pelo comitê educativo central ou conselho consultivo, assim os diretores têm subsídio para planejar o treinamento do ano seguinte
- 348G-A atividade dos gerentes das unidades se baseiam no que vem dos cooperados, o que os técnicos apresentam, como o mercado se comporta e os direcionamentos da organização.
- 349G-Os gerentes precisam estar atentos ao que acontece no campo, recebendo informações do associado e levando para os mesmos em forma de palestras, e novas formas de aplicar tecnologia e incrementar as atividades
- 350G-Os gerentes ficam atentos aos retornos dos cooperados, tendo como filtro a intenção de resultado, seja a curto ou médio e longo prazo
- 351G-alguns cooperados têm consciência que a rentabilidade a partir do emprego da tecnologia pode ocorrer a médio prazo
- 352G-ao receber o feedback o gerente analisa individualmente o cooperado, há quanto tempo está filiado à cooperativa, há quanto tempo desempenha aquela atividade, contempla-se o perfil do cooperado, a pertinência em relação a como o mercado está se comportando.
- 353G-Tanto o lucro quanto o prejuízo são apurados ao longo de um período e não de hora para outra, as considerações sobre isso estão baseadas no conhecimento da gerência em relação ao produtor e informações dos técnicos, analisa-se o todo.
- 354G-em relação ao cooperado, as informações e reivindicações pertinentes são conduzidas da área técnica para a gerência de unidade e para a gerência e diretoria do setor específico
- 355G-existem reuniões mensais entre as gerências de áreas, além da troca diária de informações por meios de e-mail e conversas pessoais
- 356G-o produtor busca informações e quando trás quer o retorno as informações transitam operacionalmente no sentido do produtor para as gerências de área passando pelos técnicos e gerentes de unidade, bem como o retorno ocorre no sentido inverso
- 357G-o produtor tem possibilidade de acesso/contato diário visitando o gerente de unidade ou ligando pra ele, bem como a cooperativa busca o contato com o produtor através de ligações de das visitas dos técnicos
- 358G-A cooperativa não aguarda somente a vinda do produtor, ela procura ser interativa, indo a campo por meio dos técnicos para buscar a informação
- 359G-para a realização de eventos/palestras/reuniões a organização utiliza área técnica de marketing e comercial
- 360C-até os anos 90 o cooperativismo era essencialmente agropecuário, onde a cooperativa comprava e revendia grão como atividade principal, com alguma agregação de valor na industrialização do óleo de soja
- 361C-após os anos 90 a característica de pequenos associados impôs a diversificação na produção como forma de sobrevivência nas atividades, o que não seria possível com as monoculturas com soja, milho, soja e trigo

- 362C-as cooperativas se transformaram de agropecuárias para agroindustriais por exigência do pequeno associado, prova de que ela é o que o associado deseja e não o que seus dirigentes desejam
- 363C-neste processo vivenciou-se situações de pequenos cooperados que participavam de reuniões de shorts e chinelo, por não terem poder aquisitivo, e com a diversificação puderam crescer como associados, como pessoa, alcançando uma condição de vida digna
- 364D-houveram momentos críticos em que algumas cooperativas sucumbiram, foi a visão de gestão, que auxiliou a sobrevivência da cooperativa afiliada
- 365G-a ascensão da liderança jovem colaborou com a superação das dificuldades nas cooperativas nos anos 90, onde muitas chegaram ao ponto de insolvência
- 366G-esses jovens cooperados perceberam que com a busca de informação e com a união encontrariam as forças necessárias para sair da situação de dificuldade
- 367C- em torno de 70% são pequenos produtores, até 30 hectares, assim a cooperativa teve que se adequar uma vez que as atividades da pequena propriedade são a suinocultura, avicultura, atividade leiteira, vegetais, de ovos de postura...
- 368C-essas atividades vem para que o cooperado tenha uma maior sustentação junto a cooperativa, que esforça-se através de seus técnicos para aumentar a produtividade nas propriedades buscando proporcionar maior rentabilidade
- 369C-para distribuição das sobras, toda a compra e venda do cooperado na cooperativa é levada em consideração, ou seja a movimentação
- 370C-quanto maior a movimentação do cooperado com a cooperativa maior seu retorno direto e maior sua participação nas sobras
- 371C-cada área específica é administrada para dar resultados, mas não seria justo distribuir os lucros por área, por exemplo: a atividade de frango às vezes não dá tanto resultado, mas o milho e o soja deram porque quem bancou foi a atividade do frango, pelo consumo em ração
- 372C-em relação às sobras a participação é em acordo com a movimentação, mas a votação não
- 373C-cada associado é um voto na deliberação, todos tem igualdade de condições
- 374C-um pequeno produtor pode vir a ser diretor ou conselheiro, assim como o grande produtor
- 375D-"Por exemplo, qualidade do produto, prá você ter uma qualidade melhor do leite ou qualidade melhor da carne, então por exemplo, saem as normativas do governo federal, a própria central ela, então dentro do trabalho dela de qualidade e toda aquela questão de controle, eles determinam algumas ações que o nosso produtor vai ter que seguir né"
- 376D-em 2005 o conselho de administração e diretoria executiva da central redefiniu o rumo de seus negócios
- 377D-para carne suína estabeleceu-se um crescimento de 8 a 10% ao ano para que até 2016 o abate chegue a 6 mil cabeças por dia
- 378D-este crescimento é necessário para atingir um tamanho de planta industrial competitiva
- 379D-além de estratégia de economia de escala, também decidiu-se por atacar o mercado interno com de produtos de valor agregado
- 380D-o estudo da central sobre a viabilidade do negócio em relação ao aumento do abate do suíno teve sua origem no interesse do cooperado aumentar seu plantel, expectativa levantada/apresentada pelos diretores das afiliadas que integram o conselho de administração da central
- 381D-além do interesse do cooperado, a cooperativa central precisa analisar a colocação do produto, que atualmente é praticamente restrita ao mercado interno, o atendimento implica em estudos e adaptação
- 382D-na afiliada em torno de 80% dos produtores hoje têm menos de 50 hectares de terra, pequenas propriedades
- 383D-há 20/30 anos quem tinha 5 alqueires ou 12 hectares conseguia sobreviver na área plantando só milho, soja, trigo...
- 384D-atualmente as margens estão cada vez mais apertadas, menos margem de renda leva a necessidade de diversificar as atividades
- 385D-a demanda do aumento de plantel vem da viabilização da propriedade que, ao invés de 50 a 60 matrizes de suínos, precisa ter 150 prá cima
- 386D-foi preciso investir bastante, principalmente em espaço no frigorífico, para aumento do plantel a fim de manter as propriedades
- 387D-criou-se as UPL - Unidades Produtoras de Leitões que são especialistas que têm as matrizes e tratam do leitão até os 23 quilos
- 388D-outros especialistas são os terminadores que engordam o suíno dos 23 aos 115 quilos

- 389D-o terminador pode ter sua própria UPL mas a tendência é a especialização, hoje a cooperativa afiliada conta com 57 UPLs e 180 grajas terminadoras
- 390D-em relação ao mercado externo persiste a dificuldade de penetração, principalmente em função de barreiras sanitárias e de barreiras cambiais, o Japão que é um mercado muito importante não importa nada de suíno do Brasil
- 391C-o cooperativismo como sistema de parceria possibilitou a permanência de suinocultores na atividade
- 392C-no sistema de parceria a afiliada cede os leitões e fornece a ração para o associado que vai cuidar da engorda
- 393C-é preciso ser muito competente no fazer isso, prá que efetivamente numa época de crise você não tenha ruptura do processo
- 394C-por isso existem as chamadas UPLs onde que apresentam índices acima de 30 leitões/porca ano, uma referência a nível mundial
- 395C-produtividade com qualidade que permitem a atuação em um mercado complicado, sendo que é necessário enxugar ao máximo a questão dos custos, para que essa continuidade se dê em períodos de crise
- 396C-a parceria produtor cooperativa, cooperativa singular com a sua central é o que possibilita avançar mesmo com dificuldades no mercado, atingir uma certa estabilidade no negócio
- 397C-a racionalização de custos pode surgir na formação inicial de insumos, como a ração por exemplo
- 398C-a origem dos componentes para a ração, como o milho, mais soja, farelo, vêm a um custo menor do próprio sistema
- 399C-outra racionalização de custos é aumentar o número de leitões por matriz
- 400C-existe um significativo diferencial de competitividade entre 22 leitões/porca ano prá 28/29/30, assegurando uma variação também significativa da rentabilidade
- 401C-outros ajustes são possíveis com o trabalho dos técnicos, como busca um ganho de peso diário na produção, processos realmente complicados que permitem a continuidade e competitividade na atividade
- 402C-essa preocupação constante, principalmente na crise, pode assegurar em momentos melhores um melhor repasse de preço ao cooperado e uma melhor margem para a central
- 403D-a diretoria executiva da central deve estar atenta ao que o mercado oportuniza e apresentar ao conselho de administração
- 404D-exemplo de alinhamento ao mercado mais recente é a ampliação na estrutura industrial, triplicando a capacidade do frigorífico que passará a abater 6 mil suínos dia em 2016
- 405D-a diretoria executiva da central apresenta projetos para o conselho de administração
- 406D-o conselho de administração da central conta com representação das cinco cooperativas singulares afiliadas, que são as controladoras
- 407D-cada cooperativa afiliada desenvolve sua própria política para consecução dos projetos propostos pela central
- 408D-a opção pelo mercado interno ocorre devido ao fato de hoje 65% do mercado externo ainda estar fechado por problemas sanitários contra o Brasil, são barreiras, assim como a questão cambial com uma variação enorme
- 409D-mesmo o foco sendo o mercado interno decidiu-se assegurar que o processo industrial deverá estar apto a atender a demanda intenacional e as exigências do mercado externo
- 410D-os investimentos na ampliação da capacidade industrial da central objetivam adequar-se a um maior volume a ser produzido na propriedade
- 411D-é necessária a participação de toda a cadeia, essa iniciativa é consequência de uma discussão ampla envolvendo a central, envolvendo as singulares, envolvendo o produtor
- 412D-a cooperativa central tem estabelecida uma grande diretriz para, com base nela, a cada ano aperfeiçoar seus produtos e desenvolver novos
- 413D-a diretoria executiva da centra no decorrer de suas atividades presta contas pro conselho de administração, através de números de faturamento, volumes de vendas, sempre comparando o planejado com o realizado
- 414C-a cooperativa afiliada está investindo na construção de UPLs próprias e com a qualidade são duas UPLs, sendo que a primeira está certificada com a ISO9001 e produz em média 27 leitões por matriz ao ano
- 415C-o associado é terminador, o contrato de parceria assegura ao associado o recebimento dos leitões de qualidade e a ração necessária, mais a assistência técnica, importante na orientação do uso apropriado dos equipamentos na propriedade, assim como sobre o manejo para que possa obter melhor resultado
- 416C-na parceria o associado além do manejo, deve viabilizar a instalação e manter de forma adequada para a criação para que possa receber os animais

- 417D-na suinocultura o cooperado, em termos de faturamento, tem o chamado retorno imediato, em acordo com um sistema de tipificação que leva em conta a carcaça
- 418D-cada carcaça entregue gera uma bonificação em acordo com a qualidade que é repassada todo o mês para a cooperativa afiliada e dela para o cooperado, mediante os mapas de tipificação por produtor formulados pela central que a cooperativa afiliada utiliza para fazer o pagamento de bonificação ao produtor do suíno
- 419D-no final de cada exercício a lucratividade da cooperativa central é destinada conforme o estatuto, sendo que 25% é distribuído como sobra às cooperativas afiliadas, 25% fica para aumentar o capital da afiliada na central e 50% são destinados aos fundos de reserva da central, para investimentos que venham a ser necessários
- 420D-os 25% distribuídos como sobras às afiliadas são integrados à operação da mesma que apresentando sobras no final do período, obedecendo ao estatuto próprio, serão distribuídas aos seus cooperados
- 421D-em 2005 a cooperativa central realizou estudos sobre o leite a nível internacional, mercado mundial e mercado nacional, situação da produção nacional, os competidores existentes no mercado, e a marca foi reposicionada
- 422D-até então, a intenção era adotar a estratégia de escala, com o objetivo de até 2010 atingir 1 milhão de litros por dia de captação de leite
- 423D-em função do estudo a estratégia foi alterada, pela diretoria executiva e pelo conselho de administração, para diferenciação e agregação de valor
- 424D-a estratégia de escala foi abandonada porque as commodities do leite são difíceis de se trabalhar, apresentam pouca rentabilidade, como o caso do leite em pó, do queijo mussarela, do leite longa vida, que não remuneram mais a cadeia produtiva
- 425D-durante a ampliação da bacia leiteira no oeste do Paraná, o cooperado solicitou do sistema apoio no sentido de trazer um material genético melhor, ou seja, animais de raça, na época foi raça holandesa, e esta necessidade veio lá do produtor que tira o leite lá todo o dia e aí foi discutido junto à afiliada e a central participou deste processo, fazendo o papel de ir buscar no mercado este animal adequado e fazer a distribuição através de um grande programa de financiamento dessas matrizes, o produtor pagou através da produção de leite das próprias matrizes
- 426D-a central liderou um processo junto ao governo do estado para implantar um grande programa de inseminação artificial com material genético de qualidade, foram mais de 20 mil inseminações feitas, em todo o plantel dos produtores
- 427G-antes a demanda era pelo leite, havia uma necessidade de produção quantitativa, atualmente o portfólio ampliou e a produção de leite precisa contemplar leite, é queijo, é creme de leite, leite condensado...
- 428D-em função do desinteresse pela produção caso não haja renda fez com que a central abandonasse áreas fora da ação das afiliadas como o meio oeste de Santa Catarina, o sul do Paraná, próximo a Curitiba, o que levou ao fechamento de unidades de laticínios que estavam arrendadas nestas regiões e que a central abrisse outras dentro da área de ação dos cooperados
- 429D-esta ação teve origem nas necessidades do produtor de leite cooperado, era o que o dono da central desejava e necessitava, a pressão por melhor remuneração dos produtores fez com que a diretoria executiva e os técnicos da central buscassem uma solução, que foi caracterizada pela agregação de valor
- 430D-para os investimentos necessários a central precisou se capitalizar, o que se deu através de empréstimos e injeção de capital por parte das afiliadas, ou seja dos cooperados
- 431D-optou-se pela construção de uma nova unidade fabril em 2005, a fábrica de leite condensado em Marechal Cândido Rondon contou com um aporte de aproximadamente 15 milhões de reais em investimentos
- 432D-em função do desejo do produtor, a diretoria executiva central re-planejou suas estratégias e encaminhou a aprovação dos investimentos para o conselho de administração aprovar, uma vez aprovado a diretoria executiva buscou os recursos, a melhor planta fabril, a tecnologia mais apropriada e, o mais difícil, desenvolveu o mercado
- 433C-para a retirada dos tonéis/taros da beira da estrada a gestão das afiliadas participaram de reuniões na comunidade, havia um certo ceticismo, pois a mudança de comportamento teria que ser enorme para se implantar o transporte a granel, não era apenas uma mudança de infraestrutura mas de concepção, todos resistiram a mudança, não apenas o produtor
- 434C-o trabalho na questão social foi muito forte, a mudança foi contundente para o produtor aceitar que o vizinho teria que

- sucumbir, de uma certa maneira alguém sucumbiria neste processo
- 435C-apesar do embate que houve, agora é padrão e normal, hoje não se pode imaginar a falta da qualidade
- 436D-para a diretoria executiva tudo foi interfuncional, envolveu o produtor, envolveu pesquisa de mercado, envolveu técnicos em industrialização e decisão política do conselho de administração
- 437G-o manejo evoluiu nos últimos anos, a mudança levou do balde e do taro para a ordenhadeira, o resfriador, prá silagem, e vai evoluir mais
- 438C-as dificuldades foram grandes, muitos deixaram de atuar, de cinco produtores a quinhentos litros passamos a dois produtores com seiscentos litros, o que atingiu todos os lados, tanto o produtivo quanto o social, atualmente a realidade está diferente e a qualidade acontece, um processo normal
- 439C-o crescimento de qualidade foi muito grande, o produtor nem acredita que ele se opôs a algo que seria bom, hoje ele percebe isso, que foi um momento de mudança difícil mas que foi uma mudança boa
- 440D-na maioria das propriedades a ordenha era manual, para mudar para ordenha mecânica houve um trabalho grande por parte da cooperativa afiliada, depois, com o tempo, alguns produtores começara a canalizar para o resfriador a granel, hoje muitos já tem a canalizada que em termos de qualidade nem se compara ao que era a manual
- 441C-a ordenha era manual, sem o processo de higiene que hoje se exige, o cooperado teve que mudar todo o processo de produção na propriedade, desde a chegada da vaca à sala de ordenha, a ordenha mecânica, o fator higiene e as análises, como da masitite, que foram trabalhados pelos técnico, o que levou ao abandono quase que total da ordenha manual
- 442G-a produção do leite só é rentável para o produtor que mantém uma certa perenidade, o produtor oportunista, que atua em acordo com o preço não sobrevive
- 443D-a central estabeleceu sistemas de controle e cobrança que objetivavam atender às normas de qualidade levando a implementação da coleta a granel
- 444D-a implantação por parte da central e da afiliada não foi drástica, foi gradual e tolerante, buscou-se a conscientização e o produtor no início tinha a percepção os outros não fazem mas a gente tem que fazer, pelo fato de serem cooperados, o que gerava um impacto de certa resistência
- 445G-as demandas pelos investimentos como botar uma ordenhadeira, resfriador, espaço, falta de dinheiro foram superadas por financiamentos e convencimento de rentabilidade e resultado, apresentou-se uma perspectiva de que não só a cooperativa, mas o produtor e o mercado iriam ganhar também
- 446D-muitos produtores foram perdidos no decorrer da implantação, principalmente os que não tinha o leite como atividade importante, houve muita argumentação e convencimento no sentido de que era inevitável a mudança, cedo ou tarde seriam necessárias as adequações, o que não foi fácil em função da resistência que levou a algum desgaste mas que atualmente já está contornada
- 447D-a cooperativa afiliada tem transferido conhecimento, através de palestras e cursos, atingido os associados mais jovens e os filhos dos cooperados, que estão assumindo as propriedades, assim como os cooperados tradicionais, que é mais resistente, de forma que todos passem por este processo de forte transformação que seria sair da manual para a canalizada
- 448D-atualmente a resistência é pequena, em função da abordagem constante em relação aos benefícios, mas não foi um processo rápido de assimilação, o que pode tornar a acontecer nos casos de novas mudanças
- 449G-o leite se incorporou no negócio da família, é a renda mensal e não mais uma atividade isolada cujo resultado às vezes ficava apenas para uma pessoa na família, agora é o resultado da família, da propriedade
- 450C-uma mudança mental faz todo o processo acontecer
- 451G-o produtor deixou de pensar em produzir volume a partir do aumento de cabeças e passou a se preocupar com a melhoria da produtividade e qualidade por cabeça
- 452G-o conceito produtividade se alinhou à necessidade da qualidade de produção do plantel
- 453G-com um menor número de vacas a propriedade produz mais leite do que produzia há cinco anos atrás
- 454G-a evolução está na busca da tecnologia, qualidade, rentabilidade, produção, atualmente o produtor usa sal mineral, usa núcleo, usa produtos pra melhorar a qualidade do leite
- 455G-a relação entre área técnica da central e da afiliada é direta sem intermediários
- 456G-a recolha a granel teve seu projeto piloto há em torno de 18 anos atrás e o foco na qualidade teve seus primeiros projetos há 15 anos pelo menos

- 457G-a coleta a granel começou gradual, o primeiro projeto da central foi em Marechal Cândido Rondon, no início onde aconteceu o projeto piloto os freiteiros e os produtores não queriam, a coleta era com caminhão, com carroceria, com taros, após a primeira linha estar operacional aí todos os freiteiros e produtores queriam, devido à facilidade do manejo
- 458G-no projeto piloto o tanque foi dado pela central, depois foram comprados pelos próprios freiteiros e, atualmente, em torno de 80% dos tanques são da central e ela aluga para os freiteiros
- 459G-na questão de qualidade a cooperativa todos estes anos, neste trabalho de visita de campo, técnicos, sempre fez um trabalho para impactar direto na qualidade do leite
- 460G-para o cooperado a cooperativa é exigente
- 461G-devido a normativa nr 51 a cobrança está maior, não só da cooperativa mas de outras empresas também a cooperativa perdia produtor porque era exigente em relação a outros laticínios que não são tão exigentes, na cooperativa o impacto da qualidade sempre foi maior
- 462G-atualmente todos precisam estar adequados, até 300 litros o resfriador pode ser de imersão, acima de 300 litros é a granel, está na normativa
- 463G-qualquer laticínio hoje precisa realizar mensalmente na propriedade a contagem das células somáticas (CCS) e a contagem bacteriana total (CBT), mas isto está sendo feito pelo mercado há pouco tempo enquanto a cooperativa já faz há mais de 10 anos o trabalho em cima dessas questões de qualidade
- 464G-nós fazemos uma reunião anual com todos os produtores de leite, desde o produtor de 1 litro por dia, até o maior, fazemos o encontro anual, com várias palestras durante o dia todo
- 465G-existem palestras nas comunidades, onde convida aquela comunidade de 20 a 30 produtores, por conveniência geográfica para atingir o maior número de produtores
- 466G-o atendimento aos menores produtores acontece nas reuniões e palestras, os intermediários através de palestras, cursos e visita e os maiores recebem ainda umas visitas mais diferenciadas, prá repassar a parte de tecnologias de produção, qualidade
- 467G-são programadas 2 reuniões anuais prá cada produtor, a anual e mais duas ele é convidado prá participar
- 468G- são três dias de campo no ano onde que todos os produtores são convidados
- 469G-um dia de campo é o de verão, que fazemos com demonstração de pastagem, qualidade e produção
- 470G-outro dia de campo é o de inverno que é da produção de forrageiras de inverno
- 471G-o último dia de campo que temos é sobre silagem de milho
- 472G-a cada 60 dias fazemos uma visita prá cada produtor, indiferente se é grande ou pequeno ou médio
- 473G-a cooperativa afiliada é comunicada imediatamente caso a central identifique algum problema com leite da alguma propriedade, crioscopia baixa por exemplo
- 474G-a afiliada envia ao técnico da região a ordem para a visita a propriedade, são visitas de qualidade para corrigir o problema
- 475G-o SENAR promoveu, em conjunto com a cooperativa afiliada, rodada de reuniões e cursos sobre a normativa 51, em que todos produtores foram convidados
- 476G-a cooperativa afiliada já teve uma política de bonificação de preço em relação à qualidade envolvendo volume de produção, equipamentos tipo ordenhadeira, resfriador imersão ou resfriador a granel pontuava, assim como eram analisadas as células somáticas, gordura e redutase (similar a contagem bacteriana total)
- 477G-atualmente não existe a bonificação por qualidade, em função da concorrência o preço está diferenciado pela faixa de volume, quem produz mais ganha mais
- 478G-existe um projeto prá voltar a bonificação em cima da qualidade do leite
- 479G-a cooperativa incentiva o desenvolvimento de projetos da propriedade, como parcelamento de equipamentos como o resfriador e a ordenhadeira em 10 pagamentos, tendo ainda linhas de crédito de fácil acesso em parceria com o BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento
- 480G-durante anos houveram parcerias com governo para melhoria genética como o programa do PIA, do botijão de sêmen atualmente a melhoria genética está nas mãos do produtor que conta com empresas particulares especializadas, a cooperativa recomenda a melhoria apenas
- 481G-"Um outro programa que nós criamos, que eu tinha comentado, sobre o criatório de bezerras, para especializar cada produtor, criou-se um programa de criatório de bezerras, onde um cooperado produz as bezerras e outro cooperado se dedica à produção do leite
- 482G-o criatório de bezerras assegura que o animal será bem criado em relações técnicas, possibilitando desenvolver todo os seu potencial

- 483G-a média de produção da cooperativa afiliada por animal é em torno de 12/12,5 litros por animal, no oeste do Paraná gira em torno de 10 a 12, mais ou menos, no Brasil é 4,5
- 484G-existem propriedades cooperadas com média 40/35 e de 20/25 litros na média da propriedade
- 485G-a central investiu na melhoria do plantel quando se começou a bacia leiteira em 85/86 em diante, prá começar o negócio, onde se liberou vários financiamentos e inclusive novilhas, muitas vieram do uruguai, argentina, alemanha
- 486G-hoje a central repassou esta responsabilidade para a afiliada, que tem um programa de financiamento de novilha que é próprio da cooperativa, em 15 meses
- 487G-a formação da diretoria da cooperativa, começa pelos coordenadores de núcleo, desses coordenadores de núcleo nós temos vários que são produtores só de grão, só de suínos e tem os de leite
- 488G-o produtor de de leite, que tiver o problema, encaminha os problemas prá diretoria através dos coordenadores de núcleo, dos conselheiros fiscais e dos conselheiros administrativos, assim como eles dão encaminhamento daqueles problemas que apuram no campo
- 489G-problemas e discussões relativas a preço e de mercado são discutidas entre o produtor e os técnicos de forma direta
- 490G-a equipe técnica realiza reuniões mensais de toda a equipe técnica, assim a informação trafega em ambos os sentidos em relação técnico/produtor e técnico/encarregado da área e
- 491G-o encarregado da área repassa e recebe informações com o gerente da área que, por sua vez, troca informações com o diretor da área
- 492G-quando a diretoria quer informar/implementar algum projeto utiliza-se da revista da cooperativa com tiragem bimestral, outro canal são os boletins técnicos e todas as informações, nos temos o boletim semanais com matéria técnica veiculada no rádio, além das reuniões de núcleo que acontecem
- 493G-toda semana os diretores se reúnem com os gerentes de áreas, nessas reuniões discutem os informações recebidas pelos gerentes em relação aos produtores que levantaram problemas em relação à sua atividade
- 494G-problemas específicos são analisados buscando se atender as necessidades e projetos de cada cooperado, o que normalmente ocorre com reivindicações de melhoria de preços ou prazos na aquisição de equipamentos em que a concorrência estaria com melhores condições
- 495G-os produtores se profissionalizaram, deixaram os 50 a 100 litros dias cujo faturamento era repassado para a mulher, que era responsável pelo manejo e comercialização, e passaram a produzir 700, 800, 1000 até 1500 litros, pois viram como oportunidade de negócio
- 496G-o produtor foi em busca de novas tecnologias com apoio da cooperativa, inclusive com viagens de estudo pro exterior, no sentido de não ser apenas um tirador de leite, investindo no aumento da produtividade e se preocupando com a qualidade
- 497G-como as propriedades são pequenas o leite se apresenta como uma oportunidade de negócio, uma saída que implica em baixos investimentos
- 498G-a média de produção da cooperativa por propriedade é de 160 litros por dia no Paraná, assim pode-se caracterizar como pequeno produtor até 200 litros dia, médio seria entre 200 e 400, enquanto o grande gira de 700 prá cima, sendo que o maior chega a 1800 litros por dia
- 499G-deve-se considerar que um produtor pequeno com 100 litros dia mas que consegue a produção de 20 a 25 litros por vaca seria um bom produtor, está aproveitando ao máximo o animal
- 500G-70% dos produtores eles produzem 30% do leite e os outros 30 produzem 70% do leite
- 501G-abaixo de 100 litros são 30%, quase 40% dos produtores
- 502G-a média da cooperativa é 100/102 litros em função do Mato Grosso que é na faixa de 45
- 503G-150 litros seria um ponto de equilíbrio para a sobrevivência de uma família na atividade, seria em torno de 4500 litros mês, sendo que o produtor desse recebe em torno de R\$ 0,58 mais ou menos líquido
- 504G-o presidente da afiliada que participa nas reuniões de conselho da central, de lá ele repassa as informações para diretor de área na afiliada, o diretor da área pecuária discute com o gerente da área e com o encarregado da atividade, aí onde que se monta a estratégia
- 505G-os técnicos têm todos os indicadores destas estratégias e ações apresentados pelos gerente da área, sendo que o encarregado e os técnicos desenvolvem as ações no campo, seja através de visitas, reuniões de núcleos, reuniões de produtores, pra atingir os objetivos
- 506G-existe uma descrição da padronização, vai fazer uma visita em cima da qualidade do leite, a limpeza do resfriador, tem um documento padrão, por exemplo o procedimento padrão limpeza do estábulo, existem vários descritivos desses padrões

- 507C-o cooperado, quando tem tempo, participa das reuniões dos núcleos onde apresentam os problemas
- 508C-nas reuniões de núcleo a cooperativa faz um relatório da gestão, problemas e projetos
- 509C-acontecem em média duas reuniões no núcleo por ano
- 510C-às vezes o núcleo tem reuniões extraordinárias, caso venha a surgir algum assunto importante
- 511C-Nas reuniões dos núcleos cooperativos é discutido todos os assuntos da cooperativa, projetos, previsão de safra, negócios...
- 512C-para o cooperado discute-se muito pouco sobre a gestão da central, existem algumas informações sobre a participação da afiliada na central, porém entre o cooperado e central existe um vazio
- 513C-A negociação é toda com a afiliada, nunca com a central, o cooperado considera que falta um elo que possibilidade do produtor dialogar com a central diretamente.
- 514C-Em 6 a 7 hectares é possível na pecuária de leite atingir uma produção de em torno de 550 a 600 litros por dia, com 45 vacas jersey, sendo que umas 5 vacas secas e outras 40 produzindo em média. Uma produção média de 15 litros por vaca, dia.
- 515C-Na genética, empresas terceiras atendem o cooperado na fase de acasalamento, fornecimento de sêmen inclusive
- 516C-a criação da novilha em alguns casos fica a cargo do próprio produtor
- 517C-As dúvidas sobre a nutrição são discutidas com os técnicos da afiliada
- 518C-a ração pode ser formulada na propriedade
- 519C-no modelo de propriedade visitado, o manejo na propriedade pode contar com sala de ordenha, com transporte de leite canalizado até o resfriador a granel
- 520C-a alimentação se dá por pastoreio com complementação de concentrado com silagem que é servido em cocho coberto
- 521C-o grosso da alimentação de volumoso é pastagem, que é viabilizada pelo sistema de pastagem adubado com rotação de piquete
- 522C-o início da atividade de leite era prá consumo da propriedade e vendia-se apenas o excedente
- 523C-a possibilidade de ganho da análise da rentabilidade em um período mais longo versus a produção de grãos e a pouca necessidade de terra
- 524C-investiu-se em genética, melhorando o plantel, adquiriu-se uma ordenha
- 525C-apurou-se que quanto maior a escala melhor era a rentabilidade
- 526C-a cooperativa incentivou a melhoria genética no início com a disponibilização de inseminação artificial e a prefeitura ajudava nos custos, pois o cooperado que bancava
- 527C-a primeira exigência foi o resfriamento do leite, mesmo no resfriador a taro e depois a granel
- 528C-na época investimento foi compensado por remuneração baseada em um sistema de pontos onde quem tinha ordenhadeira, resfriador, o tipo de resfriador, somava pontos que significavam uma bonificação financeira
- 529C-a percepção do cooperado era de que o que era bonificação se tornaria obrigação passível de penalização
- 530C-alguns cooperados aceitaram outros resistiram, a resistência foi grande no início, alguns permanecem resistentes até agora
- 531C-a atividade seria praticamente inviável se os padrões daquela época em relação à quantidade e qualidade tivessem se mantidos
- 532C-o aumento no preço do leite tem se mantido abaixo dos reajustes de outros itens
- 533C-a eficiência do manejo e, principalmente, a melhoria genética é que ainda proporcionam ao leite uma rentabilidade interessante em relação à área ocupada na produção
- 534C-nas reuniões do núcleo se comenta sobre a tendência, a produção mundial se tá aumentando ou diminuindo, como está a demanda pelo produto
- 535C-a busca da informação se dá, além da cooperativa, em sites na internet e nos canais de televisão que tratam de assuntos agropecuários
- 536C-já participou de bastantes treinamentos da cooperativa e do sindicato
- 537C-pelo SENAR o foco seria a eficiência no manejo, envolvendo aplicação de defensivos, gerenciamento da propriedade rural, empreendimento
- 538C-a cooperativa promove os dias de campo apresentando insumos, novas variedades
- 539C-a participação, especialmente dos dias de campos evita a obsolescência e ignorância em relação às informações e tecnologias
- 540C-além dos encontros nos núcleos cooperativos, a cooperativa proporcionam palestras para produtores afins
- 541C-as reuniões de núcleos são regionais, geralmente são discutidas mais as técnicas e não o negócio em si
- 542C-na reunião de núcleo é feita uma ata

- 543C-o presidente do núcleo participa do conselho vogal/consultivo onde acontecem as discussões
- 544C-o cooperado pode se candidatar à presidência do seu núcleo, desde que se enquadre às exigências
- 545C-não existiria uma preocupação com o retorno direto para o cooperado por parte da cooperativa, o retorno seria mais para a organização, com o quadro dos funcionários o que pode aparentar falta de atenção aos interesses do cooperado
- 546C-a cooperativa visa o crescimento, capitaliza-se e não distribui sobras conforme o esperado pelo cooperado, optou-se pelo investimento em unidade fabril
- 547C-no caso do frigorífico de aves e todo o empreendimento avícola surgiu para criar oportunidade para produção de milho
- 548C-além do retorno direto para o produtor de milho o retorno indireto acontece para quem conta com terminação de suínos e aves, uma vez que o adubo orgânico, os dejetos, melhoram e muito a produção do leite devido a viabilização de pasto em quantidade e com boa qualidade
- 549C-uma corrente onde uma atividade beneficia a outra, o dejetos do suíno/frango melhora a produção de pasto e milho, ajudando na silagem
- 550C-a diversificação de atividades na propriedade estimulada pela cooperativa é importante para o cooperado
- 551C-o ideal é que fosse uma cadeia, integrada de forma que uma atividade não impactasse ou atrapalhasse a rentabilidade da outra
- 552C-a diversificação é interessante, porque o cooperado pode, além dos grãos, a cada 4 meses ter um ganho com a produção de suínos, adubar a pastagem e assegurar uma produção maior e melhor de leite
- 553C-a atividade de leite não conta com contrato de parceria ou garantia de preço/compra, apesar disso não ocorrem problemas com o pagamento e/ou recolha do leite, que acontece diariamente ou a cada dois dias em acordo com a capacidade de armazenamento do leite na propriedade
- 554C-na suinocultura existe um contrato que só pode ser rescindido com aviso prévio de 120 dias por ambas as partes, no qual a cooperativa fornece o leitão e a ração e o cooperado se compromete com a engorda, chamada de terminação
- 555C-a concorrência no leite aparece quando o leite está em falta, nestas épocas se oferece alguma coisa a mais
- 556C-o cooperado conta com opções, porém a cooperativa se mantém como boa opção graças ao leque de negócios com o cooperado, que não produz apenas leite
- 557C-um dos fatores importantes para a fidelidade seria o programa de suínos e a segurança em relação à qualidade dos insumos para lavoura e manejo dos animais fornecidos pela cooperativa e o apoio técnico oferecido
- 558C-a cooperativa surgiu da necessidade de segurança na comercialização de produtos e insumos agrícolas, tanto na venda como na compra por parte dos cooperados
- 559C-basicamente para ter onde levar a produção, neste aspecto a cooperativa continua necessária, inclusive em relação à segurança na compra dos insumos
- 560C-a reclamação de muitos não significa que seria melhor sem a cooperativa, pelo contrário pois teria-se que negociar de forma isolada com empresas diversas, o que enfraqueceria o cooperado
- 561C-apesar do cooperado reconhecer que a cooperativa cresceu e que hoje tem compromisso na sociedade, na geração de emprego/renda, ele ainda espera que ao concluir o pagamento dos investimentos, a cooperativa possa assegurar um maior retorno em preço ao cooperado
- 562C-a terceira geração de cooperados está começando a ajudar nas propriedades
- 563C-enquanto para a segunda geração o ensino médio era um desafio, agora seus descendentes devem se preocupar com o ensino superior
- 564C-a vocação ainda se apresenta forte, a ideia da continuidade do trabalho do pai, defesa da propriedade e negócio da família, às vezes implicando ainda hoje no não interesse pela continuidade de estudos após a conclusão do ensino médio

## APÊNDICE C – Tabela de conversão das unidades sintetizadas para entrevistas

Localização da fala dos entrevistados nos arquivos .mp3

001C	(C3, 00:01'42")	044D	(D1, 00:07'28")	087D	(D2, 00:35'34")	130D	(D3, 00:18'21")
002C	(C3, 00:01'42")	045D	(D2, 00:27'55")	088D	(D2, 00:35'34")	131D	(D3, 00:20'13")
003C	(C3, 00:01'42")	046D	(D2, 00:27'55")	089D	(D2, 00:35'34")	132D	(D3, 00:20'13")
004G	(G1, 00:03'09")	047D	(D2, 00:27'55")	090D	(D2, 00:35'34")	133D	(D3, 00:20'13")
005G	(G1, 00:03'09")	048D	(D2, 00:28'35")	091D	(D2, 00:35'34")	134D	(D3, 00:20'13")
006G	(G1, 00:03'30")	049D	(D2, 00:28'35")	092D	(D2, 00:35'34")	135C	(C4, 00:04'44")
007C	(C2, 00:02'03")	050D	(D2, 00:05'04")	093D	(D2, 00:35'34")	136C	(C4, 00:04'44")
008C	(C2, 00:02'03")	051D	(D2, 00:05'04")	094D	(D2, 00:13'40")	137C	(C4, 00:04'44")
009C	(C2, 00:02'03")	052D	(D2, 00:08'17")	095D	(D2, 00:13'40")	138C	(C4, 00:04'44")
010C	(C2, 00:02'35")	053D	(D2, 00:08'17")	096D	(D2, 00:13'40")	139D	(D3, 00:22'13")
011C	(C2, 00:02'35")	054D	(D2, 00:08'17")	097D	(D2, 00:13'40")	140D	(D3, 00:22'13")
012C	(C2, 00:02'35")	055D	(D2, 00:09'14")	098D	(D2, 00:13'40")	141D	(D3, 00:22'13")
013C	(C2, 00:02'35")	056D	(D2, 00:09'14")	099D	(D2, 00:13'40")	142D	(D3, 00:22'13")
014C	(C2, 00:02'35")	057D	(D2, 00:09'52")	100D	(D2, 00:15'23")	143D	(D3, 00:24'48")
015C	(C2, 00:03'34")	058D	(D2, 00:09'52")	101D	(D2, 00:18'45")	144D	(D3, 00:24'48")
016C	(C2, 00:03'34")	059D	(D2, 00:09'52")	102D	(D2, 00:19'29")	145D	(D3, 00:24'48")
017C	(C2, 00:03'34")	060D	(D1, 00:20'40")	103D	(D2, 00:19'29")	146D	(D3, 00:24'48")
018C	(C2, 00:03'34")	061D	(D2, 00:10'28")	104D	(D2, 00:19'58")	147D	(D3, 00:24'48")
019C	(C2, 00:03'34")	062D	(D2, 00:10'28")	105D	(D2, 00:19'58")	148G	(G1, 00:09'33")
020G	(G1, 00:04'00")	063D	(D2, 00:10'28")	106C	(C4, 00:00'15")	149G	(G1, 00:09'33")
021G	(G1, 00:04'00")	064D	(D2, 00:10'28")	107C	(C4, 00:00'15")	150G	(G1, 00:09'33")
022G	(G1, 00:04'47")	065D	(D2, 00:10'28")	108C	(C4, 00:00'15")	151G	(G1, 00:07'20")
023G	(G1, 00:04'47")	066D	(D2, 00:11'03")	109C	(C4, 00:01'20")	152G	(G1, 00:07'20")
024D	(D2, 00:03'30")	067D	(D2, 00:11'03")	110C	(C4, 00:01'20")	153G	(G1, 00:07'33")
025D	(D1, 00:07'00")	068D	(D2, 00:11'03")	111C	(C4, 00:01'20")	154G	(G1, 00:07'33")
026D	(D1, 00:07'00")	069D	(D2, 00:11'03")	112C	(C4, 00:01'20")	155G	(G1, 00:07'33")
027D	(D1, 00:07'00")	070D	(D2, 00:11'03")	113C	(C4, 00:01'20")	156G	(G1, 00:07'33")
028D	(D2, 00:26'01")	071D	(D2, 00:11'03")	114C	(C4, 00:01'20")	157G	(G1, 00:10'16")
029D	(D2, 00:26'01")	072D	(D2, 00:12'16")	115C	(C4, 00:02'24")	158G	(G1, 00:10'16")
030D	(D2, 00:26'01")	073D	(D2, 00:12'16")	116C	(C4, 00:02'57")	159G	(G1, 00:10'16")
031D	(D2, 00:04'10")	074D	(D2, 00:12'16")	117C	(C4, 00:02'57")	160G	(G1, 00:11'02")
032D	(D2, 00:04'10")	075D	(D2, 00:12'16")	118C	(C4, 00:03'50")	161G	(G1, 00:11'02")
033D	(D1, 00:06'40")	076D	(D2, 00:12'16")	119C	(C4, 00:03'50")	162G	(G1, 00:13'25")
034D	(D1, 00:06'40")	077D	(D2, 00:12'50")	120C	(C4, 00:03'50")	163G	(G1, 00:13'25")
035D	(D1, 00:18'01")	078D	(D2, 00:12'50")	121C	(C4, 00:04'15")	164G	(G1, 00:13'25")
036D	(D1, 00:18'01")	079D	(D2, 00:12'50")	122C	(C4, 00:04'15")	165G	(G1, 00:08'06")
037D	(D1, 00:10'23")	080D	(D2, 00:12'50")	123C	(C4, 00:04'15")	166G	(G1, 00:08'06")
038D	(D1, 00:10'23")	081D	(D2, 00:13'36")	124D	(D3, 00:18'21")	167G	(G1, 00:08'06")
039D	(D1, 00:10'23")	082D	(D1, 00:15'05")	125D	(D3, 00:18'21")	168G	(G1, 00:08'06")
040D	(D1, 00:14'39")	083D	(D1, 00:15'05")	126D	(D3, 00:18'21")	169G	(G1, 00:08'36")
041D	(D1, 00:14'39")	084D	(D1, 00:15'05")	127D	(D3, 00:18'21")	170G	(G1, 00:08'36")

042D	(D1, 00:07'28")
043D	(D1, 00:07'28")

085D	(D1, 00:15'05")
086D	(D1, 00:15'05")

128D	(D3, 00:18'21")
129D	(D3, 00:18'21")

171G	(G1, 00:08'36")
172G	(G1, 00:08'36")

173G	(G1, 00:08'36")
174G	(G1, 00:06'13")
175G	(G1, 00:06'13")
176G	(G1, 00:06'13")
177G	(G1, 00:05'36")
178G	(G1, 00:05'36")
179G	(G1, 00:24'45")
180G	(G1, 00:24'45")
181G	(G1, 00:24'45")
182G	(G1, 00:24'45")
183D	(D3, 00:10'05")
184D	(D3, 00:10'05")
185D	(D3, 00:10'05")
186D	(D3, 00:10'05")
187D	(D3, 00:10'05")
188C	(C4, 00:14'12")
189C	(C4, 00:14'12")
190C	(C4, 00:14'12")
191C	(C4, 00:14'46")
192C	(C4, 00:14'46")
193C	(C4, 00:14'46")
194C	(C4, 00:15'14")
195C	(C4, 00:15'14")
196C	(C4, 00:15'14")
197C	(C4, 00:15'14")
198C	(C4, 00:15'14")
199C	(C4, 00:16'10")
200C	(C4, 00:16'10")
201C	(C4, 00:16'25")
202C	(C4, 00:16'25")
203C	(C4, 00:16'25")
204C	(C4, 00:17'17")
205C	(C4, 00:17'17")
206C	(C4, 00:17'17")
207C	(C4, 00:17'17")
208C	(C4, 00:17'17")
209C	(C4, 00:17'17")
210C	(C4, 00:17'17")
211C	(C4, 00:20'40")
212C	(C4, 00:20'40")
213C	(C4, 00:22'50")
214C	(C4, 00:22'50")
215C	(C4, 00:22'50")
216C	(C4, 00:23'40")

222D	(D3, 00:17'28")
223D	(D3, 00:17'28")
224D	(D3, 00:17'28")
225G	(G2, 00:07'26")
226G	(G2, 00:07'26")
227G	(G2, 00:07'26")
228G	(G2, 00:07'26")
229G	(G2, 00:07'26")
230G	(G2, 00:08'20")
231G	(G2, 00:08'20")
232G	(G2, 00:08'20")
233G	(G2, 00:08'20")
234G	(G2, 00:08'20")
235G	(G2, 00:09'14")
236G	(G2, 00:09'14")
237G	(G2, 00:09'14")
238G	(G2, 00:09'14")
239C	(C4, 00:28'35")
240C	(C4, 00:28'35")
241C	(C4, 00:28'35")
242C	(C4, 00:28'35")
243C	(C4, 00:28'35")
244G	(G1, 00:18'40")
245G	(G1, 00:18'40")
246G	(G1, 00:18'40")
247G	(G1, 00:19'15")
248G	(G1, 00:19'20")
249G	(G1, 00:19'20")
250G	(G1, 00:19'20")
251G	(G1, 00:19'20")
252G	(G1, 00:19'20")
253G	(G1, 00:20'25")
254G	(G1, 00:20'25")
255G	(G1, 00:20'25")
256G	(G1, 00:20'25")
257G	(G1, 00:20'25")
258G	(G1, 00:20'25")
259G	(G1, 00:20'25")
260G	(G1, 00:21'20")
261G	(G1, 00:21'20")
262G	(G1, 00:21'20")
263G	(G1, 00:21'20")
264G	(G1, 00:21'20")
265G	(G1, 00:21'20")

271G	(G1, 00:23'15")
272G	(G1, 00:23'15")
273G	(G1, 00:23'15")
274G	(G1, 00:23'15")
275G	(G1, 00:23'15")
276G	(G1, 00:23'15")
277G	(G1, 00:23'15")
278G	(G1, 00:23'15")
279G	(G1, 00:23'15")
280G	(G1, 00:25'05")
281G	(G1, 00:25'05")
282G	(G1, 00:25'05")
283G	(G1, 00:25'05")
284G	(G1, 00:25'05")
285G	(G1, 00:25'05")
286G	(G1, 00:26'17")
287G	(G1, 00:26'17")
288G	(G1, 00:28'20")
289G	(G1, 00:28'20")
290G	(G1, 00:47'29")
291G	(G1, 00:47'29")
292G	(G1, 00:28'57")
293G	(G1, 00:29'25")
294G	(G1, 00:29'25")
295G	(G1, 00:29'25")
296G	(G1, 00:29'25")
297G	(G1, 00:30'30")
298G	(G1, 00:30'30")
299G	(G1, 00:34'25")
300G	(G1, 00:34'25")
301G	(G1, 00:34'25")
302G	(G1, 00:34'25")
303G	(G1, 00:34'25")
304G	(G1, 00:42'28")
305G	(G1, 00:42'28")
306G	(G1, 00:42'28")
307G	(G1, 00:42'28")
308G	(G1, 00:42'28")
309G	(G1, 00:42'28")
310G	(G1, 00:48'50")
311G	(G1, 00:48'50")
312G	(G1, 00:48'50")
313G	(G1, 00:48'50")
314G	(G1, 00:50'19")

320G	(G1, 00:51'50")
321G	(G1, 00:51'50")
322G	(G1, 00:51'50")
323G	(G1, 00:51'50")
324G	(G1, 00:51'50")
325G	(G1, 00:51'50")
326G	(G1, 00:54'05")
327G	(G1, 00:55'25")
328G	(G1, 00:55'25")
329G	(G1, 00:55'56")
330G	(G1, 00:55'56")
331G	(G1, 00:56'50")
332G	(G1, 00:56'50")
333G	(G1, 00:56'50")
334G	(G1, 00:56'50")
335G	(G1, 00:59'45")
336G	(G1, 00:59'45")
337G	(G1, 00:59'45")
338G	(G1, 01:04'03")
339G	(G1, 01:04'03")
340G	(G1, 01:04'03")
341G	(G1, 01:04'03")
342C	(C4, 00:29'30")
343C	(C4, 00:29'30")
344C	(C4, 00:29'30")
345C	(C4, 00:05'23")
346C	(C4, 00:05'23")
347C	(C4, 00:05'23")
348G	(G2, 00:10'06")
349G	(G2, 00:10'45")
350G	(G2, 00:10'45")
351G	(G2, 00:11'27")
352G	(G2, 00:13'14")
353G	(G2, 00:14'11")
354G	(G2, 00:14'44")
355G	(G2, 00:14'44")
356G	(G2, 00:17'15")
357G	(G2, 00:17'15")
358G	(G2, 00:20'40")
359G	(G2, 00:20'40")
360C	(C4, 00:36'09")
361C	(C4, 00:36'09")
362C	(C4, 00:36'09")
363C	(C4, 00:36'09")

217C	(C4, 00:23'40")
218C	(C4, 00:23'40")
219C	(C4, 00:27'34")
220C	(C4, 00:27'34")
221C	(C4, 00:27'34")

266G	(G1, 00:21'20")
267G	(G1, 00:21'20")
268G	(G1, 00:21'20")
269G	(G1, 00:22'54")
270G	(G1, 00:23'15")

315G	(G1, 00:50'19")
316G	(G1, 00:50'45")
317G	(G1, 00:50'45")
318G	(G1, 00:50'45")
319G	(G1, 00:50'45")

364D	(D1, 00:05'03")
365G	(G1, 00:26'43")
366G	(G1, 00:26'43")
367C	(C4, 00:38'40")
368C	(C4, 00:38'40")

369C	(C4, 00:31'11")
370C	(C4, 00:31'11")
371C	(C4, 00:31'11")
372C	(C4, 00:33'30")
373C	(C4, 00:33'30")
374C	(C4, 00:33'30")
375D	(D3, 00:27'34")
376D	(D2, 00:16'15")
377D	(D2, 00:16'15")
378D	(D2, 00:16'15")
379D	(D2, 00:16'15")
380D	(D3, 00:11'30")
381D	(D3, 00:12'50")
382D	(D3, 00:14'24")
383D	(D3, 00:14'24")
384D	(D3, 00:14'24")
385D	(D3, 00:14'24")
386D	(D3, 00:15'18")
387D	(D3, 00:16'08")
388D	(D3, 00:16'08")
389D	(D3, 00:16'08")
390D	(D3, 00:13'34")
391C	(C4, 00:10'04")
392C	(C4, 00:10'04")
393C	(C4, 00:10'04")
394C	(C4, 00:10'04")
395C	(C4, 00:10'58")
396C	(C4, 00:11'16")
397C	(C4, 00:11'36")
398C	(C4, 00:11'36")
399C	(C4, 00:12'19")
400C	(C4, 00:12'19")
401C	(C4, 00:12'19")
402C	(C4, 00:13'09")
403D	(D1, 00:24'40")
404D	(D1, 00:24'40")
405D	(D1, 00:28'15")
406D	(D1, 00:28'15")
407D	(D1, 00:28'15")
408D	(D2, 00:17'24")

418D	(D2, 00:33'07")
419D	(D2, 00:33'07")
420D	(D2, 00:33'07")
421D	(D2, 00:20'22")
422D	(D2, 00:20'22")
423D	(D2, 00:20'22")
424D	(D2, 00:20'22")
425D	(D2, 00:30'37")
426D	(D2, 00:30'37")
427G	(G2, 00:30'19")
428D	(D2, 00:21'35")
429D	(D2, 00:21'35")
430D	(D2, 00:23'03")
431D	(D2, 00:23'03")
432D	(D2, 00:23'03")
433C	(C2, 00:17'40")
434C	(C2, 00:19'52")
435C	(C2, 00:19'52")
436D	(D2, 00:24'05")
437G	(G2, 00:33'04")
438C	(C2, 00:18'28")
439C	(C2, 00:19'17")
440D	(D3, 00:31'35")
441C	(C2, 00:20'28")
442G	(G2, 00:11'49")
443D	(D3, 00:28'01")
444D	(D3, 00:30'00")
445G	(G2, 00:35'38")
446D	(D3, 00:30'45")
447D	(D3, 00:33'35")
448D	(D3, 00:34'25")
449G	(G2, 00:38'44")
450C	(C2, 00:21'32")
451G	(G2, 00:27'32")
452G	(G2, 00:28'22")
453G	(G2, 00:29'30")
454G	(G2, 00:31'06")
455G	(G3, 00:02'57")
456G	(G3, 00:04'20")
457G	(G3, 00:04'56")

467G	(G3, 00:11'30")
468G	(G3, 00:11'30")
469G	(G3, 00:11'30")
470G	(G3, 00:11'30")
471G	(G3, 00:11'30")
472G	(G3, 00:11'30")
473G	(G3, 00:12'28")
474G	(G3, 00:12'28")
475G	(G3, 00:13'20")
476G	(G3, 00:13'45")
477G	(G3, 00:13'45")
478G	(G3, 00:13'45")
479G	(G3, 00:15'22")
480G	(G3, 00:16'00")
481G	(G3, 00:16'30")
482G	(G3, 00:16'30")
483G	(G3, 00:17'10")
484G	(G3, 00:17'10")
485G	(G3, 00:17'53")
486G	(G3, 00:17'53")
487G	(G3, 00:18'56")
488G	(G3, 00:18'56")
489G	(G3, 00:19'27")
490G	(G3, 00:19'59")
491G	(G3, 00:19'59")
492G	(G3, 00:21'00")
493G	(G3, 00:22'23")
494G	(G3, 00:23'11")
495G	(G3, 00:24'35")
496G	(G3, 00:24'35")
497G	(G3, 00:25'56")
498G	(G3, 00:26'33")
499G	(G3, 00:26'33")
500G	(G3, 00:27'34")
501G	(G3, 00:27'34")
502G	(G3, 00:27'34")
503G	(G3, 00:28'36")
504G	(G3, 00:33'35")
505G	(G3, 00:33'35")
506G	(G3, 00:35'52")

516C	(C1, 00:06'14")
517C	(C1, 00:06'59")
518C	(C1, 00:06'59")
519C	(C1, 00:07'40")
520C	(C1, 00:07'40")
521C	(C1, 00:07'40")
522C	(C1, 00:09'22")
523C	(C1, 00:09'22")
524C	(C1, 00:09'22")
525C	(C1, 00:09'22")
526C	(C1, 00:10'23")
527C	(C1, 00:10'51")
528C	(C1, 00:10'51")
529C	(C1, 00:10'51")
530C	(C1, 00:12'35")
531C	(C1, 00:13'20")
532C	(C1, 00:13'20")
533C	(C1, 00:13'20")
534C	(C1, 00:16'50")
535C	(C1, 00:16'50")
536C	(C1, 00:18'45")
537C	(C1, 00:18'45")
538C	(C1, 00:18'45")
539C	(C1, 00:18'45")
540C	(C1, 00:20'12")
541C	(C1, 00:20'12")
542C	(C1, 00:21'48")
543C	(C1, 00:21'48")
544C	(C1, 00:21'48")
545C	(C1, 00:22'55")
546C	(C1, 00:23'38")
547C	(C1, 00:25'25")
548C	(C1, 00:25'25")
549C	(C1, 00:25'25")
550C	(C1, 00:26'57")
551C	(C1, 00:26'57")
552C	(C1, 00:26'57")
553C	(C1, 00:28'45")
554C	(C1, 00:28'45")
555C	(C1, 00:30'16")

409D	(D2, 00:17'24")	458G	(G3, 00:05'42")	507C	(C1, 00:02'16")	556C	(C1, 00:30'16")
410D	(D1, 00:26'24")	459G	(G3, 00:07'30")	508C	(C1, 00:02'16")	557C	(C1, 00:30'16")
411D	(D1, 00:26'24")	460G	(G3, 00:07'30")	509C	(C1, 00:02'52")	558C	(C1, 00:31'38")
412D	(D2, 00:18'05")	461G	(G3, 00:08'00")	510C	(C1, 00:02'52")	559C	(C1, 00:31'38")
413D	(D2, 00:18'05")	462G	(G3, 00:08'30")	511C	(C1, 00:03'19")	560C	(C1, 00:31'38")
414C	(C4, 00:18'44")	463G	(G3, 00:08'30")	512C	(C1, 00:03'41")	561C	(C1, 00:31'38")
415C	(C4, 00:19'23")	464G	(G3, 00:10'12")	513C	(C1, 00:04'25")	562C	(C1, 00:34'15")
416C	(C4, 00:19'23")	465G	(G3, 00:10'12")	514C	(C1, 00:04'60")	563C	(C1, 00:34'15")
417D	(D2, 00:33'07")	466G	(G3, 00:10'54")	515C	(C1, 00:06'14")	564C	(C1, 00:34'15")

## APÊNDICE D – Caracterização da Cooperativa Central (dados secundários)

O sistema cooperativo FRIMESA tem como objetivo principal industrializar e comercializar a produção de mais de 8.000 produtores que fornecem matéria-prima à FRIMESA Cooperativa Central, detentora da marca FRIMESA. A maioria desses produtores são associados as cinco cooperativas afiliadas: Coop. Agrícola Mista Rondon (COPAGRIL), Coop. Agroindustrial Lar (LAR), Coop. Agrícola Consolata (COPACOL), Coop. Mista Agrícola Vale do Piquiri (C.VALE) e Coop. Produtores de Suínos e Leite do Oeste do Paraná – Cooperlac (PRIMATO).

Diretor Presidente:	Valter Vanzella	Diretor Executivo:	Elias José Zydek
	<u>Conselho Administrativo</u>	<u>Conselho Fiscal</u>	
PRIMATO:	Moacir Jovino Scuzziato	Ilmo Werle Welter (? Validar)	
COPACOL:	Valter Pitol	Adeli João Dalmagro (? Validar)	
COPAGRIL:	Ricardo Silvio Chapla	João Wochner	
C.VALE:	Alfredo Lang	João Telles Morilha	
LAR:	Irineo da Costa Rodrigues	Dalcio Libório Heck	

Corpo Diretivo da Cooperativa Central

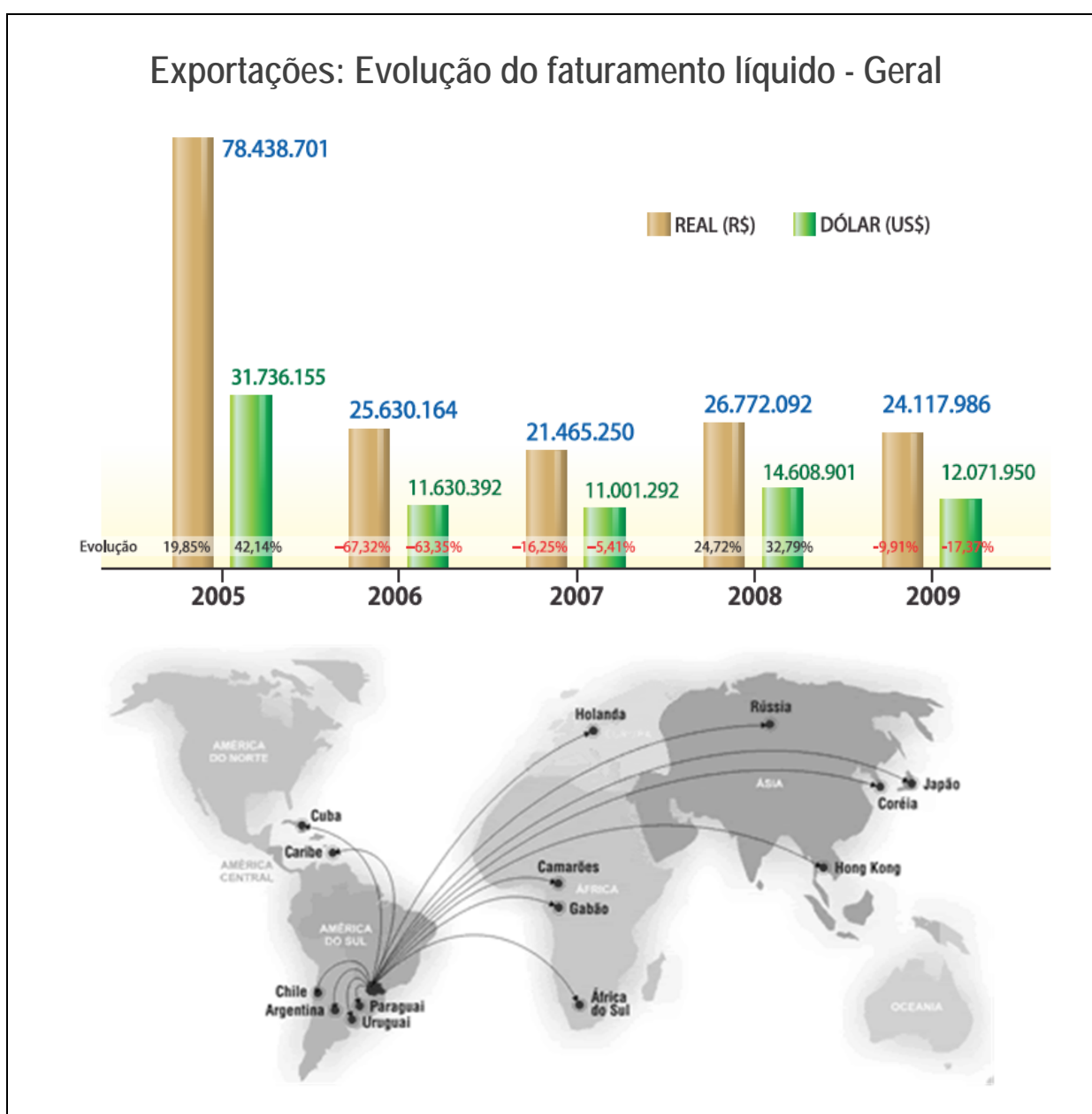
Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)

				
COOPERLAC COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	COPACOL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COPAGRIL	C.VALE COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR (Antiga COTREFAL)
Av. Parigot de Souza, 3026 · Caixa Postal: 1555 85904-270 · Toledo · Paraná · Brasil	Rua Desembargador Munhoz de Mello, 176 85415-000 · Cafelândia · Paraná · Brasil	Rua Nove de Agosto, 700 · Caixa Postal: 192 85960-000 · Mal. Cândido Rondon · Paraná · Brasil	Av. Independência, 2.347 · Caixa Postal: 171 85950-000 · Palotina · Paraná · Brasil	Av. Brasília, 1.220 · Caixa Postal: 80 85884-000 · Medianeira · Paraná · Brasil
Fone: 55 (45) 3378-4025 Fax: 55 (45) 3378-4025	Fone: 55 (45) 3241-8080 Fax: 55 (45) 3241-8181	Fone: 55 (45) 3284-7500 Fax: 55 (45) 3284-1143	Fone: 55 (44) 3649-8181 Fax: 55 (44) 3649-8182	Fone: 55 (45) 3264-8800 Fax: 55 (45) 3264-8801
diretoria@cooperlac.com.br www.cooperlac.com.br	copacol@copacol.com.br www.copacol.com.br	copagrill@copagrill.com.br www.copagrill.com.br	decoa@cvale.com.br www.cvale.com.br	diretoria@lar.ind.br www.lar.ind.br

Cooperativas Afiliadas - Controladoras da Cooperativa Central  
 Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)



Evolução da Marca da Cooperativa Central  
 Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)



Relações Comerciais Internacionais da Cooperativa Central  
 Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)



## Componentes Estratégicos

*É nossa*

### Missão

*Conquistar o consumidor oferecendo soluções em alimentação.*

*Para isso, nos guiamos pelos seguintes*

### Princípios

- Encantar o **cliente**, razão da nossa existência.
- Respeitar e conservar o **meio ambiente**, praticando ações preventivas.
- Agir com **honestidade** nas relações com nossos públicos.
- Ter **comprometimento** com os resultados.
- Usar a **criatividade** para ampliar as soluções.

*Para alcançarmos nossa*

### Visão de Futuro

*Ser referência nacional em qualidade de alimentos lácteos e carne suína, proporcionando rentabilidade, satisfazendo as expectativas dos públicos, com responsabilidade sócio-ambiental, até 2012.*

*Orientados pela seguinte*

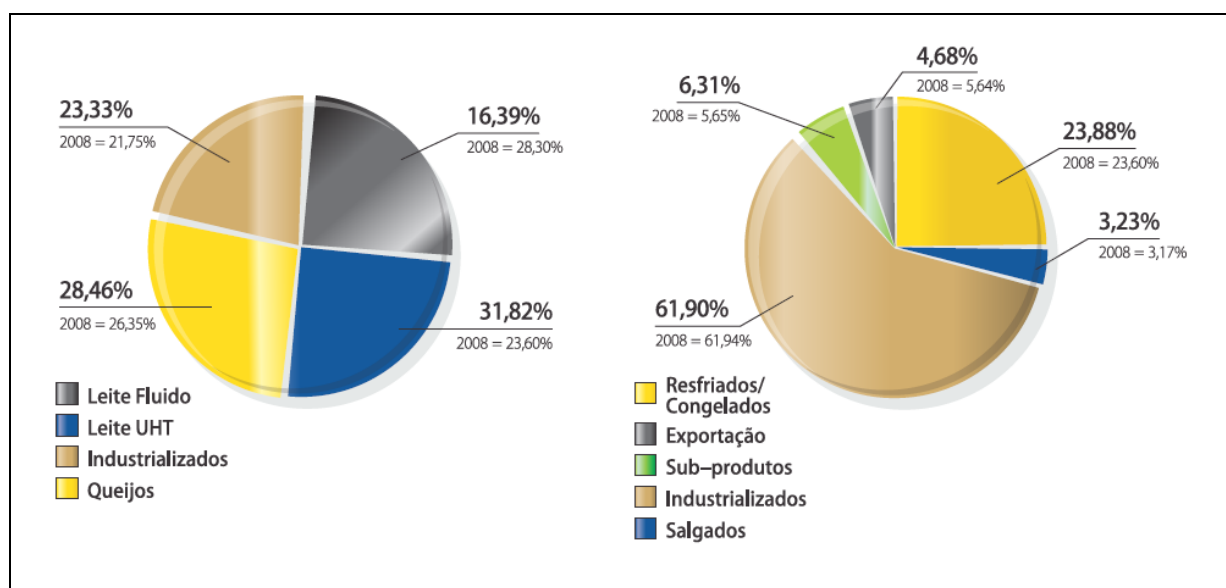
### Política da Qualidade

*A Frimesa assume o compromisso de criar as condições necessárias à produção, comercialização e entrega de produtos alimentícios que sejam seguros e de qualidade, conservando o meio ambiente e cumprindo efetivamente todos os pontos constantes no Manual da Qualidade, através do envolvimento de todos os seus colaboradores, acompanhamento do cumprimento de seus objetivos e melhorando continuamente o seu desempenho.*

*Medianeira/PR, 01 de janeiro de 2008.*

**Elias José Zydek**  
DIRETOR EXECUTIVO

**Valter Vanzella**  
DIRETOR PRESIDENTE



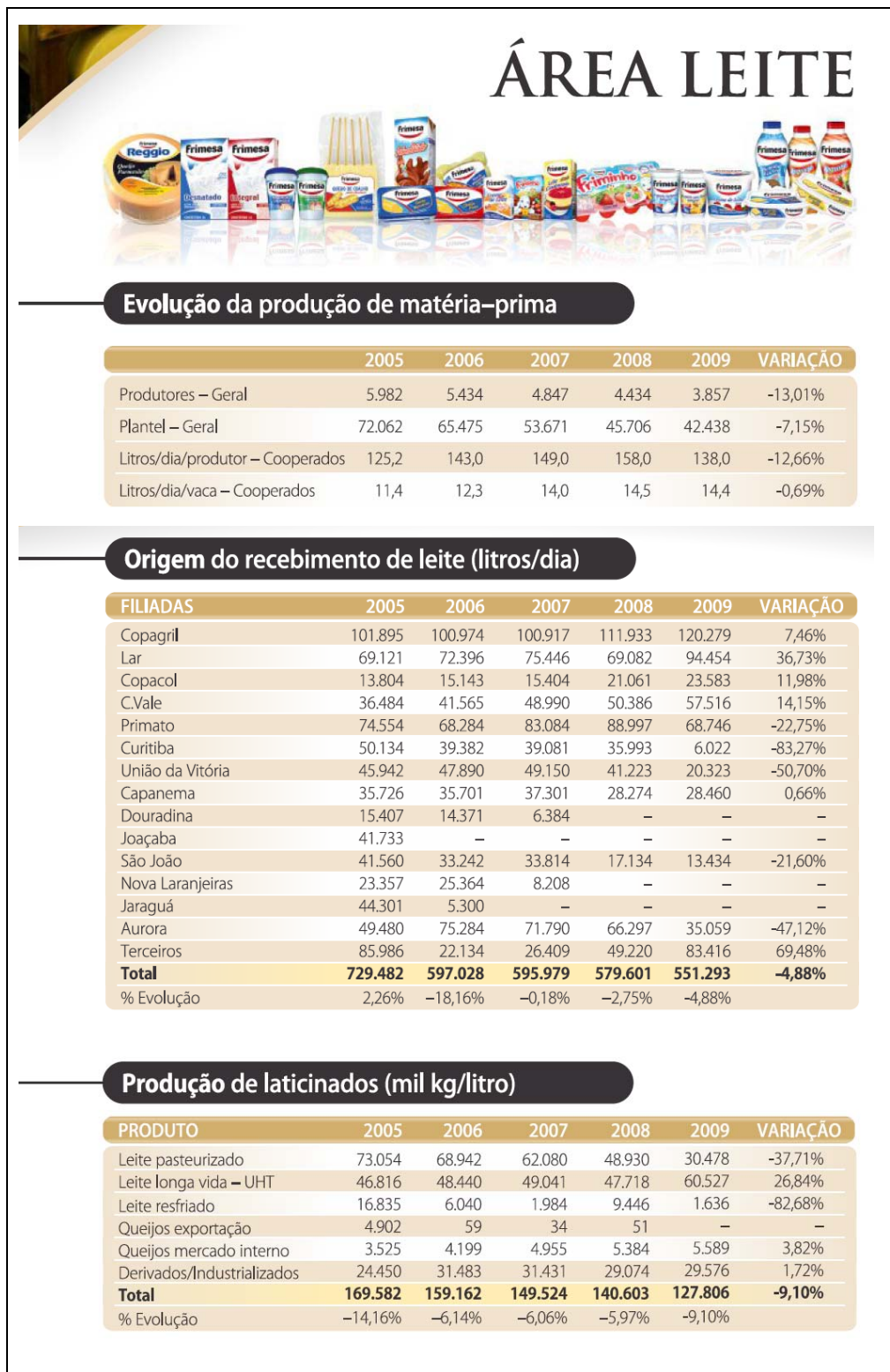
Composição do Mix de Produtos da Cooperativa Central

Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)

A Cooperativa Central procura atender as exigências do mercado externo, com um sistema de produção de suínos de forma monitorada que possibilita rastrear o animal, segurança sanitária e alta qualidade dos produtos. Na área leite, além do acompanhamento veterinário junto aos produtores, a matéria-prima é recolhida a granel através do sistema, sendo resfriado ainda nas propriedades, proporcionando um notável aumento na qualidade do leite. Desde 1988, a Cooperativa Central envia seus produtos para o mercado internacional, para que todos tenham a oportunidade de experimentar o sabor dos alimentos produzidos no Brasil. As unidades administrativas, fabris e de recebimento de leite estão distribuídas em cinco estados:

- Mato Grosso do Sul: Posto de Recebimento de Leite Mundo Novo.
- Rio de Janeiro: Filial e CD - Centro de Distribuição.
- Santa Catarina: Unidade Fabril de Laticínios de Aurora.
- São Paulo: Filial e Centro de Distribuição.
- Paraná: Centro Administrativo (sede), Filial e Unidade Frigorífica de Medianeira; Filial e CD de Apucarana; Filial, CD/PR e CD/SC de Curitiba; Posto de Recebimento de Leite São João; Unidade Fabril de Laticínios de

Capanema; Unidade Fabril de Queijos de Mal. Cândido Rondon; Unidade Fabril de Laticínios de Matelândia.



Demonstrativos da Área Leite

Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)

## ÁREA CARNES



### Evolução da produção de matéria-prima

	2005	2006	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Produtores Integrados	617	724	722	714	752	5,32%
Matrizes em Produção	26.806	30.771	32.271	32.968	43.054	30,59%
Número de Up's	2	3	3	3	4	33,33%
Número de Iniciadores	113	122	127	119	128	7,56%
Número de Terminadores	470	573	567	577	608	5,37%
Produtores Ciclo Completo	27	26	23	13	11	-15,38%

### Origem de recebimento de suínos (cabeças)

FILIADAS	2005	2006	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Copagril	117.074	168.520	204.204	210.010	236.888	12,80%
Lar	94.895	156.935	162.190	172.276	187.607	8,90%
Copacol	23.733	42.130	54.311	54.676	81.558	49,17%
C.Vale	55.848	72.911	81.250	77.448	115.995	49,77%
Primato	78.906	109.506	140.172	158.522	160.327	1,14%
Terceiros	5.718	1.905	-	-	5.893	-
<b>Total</b>	<b>376.174</b>	<b>551.907</b>	<b>642.127</b>	<b>672.932</b>	<b>788.268</b>	<b>17,14%</b>
%Evolução	10,02%	46,72%	16,35%	4,80%	17,14%	-

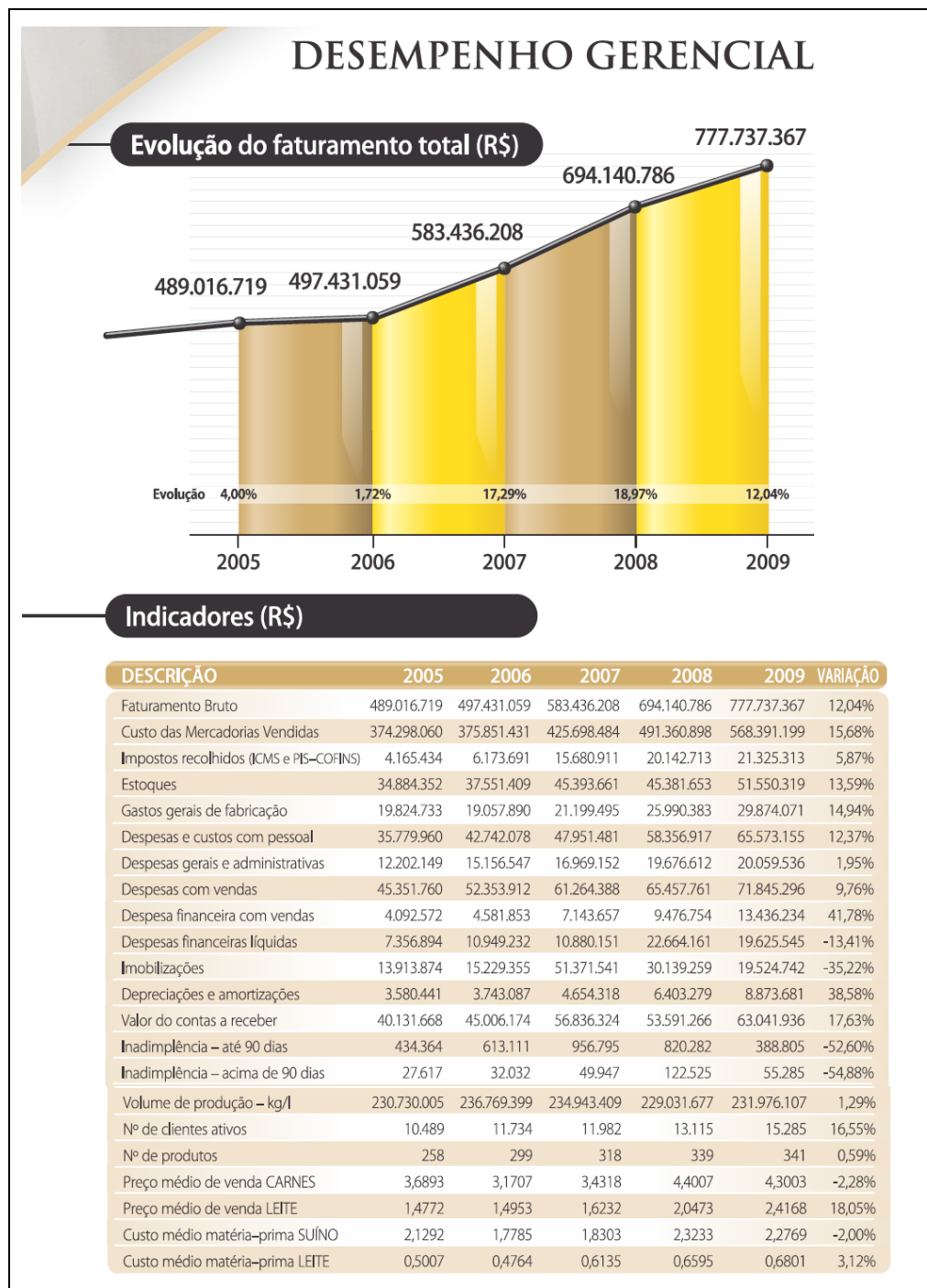
### Produção do Frigorífico (toneladas)

PRODUTO	2005	2006	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Industrializados	40.878	46.847	52.183	54.777	64.483	17,72%
Congelados	6.113	18.737	22.035	20.867	24.871	19,19%
Salgados	1.988	2.446	2.307	2.800	3.361	20,04%
Subprodutos	2.693	3.481	4.124	4.998	6.574	31,53%
Exportação	9.476	6.096	4.769	4.987	4.880	-2,15%
<b>Total</b>	<b>61.148</b>	<b>77.607</b>	<b>85.419</b>	<b>88.429</b>	<b>104.169</b>	<b>17,80%</b>
%Evolução	4,87%	26,92%	10,07%	3,52%	17,80%	-

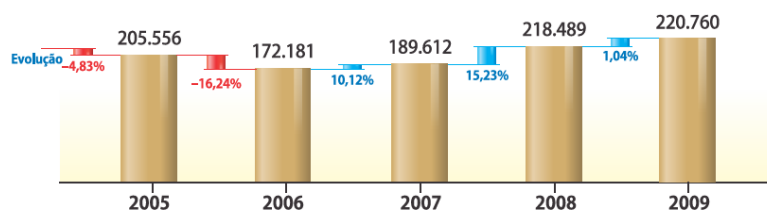
### Investimentos projetados até 2016

OBJETIVO	Responsável	Orçado R\$	Realizado R\$
Aumento na produção de leitão 10% a.a.	Filiada/Iniciador	95.000.000,00	65.000.000,00
Aumento na produção de rações	Filiadas	50.000.000,00	45.000.000,00
Aumento na produção de suínos terminados	Terminador	70.000.000,00	50.000.000,00
Aumento na capacidade do frigorífico	Frimesa	70.000.000,00	70.000.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>285.000.000,00</b>	<b>230.000.000,00</b>

Demonstrativos da Área Carnes  
Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)



### Evolução do faturamento por colaborador – GERAL (R\$/ano)



Indicadores do Desempenho Gerencial

Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)

### Indicadores sociais

INVESTIMENTO NO CORPO FUNCIONAL	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Salários pagos (funcionários e terceirizados)	33.285.189	41.107.983	45.909.873	11,68%
Gastos com alimentação dos funcionários	1.925.473	2.219.319	3.427.024	54,42%
Encargos sociais compulsórios	12.456.883	14.703.356	16.821.086	14,40%
Previdência privada e seguro de vida em grupo	112.315	120.180	138.298	15,08%
Saúde (assistência médica e odontológica)	1.416.210	1.475.858	1.627.485	10,27%
Investimento com segurança e medicina no trabalho	1.641.535	1.863.803	2.070.569	11,09%
Investimentos com cultura e lazer para funcionários	324.025	202.783	262.652	29,52%
Investimentos com capacitação e desenvolvimento profissional	868.476	808.661	856.097	5,87%
Investimentos com creches ou auxílio-creche	7.743	7.940	8.919	12,33%
Vale transporte	312.800	408.045	456.023	11,76%
<b>TOTAL INVESTIDO</b>	<b>52.350.649</b>	<b>62.917.928</b>	<b>71.578.026</b>	<b>13,76%</b>

CORPO FUNCIONAL	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Nº de empregados ao final do período	3.077	3.177	3.523	10,89%
Cargos de liderança	30	31	31	
Nº de mulheres em cargos de liderança	6	6	7	16,67%
Nº de admissões durante o período	1.233	1.475	1.643	11,39%
Nº de demissões no período	1.045	1.375	1.297	-5,67%
Rotatividade geral	2,92	3,74	3,18	-14,97%
Nº de empregados terceirizados	89	72	69	-4,17%
Nº de empregados temporários	180	243	203	-16,46%
Nº de produtores de leite	4.847	4.434	3.857	-13,01%
Nº de produtores de suínos	722	714	752	5,32%
Nº de familiares dos produtores	11.138	10.296	13.827	34,29%
<b>TOTAL DE PESSOAS ENVOLVIDAS</b>	<b>20.089</b>	<b>18.973</b>	<b>22.269</b>	<b>17,37%</b>

DISTRIBUIÇÃO POR SEXO	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Masculino	70%	62%	61%	-1,61%
Feminino	30%	38%	39%	2,63%

OPORTUNIDADES	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Funcionários promovidos	138	192	228	18,75%
Recrutamento interno	42	32	30	-6,25%

TREINAMENTO	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Horas/homem treinamento	36,00	39,00	41,00	5,13%
Horas de treinamento total	108.325	117.792	124.452	5,65%

FAIXA ETÁRIA	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
18 a 29 anos	45%	45%	45%	-
30 a 39 anos	33%	32%	31%	-3,13%
40 a 49 anos	18%	18%	19%	5,56%
Acima de 49 anos	4%	5%	5%	-

TEMPO DE EMPRESA	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
De 01 a 03 anos	63%	58%	53%	-8,62%
De 04 a 05 anos	9%	11%	13%	18,18%
De 06 a 10 anos	12%	13%	12%	-7,69%
De 11 a 15 anos	8%	8%	7%	-12,50%
Acima de 15 anos	8%	10%	15%	50,00%

DISTRIBUIÇÃO POR GRAU DE INSTRUÇÃO	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
Ensino Fundamental incompleto	37%	36%	35%	-2,78%
Ensino Fundamental completo	14%	13%	12%	-7,69%
Ensino Médio incompleto	11%	12%	13%	8,33%
Ensino Médio completo	25%	25%	25%	-
Ensino Superior incompleto	6%	7%	8%	14,29%
Ensino Superior completo	7%	7%	7%	-

### Indicadores Sociais

Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)

### Tributos e encargos sociais gerados (R\$)

DESCRIÇÃO	2006	2007	2008	2009	VARIAÇÃO
ICMS sobre vendas	24.060.765	32.320.615	35.423.581	40.048.706	13,06%
PIS/COFINS s/ Receita Operacional	208.751	-	-	-	-
INSS	7.997.498	9.332.238	10.575.245	12.043.109	13,88%
FGTS	2.843.195	3.460.964	3.847.741	4.129.549	7,32%
PIS sobre folha de pagamento	279.501	324.619	372.151	425.573	14,35%
I.R.P.J. sobre lucro	-	317.557	-	-	-
Contribuição Social sobre lucro	-	122.506	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>35.389.710</b>	<b>45.878.499</b>	<b>50.218.718</b>	<b>56.646.937</b>	<b>12,80%</b>

## MEIO AMBIENTE

### SGA - Sistema de Gestão Ambiental

Gerenciamento de águas residuárias

Gerenciamento de resíduos sólidos

Gerenciamento de emissões atmosféricas

Programa de educação ambiental

Programa de auditorias ambientais

Efluentes industriais e esgotos sanitários, águas de abastecimento industrial e águas de utilidades (caldeiras, torres de resfriamento, condensadores e sistemas de água gelada)

### Área Florestal

Visando suprir grande parte da demanda de biomassa nas caldeiras das unidades produtivas, a Frimesa possui áreas de reflorestamento, considerando os aspectos Legais e promovendo extração de eucaliptos de forma sustentável.

A Frimesa também possui cerca de 50 hectares de floresta nativa localizada no complexo frigorífico de Medianeira, destinados à preservação e educação ambiental.

## Reflorestamento

REFLORESTAMENTO	2006	2007	2008	2009
Área total de florestas	659,44ha	659,44ha	659,44ha	659,44ha
Área de matas nativas e preservação permanente	172,2ha	172,2ha	172,2ha	172,2ha
Área plantada (reflorestamento)	433,2ha	433,2ha	433,2ha	433,2ha
Nº de árvores (reflorestamento)	1.080.000un	1.080.000un	1.080.000un	1.080.000un

## Resíduos para reciclagem/reaproveitamento

RESÍDUOS	2006	2007	2008	2009
Plásticos	289.009kg	318.432kg	418.753kg	401.645kg
Papéis	352.810kg	334.829kg	348.908kg	345.064kg
Metais	17.270kg	51.413kg	173.549kg	215.280kg
Resíduos orgânicos	83.545m <sup>3</sup>	67.753m <sup>3</sup>	91.467m <sup>3</sup>	65.960m <sup>3</sup>
Embalagens longa vida	93.908kg	91.170kg	64.120kg	87.730kg
Luvas	660kg	780kg	1.231kg	1.802kg
Gordura	55.475kg	58.121kg	95.717kg	128.000kg
Óleos mineral e vegetal	5.164kg	9.792kg	13.420kg	9.267kg
Vídeos	1.927kg	2.549kg	1.726kg	2.186kg
Lâmpadas fluorescentes	411un	3.792un	3.952un	2.090un
Isopor	–	–	–	8.030Kg
Resíduos Eletrônicos	–	–	–	1.500kg

Tributos sociais e responsabilidade ambiental

Fonte: *in site* (FRIMESA, 2010)

## APÊNDICE E – Caracterização da Cooperativa Afiliada (dados secundários)

### Administração

<b>DIRETOR PRESIDENTE:</b> Ricardo Sílvia Chapla	<b>CONSELHO FISCAL</b> <b>Efetivos:</b> João Celso Schneider Milton Schöne César Luiz Peeri	<b>GERENTES DE DEPARTAMENTOS</b> <b>Administrativo/Financeiro:</b> Marco Antônio Hensei
<b>DIRETOR VICE-PRESIDENTE:</b> Elói Darcy Podkowa	<b>Suplentes:</b> José Rosemberger Leonor Buss Ricardo José Kemfer	<b>Comercial:</b> Jaime Benjamin Vilani
<b>DIRETOR SECRETÁRIO:</b> Marcio Buss	<b>Presidente da Associação dos Comitês de Jovens:</b> Gione Roberto Rack	<b>Pecuário:</b> Udo Herpich
<b>CONSELHEIROS VOGAIS:</b> João Wochner Pedro Fernando Wickert Dalmir Ohlweiler Jacir Joarez Coica Adelmar Helle Atalpio José Kuhn Elói Schöchet Jenil Mantovani	<b>Presidente da Associação dos Comitês Femininos:</b> Marlise Schöne	<b>Agrícola:</b> Flávio André Eckert
		<b>Marketing e Vendas:</b> Enoir Primon
		<b>Unidade Industrial de Aves:</b> Adolir Weber
		<b>Comercialização Avícola:</b> José Aparecido de Lima

### Cooperados

#### Indicadores Sociais

EVENTOS	QT.	Participantes	Horas
Cursos/treinamentos para família de associados	135	4.117	12.351
Palestras, seminários, viagens técnicas	134	2.484	7.452
Dias de Campo	49	5.217	10.434
Reuniões técnicas	78	1.175	2.937
Reuniões sociais (ACFC, ACJC e Cooperjovem)	876	17.375	52.125
Número de visitas técnicas	39.451		
Projetos e laudos técnicos	4.810		
Receitas agrônômicas prescritas	39.599		

#### Quadro social e sua composição fundiária

FAIXA - Ha	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Arrendatários	78	93	90	98	103	101
0,1 a 10	753	828	834	902	931	952
10,1 a 20	1.042	1.090	1.082	1.092	1.125	1.197
20,1 a 50	1.122	1.174	1.265	1.192	1.204	1.148
50,1 a 100	361	358	358	358	361	401
Acima de 100	161	159	160	161	163	198
<b>TOTAL</b>	<b>3.517</b>	<b>3.702</b>	<b>3.789</b>	<b>3.803</b>	<b>3.887</b>	<b>3.997</b>

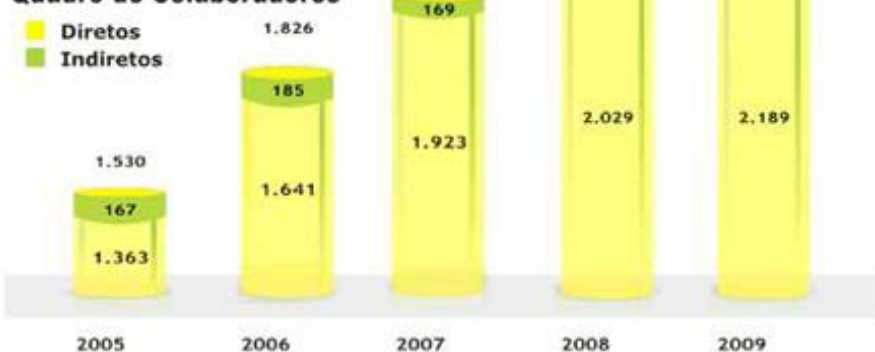
**MISSÃO:** A Copagril é uma cooperativa agroindustrial com a missão de interagir tecnologia e eficiência produtiva à agropecuária, para satisfazer a necessidade e o bem-estar das pessoas, através da industrialização e comercialização de produtos alimentícios com padrões de excelência.

Tributos sociais e responsabilidade ambiental

Fonte: *in site* (COPAGRIL, 2010)

# Empregados

## Evolução do Quadro de Colaboradores



## Cursos e Treinamentos

Ano	Nº de Participantes	Nº de Horas
2004	5.284	39.794
2005	4.462	23.603
2006	5.319	23.111
2007	5.194	22.335
2008	6.477	25.645
2009	10.274	41.494



## Grau de Escolaridade



Grau de Instrução		
Grau de Instrução	Nº	%
Empregados		
Mestrado	5	0,23
Pós-graduado	34	1,55
Ensino Superior (Inc. e Completo)	192	8,77
Ensino Médio (Inc. e Completo)	798	36,46
Ensino Fundamental (Inc. e Completo)	1.160	52,99
Total	2.189	100

## Indicadores Sociais

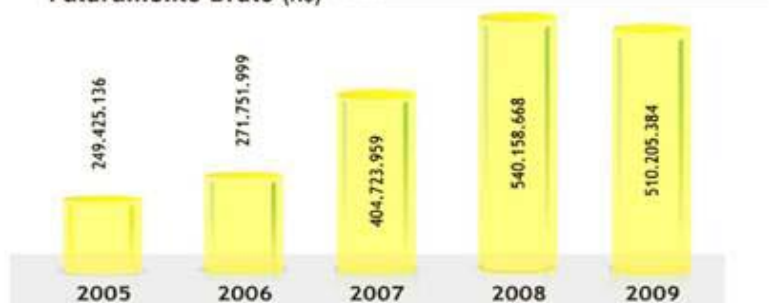
Descrição	2009
Salários Pagos	29.311.462,25
Gastos com Alimentação	1.371.941,50
Encargos Sociais Compulsórios	10.026.426,46
Seguro de Vida em Grupo	119.558,11
Saúde	571.027,31
Segurança e Medicina do Trabalho	819.922,32
Cultura e Lazer dos Empregados	295.825,83
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	188.606,95
<b>Total Aplicado</b>	<b>42.704.770,73</b>

**VALORES:** Ética, transparência, segurança, qualidade, competência, cooperação, auto disciplina, atendimento personalizado e responsabilidade social e ambiental.

Tributos sociais e responsabilidade ambiental  
 Fonte: *in site* (COPAGRIL, 2010)

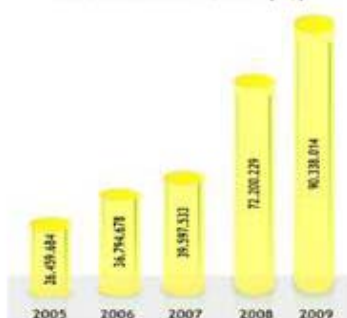
## Evolução

### Faturamento Bruto (RS)

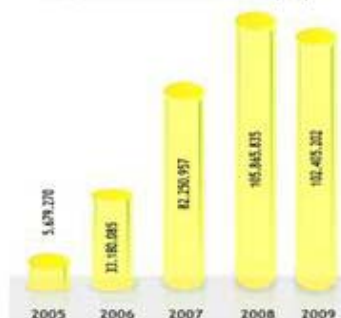


### Evolução do faturamento de produtos industrializados - Aves

#### Mercado interno (RS)

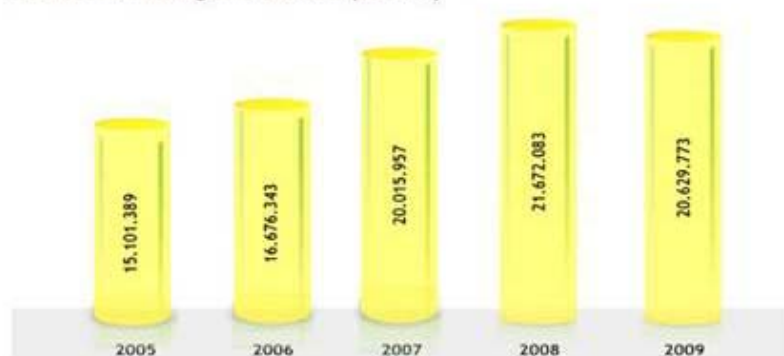


#### Mercado externo (RS)



## Tributos

### Tributos e Encargos Gerados (em RS)



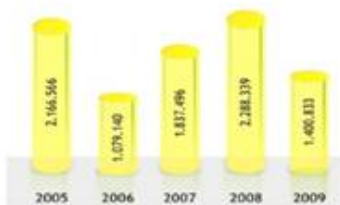
**VISÃO:** Ser a empresa cooperativa que mais valoriza o atendimento ao produtor, a interação de tecnologia e eficiência produtiva à agropecuária e o bem estar das pessoas que utilizam ou venham a utilizar nossos produtos alimentícios.

Tributos sociais e responsabilidade ambiental

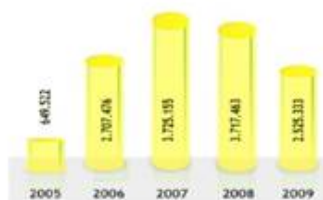
Fonte: *in site* (COPAGRIL, 2010)

## Produção recebida

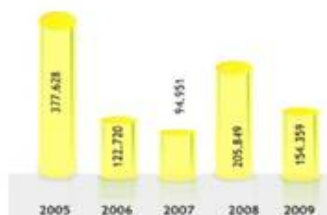
### Soja (sacas)



### Milho (sacas)



### Trigo (sacas)

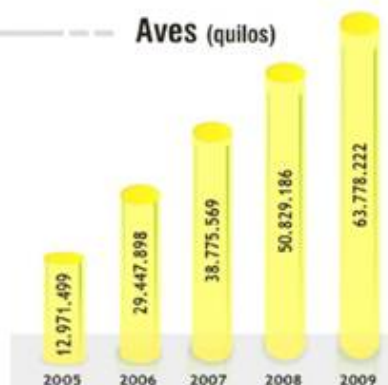


## Produtos industrializados

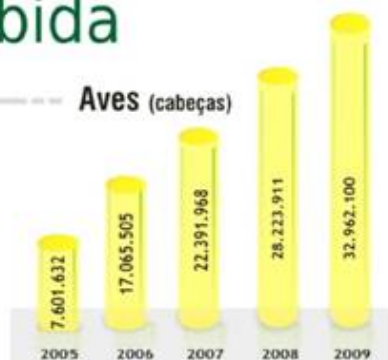
### Rações e Concentrados (toneladas)



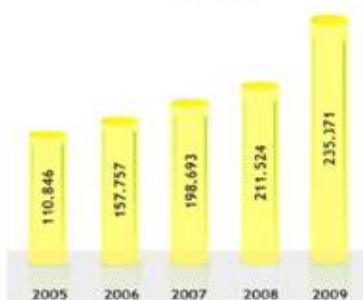
## Produtos industrializados



## Produção recebida



### Suínos (Cabeças)



### Leite (litros)

