

Inovação, Gestão e Sustentabilidade 2

**Jaqueline Fonseca Rodrigues
(Organizadora)**



Atena
Editora
Ano 2019

Jaqueline Fonseca Rodrigues
(Organizadora)

Inovação, Gestão e Sustentabilidade 2

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Rafael Sandrini Filho
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.ª Dr.ª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
158	<p>Inovação, gestão e sustentabilidade 2 [recurso eletrônico] / Organizadora Jaqueline Fonseca Rodrigues. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Inovação, gestão e sustentabilidade; v. 2)</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia. ISBN 978-85-7247-405-4 DOI 10.22533/at.ed.054191806</p> <p>1. Desenvolvimento sustentável – Pesquisa – Brasil. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Rodrigues, Jaqueline Fonseca. II. Série. CDD 509.81</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A edição do e book – **Inovação, Gestão e Sustentabilidade** trazem em sua essência o entendimento sobre o impacto gerado pela unificação destes.

Inovação, Gestão e Sustentabilidade aborda os desafios para as empresas e a sociedade em relação aos problemas ambientais que se inter-relacionam com a questão econômica. No contexto empresarial, a escassez de recursos naturais impõe a seguinte reflexão: Como inovar e ao mesmo tempo otimizar a sustentabilidade das cadeias de valor? Esta obra pretende contribuir para a compreensão desse contexto, apresentando alternativas analíticas e estratégias para as empresas nesse novo cenário socioeconômico, ambiental e inovador.

A preocupação com **Sustentabilidade** pode lançar as questões de **Inovação e Gestão** para um novo e diferenciado patamar, colocando-a, definitivamente, na ordem do diferencial competitivo.

Pode-se observar que tanto a **Inovação**, quanto a **Sustentabilidade** aliadas à processos de **Gestão** podem se tornarem fundamentais para a promoção da competitividade em contextos regionais e globais, bem como representarem a diferença na obtenção de resultados empresariais.

A busca por organizações “**Sustentáveis**” que sejam modelos de eficiência econômica e ambiental vêm sendo o maior desafio em um cenário globalizado e de constante mutação.

O principal destaque dos artigos é uma abordagem voltada para os temas destacados, através da apresentação de mudanças climáticas e as consequências ambientais no meio rural; a **sustentabilidade** e o desenvolvimento da suinocultura com **a gestão** de resíduos sólidos; o agronegócio da soja em mato grosso: explorando as fontes de **inovação** e/ou conhecimento; além da contribuição para que se interprete as relações inovadoras, sustentáveis e econômicas em várias outras pesquisas. a preferência pela escolha efetuada inclui as mais diversas regiões do país e aborda tanto questões de regionalidade quanto fatores de desigualdade promovidas pelo tema em destaque.

Necessita-se destacar que os locais escolhidos para as pesquisas exibidas, são os mais variados, o que promove uma ótica diferenciada da visão **sustentável**, da **gestão** e da **inovação**, ampliando os conhecimentos acerca dos assuntos apresentados.

A relevância ainda se estende na abordagem de proposições inerentes ao Desenvolvimento Regional e Territorial; Gestão da Produção e Inovação, envolvendo Agroecologia, apresentando questões relativas aos processos que buscam gerar diferencial competitivo.

Enfim, esta coletânea visa colaborar imensamente com os estudos referentes ao já destacado acima.

Não resta dúvidas que o leitor terá em mãos respeitáveis referenciais para pesquisas, estudos e identificação de cenários econômicos através de autores de

renome na área científica, que podem contribuir com o tema. Além disso, poderá identificar esses conceitos em situações cotidianas e num contexto profissional.

Jaqueline Fonseca Rodrigues
Mestre em Engenharia de Produção pelo PPGEP/UTFPR

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE E RIQUEZA: UMA ANÁLISE À LUZ DA CURVA DE KUZNETS	
Raissa Micaroni Marques Ana Helena Nallin Davinha Andrea Rodrigues Ferro	
DOI 10.22533/at.ed.0541918061	
CAPÍTULO 2	13
INFLUÊNCIA DO CARRO <i>FLEX-FUEL</i> NO CONSUMO DE ETANOL ANIDRO E HIDRATADO: UMA BREVE ANÁLISE ESTATÍSTICA	
Guilherme Asai Keila Raquel Wenningkamp	
DOI 10.22533/at.ed.0541918062	
CAPÍTULO 3	22
INSTRUMENTOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: POSSIBILIDADES NO SEGMENTO DE CAFÉ	
Jaqueline Carolino Sergio Medeiros Paulino de Carvalho Patrícia Pereira Peralta Vera Lucia de Souza Pinheiro	
DOI 10.22533/at.ed.0541918063	
CAPÍTULO 4	34
LEVANTAMENTO ANALÍTICO E QUANTITATIVO NA SEPARAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO MANUAL DE PLÁSTICOS NO MUNICÍPIO DE INHUMAS GO	
João Baptista Chieppe Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.0541918064	
CAPÍTULO 5	40
LEVANTAMENTO DOS ESTUDOS DE <i>FAIR TRADE</i> APLICADOS AO CAFÉ: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE 1997 A 2016	
Paulo Fernando Taveira Maselli Sabrina Soares da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.0541918065	
CAPÍTULO 6	57
LOGÍSTICA REVERSA: UM ESTUDO DA VIABILIDADE NOS NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE	
Dayana Lessa Amorim Laerte Corrêa Santos	
DOI 10.22533/at.ed.0541918066	
CAPÍTULO 7	68
METODOLOGIA PARTICIPATIVA TECENDO UMA REDE SOLIDÁRIA	
Kátia Aparecida Santos Alessandra B. Azevedo	
DOI 10.22533/at.ed.0541918067	

CAPÍTULO 8	91
MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA DA PECUÁRIA LEITEIRA NO PARÁ: UMA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTAL ESTATÍSTICO-ECONOMÉTRICO	
André Cutrim Carvalho	
David Ferreira Carvalho	
Raimundo Nelson Souza da Silva	
Gisalda Carvalho Filgueiras	
Carmelita de Fátima Amaral Ribeiro	
Tatiana Pará Monteiro de Freitas	
DOI 10.22533/at.ed.0541918068	
CAPÍTULO 9	107
O COMPROMETIMENTO COMO UM FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM MODELO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS PARANAENSES	
Reginaldo Ferreira Barreiros	
Roberto Max Protil	
Vilmar Rodrigues Moreira	
Luiz Carlos Duclós	
DOI 10.22533/at.ed.0541918069	
CAPÍTULO 10	129
O PLANO DE VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DA AMAZÔNIA (1946-1964) E SEUS IMPACTOS PERCEBIDOS PELOS CENSOS AGROPECUÁRIOS	
Michel Cantagalo	
Carlos Eduardo de Freitas Vian	
DOI 10.22533/at.ed.05419180610	
CAPÍTULO 11	148
PAGAMENTOS POR SERVIÇOS AMBIENTAIS E AGRICULTURA FAMILIAR: A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA BOLSA VERDE NO ESTADO DE GOIÁS	
Monyele Camargo Graciano	
Klaus de Oliveira Abdala	
Leandro de Lima Santos	
DOI 10.22533/at.ed.05419180611	
CAPÍTULO 12	162
POLÍTICAS PÚBLICAS, COMPRAS SUSTENTÁVEIS E AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL	
Joabe Alves Carneiro	
Adriana Estela Sanjuan Montebello	
DOI 10.22533/at.ed.05419180612	
CAPÍTULO 13	177
POTENCIAIS AGROGEOTURÍSTICOS NO MUNICÍPIO DE ITAGUAÇU - ES	
Thaís Bruna Bento	
Daniela Teixeira Carvalho de Newman	
Jaqueline Carolino	
José Albino Newman Fernández	
Paula Vanessa Dias Soares	
Ronielson Xavier de Jesus	
Lucas Medici Macedo Candeias	
DOI 10.22533/at.ed.05419180613	

CAPÍTULO 14 188

POTENCIALIDADES BRASILEIRAS NA INTEGRAÇÃO DE REUSO DE ÁGUA E PRODUÇÃO BIOENERGÉTICA NA VISÃO DE ECONOMIA CIRCULAR

Priscila Mara Knoblauch
Caroline Dalastra
Fábio Spitz Stefanski
Jessica Zanivan
Natalia Klanovicz
Simone Kubeneck
Gilmar Antonio da Rosa
Paulo Reis
Aline Frumi Camargo
Thamarys Scapini
Charline Bonatto
Maria Célia da Silva Lanna
Paula Rogovski
Rafael Dorighello Cadamuro
William Michelin
Aline Viancelli
Helen Treichel
Gislaine Fongaro

DOI 10.22533/at.ed.05419180614

CAPÍTULO 15 204

PRINCIPAIS FATORES DA PRÁTICA DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS DA INDÚSTRIA DE CELULOSE

Laura Visintainer Lerman
Germen Benjamim Correia
Raquel de Abreu Pereira Uhr

DOI 10.22533/at.ed.05419180615

CAPÍTULO 16 215

RESÍDUOS DE EQUIPAMENTOS ELETROELETRÔNICOS: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR FEDERAL EM BELÉM (PA)

Dryelle de Nazaré Oliveira do Nascimento
Tássia Toyoi Gomes Takashima-Oliveira
Fernanda da Silva de Andrade Moreira
Gustavo Francesco de Moraes Dias

DOI 10.22533/at.ed.05419180616

CAPÍTULO 17 233

RESULTADOS ECONÔMICOS DA ATIVIDADE LEITEIRA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Uellington Corrêa
Bruna Pontara Vilas Boas Ribeiro
Marcos Aurélio Lopes
José Willer do Prado
Bryan William Alvarenga Corrêa
Francisval de Melo Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.05419180617

CAPÍTULO 18	246
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE DE OVELHA NO BRASIL: APLICAÇÃO DO ENFOQUE DE “CADEIAS AGROALIMENTARES CURTAS”	
Fernanda Ferreira dos Santos	
Luciano Brochine	
Rafael Araujo Nascimento	
Rubens Nunes	
Augusto Hauber Gameiro	
DOI 10.22533/at.ed.05419180618	
CAPÍTULO 19	261
INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS COMO ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O CASO DA PRIMEIRA DENOMINAÇÃO DE ORIGEM NO BRASIL	
Jaqueline Mallmann Haas	
Jairo Alfredo Genz Bolter	
DOI 10.22533/at.ed.05419180619	
CAPÍTULO 20	273
TERRITÓRIO, INSTITUIÇÃO E INDICAÇÃO GEOGRÁFICA: CONSTRUINDO A INTER-RELAÇÃO CONCEITUAL	
Walter Luiz dos Santos Júnior	
Ricardo Freitas Martins da Costa	
Fábio André Teixeira	
Rafael Silva Guerreiro	
Mateus Henrique dos Santos Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.05419180620	
CAPÍTULO 21	285
UMA VISÃO REFLEXIVA DA REALIDADE DO ARRANJO APÍCULA, NA PERSPECTIVA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EM UM ESTADO DA AMAZÔNIA LEGAL – RONDÔNIA	
Jose Arilson de Souza	
Emanuel Fernando Maia de Souza	
Wellington Silva Porto	
Alexandre de Freitas Carneiro	
DOI 10.22533/at.ed.05419180621	
SOBRE A ORGANIZADORA	300

O COMPROMETIMENTO COMO UM FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM MODELO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS PARANAENSES

Reginaldo Ferreira Barreiros

Universidade Estadual de Ponta Grossa
Ponta Grossa, Paraná

Roberto Max Protil

Universidade Federal de Viçosa
Viçosa, Minas Gerais

Vilmar Rodrigues Moreira

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Curitiba, Paraná

Luiz Carlos Duclós

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Pesquisador independente

RESUMO: Este artigo trata da inserção do comprometimento como um fator crítico de sucesso em modelo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais, no contexto da realidade do Paraná, e mais especificamente de uma cooperativa agroindustrial paranaense. Partindo da base teórica sobre tradução e controle da estratégia e sobre cooperativas agroindustriais, foram realizadas entrevistas com especialistas sobre cooperativismo, seguidas de análise de conteúdo temática, de co-ocorrências e estrutural. Posteriormente foi realizado um estudo de caso instrumental em uma cooperativa agroindustrial, também mediante entrevistas com gestores, seguidas de análise

de conteúdo temática, de co-ocorrências e estrutural. São discutidas no artigo diversas interações que o comprometimento mantém com outros fatores do modelo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais. Conclui-se que modelo dessa natureza deve considerar o comprometimento como um fator crítico de sucesso, relacionado à alavanca de controle do posicionamento da cooperativa. O comprometimento leva ao estabelecimento de incentivos à cooperação por parte da cooperativa; e à emergência, fortalecimento e consolidação da fidelidade por parte dos associados, condições fundamentais para a sustentabilidade do sistema cooperativo. Conclui-se ainda que a fidelidade é influenciada positivamente pela cultura organizacional da cooperativa; pela satisfação dos associados – derivada do resultado econômico dos seus empreendimentos -; e também pelo papel exercido de integração e controle da assistência técnica. Essa conclusão, em relação à questão cultural, remete ao conceito teórico do comprometimento como a preferência dos associados por algo que é oferecido, de forma diferenciada pela cooperativa, em relação às empresas mercantis, e que teria origem na doutrina cooperativista

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento, Fidelidade, Gestão estratégica, Cooperativas agroindustriais.

COMMITMENT AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN MODEL OF TRANSLATION AND CONTROL OF STRATEGY IN AGROINDUSTRIAL COOPERATIVES OF PARANA

ABSTRACT: This paper deals with the insertion of commitment as a critical success factor in a model of strategy's translation and control in agro-industrial cooperatives in the context of the Brazilian reality, and more specifically of an agro-industrial cooperative, located in the State of Parana. Based on the theoretical background of strategy's translation and control and on agro-industrial cooperatives, interviews were conducted with experts on cooperatives, followed by thematic content analysis, co-occurrences and structural analysis. Subsequently an instrumental case study in an agro-industrial cooperative was performed, also through interviews with managers, followed by thematic content analysis, co-occurrences and structural analysis. The paper discusses several interactions that commitment has with other factors of the strategy's translation and control model in agro-industrial cooperatives. It follows that such model must consider the commitment, as a critical success factor, related to the control lever of the cooperative positioning. Commitment leads to the establishment of incentives for cooperation by the cooperative; and the emergence, strengthening and consolidating of member's fidelity; fundamental conditions for the sustainability of the cooperative system. It also concludes that fidelity is positively influenced by the organizational culture of the cooperative; by the satisfaction of members - derived from the economic results of their farms -; and also by the integration and control exercised by the technical assistance. This conclusion, regarding the cultural question, refers to the theoretical concept of commitment as the member's preference associated with something that is offered, in a different way, by the cooperative, in relation to investor owned firms, and which had its beginning in the cooperative doctrine.

KEYWORDS: Commitment, Fidelity, Strategic management, Agro-industrial cooperatives.

1 | INTRODUÇÃO

As sociedades cooperativas têm o seu surgimento normalmente associado a uma resposta a alguma imperfeição de mercado (FULTON, 1999). Dessa maneira, as cooperativas agropecuárias surgem e se viabilizam como uma alternativa vantajosa na prestação de serviços aos associados, comparativamente às empresas mercantis. Assim, a virtude das cooperativas agropecuárias em sua fase inicial, passa pela possibilidade de oferecer serviços, como assistência técnica; venda de insumos; recepção, armazenamento e comercialização de produtos, com vantagens econômicas para o produtor rural. No entanto, à medida que ocorre o crescimento das cooperativas agropecuárias, surge outra oportunidade, não presente no momento de sua criação: a possibilidade de aproveitar a capacidade de produção de matérias-primas pelos produtores cooperados e investir elas próprias na agroindústria.

Nesse momento, a cooperativa muda o escopo do seu negócio. Se antes, a cooperativa estava direcionada somente ao aumento do poder de barganha do cooperado, agora ela passa a ser um novo agente agroindustrial do mercado, concorrendo com outras empresas, investindo em instalações industriais, calculando custos, margens e escala; e se deparando com problemas ligados à logística, desenvolvimento de marcas, entre tantos outros. A partir desse momento, torna-se mais complexo o estabelecimento de objetivos na cooperativa, dada a necessidade de conciliação de interesses entre as necessidades da cooperativa como empresa e a promoção econômica e social dos associados, razão de sua fundação. Essa maior complexidade reflete-se no processo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais.

O reconhecimento dessa natureza dual das cooperativas levou, segundo Dülfer (1994), ao estudo compartimentado das cooperativas. A cooperativa como um grupo sociológico deveria ser estudada meramente pela ótica da sociologia, enquanto a cooperativa como empresa deveria ser estudada pela ótica da economia e gestão. Todavia, essa separação tornou impossível a análise das relações complexas e das dependências entre ambos fenômenos. Foi necessária a aplicação da Teoria Geral de Sistemas para a abordagem interdisciplinar das cooperativas.

Assim, a cooperativa como empresa e os empreendimentos individuais dos cooperados passam a ser considerados como subsistemas, que compõem um macro-sistema da cooperativa expandida. Ou seja, uma abordagem é o estudo da cooperativa como empresa, por si só; enquanto outra abordagem é o estudo da cooperativa expandida, sistema composto pela cooperativa como empresa mais todos os empreendimentos de natureza econômica dos associados.

Nesse contexto, evidencia-se o comprometimento mútuo como importante fator condicionador de coesão entre a cooperativa como empresa e os associados, e que deve ser considerado em modelo de tradução e controle da estratégia desse tipo de organização.

À luz do embasamento teórico sobre tradução e controle da estratégia e sobre o comprometimento e fidelidade em sociedades cooperativas, surge o problema desta pesquisa: Como se insere o comprometimento e seus efeitos sobre a fidelidade dos associados, em processo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais no Paraná?

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

2 | TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

Ao estudar a avaliação de desempenho e sistemas de controle para a implementação de estratégias empresariais, Simons (2000) concebeu um modelo de alavancas de controle estratégico, que envolvem quatro dimensões, que se relacionam com os Ps da estratégia (MINTZBERG et al., 2000): estratégia como Perspectiva; estratégia como Posicionamento; estratégia como Plano e estratégia como Padrão.

A estratégia como perspectiva envolve a consideração de valores, crenças e ideais como guia mestra da organização. Depende do estabelecimento de sistemas de crença, que comuniquem, dêem suporte e estabeleçam comprometimento por parte dos indivíduos que compõem a organização, de forma a estabelecer cultura que reproduza os valores estatuidos na missão da empresa.

A estratégia como posição envolve a consideração dos limites que devem reger o comportamento e as decisões gerenciais, conforme os riscos que devem ser evitados. Considera também os limites derivados do posicionamento estratégico pretendido pela organização no mercado, conforme as pressões e a competitividade do ramo industrial (PORTER, 1998).

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

Finalmente, a dimensão da estratégia como padrão considera que das ações das pessoas que compõem a base da empresa, também surgem ideias que podem se transformar em boas estratégias para a organização. São as chamadas estratégias emergentes, que dão origem ao processo de aprendizado organizacional (MINTZBERG e QUINN, 2001).

As alavancas de controle, associadas com técnicas de mensuração de desempenho, como é o caso do *Balanced Scorecard* - BSC (KAPLAN e NORTON, 1997) – que se inserem no modelo de Simons (2000) como sistemas de controle diagnóstico na alavanca Plano, e sistemas de controle interativo na alavanca Padrão -, permitem aos gestores efetiva coordenação e administração dos negócios, ou seja, proporcionam condições para a adequada gestão estratégica da empresa.

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

sucesso do desempenho competitivo da organização.

3 | COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

Georg Drahein introduziu em 1951 o conceito da natureza dupla ou dual da organização cooperativa (HANEL, 1994). Sob esse conceito, uma cooperativa tem dupla natureza. Por um lado, a cooperativa é principalmente uma associação, ou um grupo sob o aspecto sociológico, cujos membros são os indivíduos proprietários e mantenedores da organização. Por outro lado, a cooperativa é também uma empresa conjunta dos empreendimentos econômicos dos membros. Os proprietários da empresa cooperativa são os membros individuais do grupo cooperativo. Nesse sentido, a cooperativa é vista como uma organização que deve estar direcionada para o alcance dos objetivos de seus cooperados como usuários, ou seja, o papel da cooperativa é fundamentalmente a promoção econômica e social de seus membros (GROSSKOPF, 1994).

Para Staatz (1989), até a década de 1960, o debate sobre as organizações cooperativas, estava concentrado na discussão se as cooperativas representavam uma forma de organização vertical dos agricultores, constituindo-se simplesmente como uma extensão dos empreendimentos individuais dos cooperados; ou se as cooperativas poderiam legitimamente ser analisadas como organizações com escopo próprio e com processo decisório independente dos interesses dos agricultores em seus empreendimentos individuais. Nesse sentido, o debate se concentrava na discussão se a administração da cooperativa simplesmente implementava os desejos dos cooperados, norteados pelos seus interesses individuais, ou se buscava o alcance de objetivos da própria cooperativa, como uma organização agindo de forma independente de seus membros, passando a ter a visão dos interesses coletivos, nem sempre convergentes com os interesses individuais.

Staatz (1989) afirma que Stephen Enke iniciou uma discussão diferente, mas perfeitamente aderente a condições reais, quando afirmou que no dia a dia de uma cooperativa, a sua administração depara-se com situações em que decisões devem ser tomadas, baseadas em escolhas alternativas e muitas vezes antagônicas do que deve ser maximizado entre os interesses dos cooperados e as necessidades da própria cooperativa. Dessa discussão surgiu a abordagem de estudos das cooperativas como organizações independentes, com objetivos próprios e como variantes das empresas mercantis.

O modelo de Enke enfatizou que para maximizar o resultado dos cooperados, a administração da cooperativa teria que balancear os benefícios recebidos de duas fontes distintas. Inicialmente, os benefícios recebidos pelos cooperados, derivados de suas operações com a cooperativa, à medida que esta possa proporcionar preços mais baixos pelos insumos adquiridos e preços mais altos pelos produtos vendidos pelos

cooperados. Além desses benefícios primários, buscados pelos cooperados quando da formação da cooperativa, outro tipo de benefício deveria ser considerado, derivado da agregação de valor pela cooperativa aos produtos entregues pelos cooperados. Ou seja, beneficiando os produtos entregues e operando em condições de mercado, a cooperativa passaria a oferecer retornos financeiros derivados de negócios lucrativos em diferentes mercados (STAATZ, 1989).

A priorização de benefícios focando apenas uma dessas fontes de retorno financeiro tenderia a reduzir os retornos globais dos cooperados. Ou seja, focar apenas nos retornos derivados das operações dos cooperados com a cooperativa, poderia limitar a capitalização da cooperativa no longo prazo, com reflexos na competitividade e nos futuros retornos dos próprios cooperados. Por outro lado, focar apenas o fortalecimento da cooperativa, em detrimento das vantagens econômicas de curto prazo, poderia comprometer significativamente o retorno dos empreendimentos individuais dos cooperados. Enke, portanto, enfatizou uma importante implicação específica de organizações cooperativas: a necessidade de balancear os benefícios dos cooperados como usuários e como donos da cooperativa (STAATZ, 1989).

4 | COMPROMETIMENTO E FIDELIDADE EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

Antes de abordar a questão do comprometimento convém discorrer sobre o processo que leva os indivíduos a cooperar. Axelrod (1984), utilizando-se dos conceitos da Teoria dos Jogos, estudou as condições necessárias para a emergência de cooperação entre indivíduos, e concluiu que a reciprocidade explica a emergência de comportamento cooperativo entre as pessoas. Os indivíduos não precisam ser racionais. O processo evolucionário permite que as estratégias de sucesso prosperem, mesmo quando os envolvidos não saibam como ou por quê. Nesse sentido, mesmo entre pessoas egoístas pode surgir o comportamento de cooperação, se houver o estabelecimento de um caminho de reciprocidade entre as ações dos jogadores. A emergência, crescimento e manutenção de cooperação dependem da capacidade do indivíduo, de reconhecer o outro jogador com o qual tenha se relacionado anteriormente, e de lembrar como foi a história das iterações entre eles, de tal forma que os jogadores estabeleçam responsividade entre si.

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

Ostrom (2009) elenca sete variáveis principais influenciadoras da cooperação entre as pessoas em grupos sociais: o tamanho do grupo envolvido; a condição

de os benefícios serem ou não subtrativos; a heterogeneidade dos participantes; a comunicação face a face; informação sobre ações passadas; rede de relacionamentos; e a possibilidade de os indivíduos poderem entrar ou sair voluntariamente.

Já para Fulton (1999), há um fator inerente às sociedades cooperativas, que as ajuda a se manter competitivas no mercado, mesmo diante de situações típicas desse tipo de organização, como os problemas de horizonte, de portfólio ou do caroneiro (COOK, 1995). Esse fator é o comprometimento dos associados. O comprometimento é definido como a preferência dos associados por algo que é oferecido, de forma diferenciada pela cooperativa, em relação às empresas mercantis. Historicamente, esse comprometimento tem como fonte a ideologia cooperativista, ou a preferência dos associados em realizar negócios com organizações que eles controlam como proprietários, e que foram fundadas como uma resposta a imperfeições de mercado, visando o aumento do poder de barganha dos agricultores em mercados de insumos caracterizados como oligopólios e em mercados de *commodities* agrícolas caracterizados como oligopsônios.

O comprometimento dos associados também pode ter como fonte uma série de características que atrai um determinado grupo de pessoas – os associados -, mas não outros grupos – os não associados. Por exemplo, a localidade, o envolvimento comunitário, ou a oportunidade dos associados de participar como beneficiários dos lucros relativos à agroindustrialização das matérias-primas por eles produzidas.

Para Fulton (1999), o comprometimento dos associados está enraizado a meta preferências, cuja origem remonta a fatores sociais e culturais, desde a formação da cooperativa, quando a ação coletiva foi decisiva para a conquista de melhores condições econômicas e sociais para um distinto grupo ou classe, no caso os agricultores familiares. Esses fatores sociais e culturais levaram à gênese de uma ideologia, de que a ação coletiva envolvendo agricultores familiares é preferível a outras formas organizacionais.

O comprometimento resulta em maior fidelidade dos associados, mas, por outro lado, também pode encobrir ineficiências de desempenho da cooperativa. Educação cooperativista e mecanismos de participação dos associados são importantes para a manutenção de eficiência e transparência.

Fulton (1999) também argumenta que a forma tradicional de comprometimento nas cooperativas, no contexto do cooperativismo canadense, está enfraquecendo, e esse fenômeno está ocorrendo exatamente em uma época em que são maiores os desafios das cooperativas, em termos de desenvolvimento de qualidade e de diferenciação de produtos, conforme os requisitos do mercado ou as preferências dos consumidores. As cooperativas precisam encontrar formas de, simultaneamente, fortalecer o comprometimento dos associados – que estão a montante da cooperativa -; e de desenvolver competitividade junto ao mercado – que está a jusante da cooperativa.

5 | METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada tendo como abordagem epistemológica, o pensamento sistêmico (SENGE, 2000). Para Morgan e Smircich (1980), a postura epistemológica relativa a sistemas, considera a realidade como um processo de mudança e salienta a importância do processo de monitoração e a maneira pela qual um fenômeno muda ao longo do tempo em relação ao seu contexto. Nesse caso, os métodos de pesquisa mais adequados são aqueles que captam os processos de mudança por meio de análise histórica.

De acordo com Dülfer (1994), a Teoria Geral de Sistemas é adequada para o estudo de sociedades cooperativas, pois permite a análise independente de objetos que se constituem em subsistemas e a posterior integração desses subsistemas em um supra-sistema.

A pesquisa foi conduzida, buscando o desenvolvimento de modelo que identificasse os fatores envolvidos no processo de tradução e controle da estratégia, assim como as suas inter-relações, em linguagem de dinâmica de sistemas. Além do comprometimento entre associados e cooperativa, discutido neste artigo, foram considerados os outros seguintes fatores no modelo: o avanço tecnológico e desempenho econômico dos associados; a capitalização da cooperativa; a educação cooperativista e cultura organizacional da cooperativa; a profissionalização e eficiência da cooperativa; o avanço social; e o equilíbrio entre cooperativa e associados.

Foi utilizada estratégia de pesquisa qualitativa, por meio de levantamento de dados mediante entrevistas e consultas a documentos. A pesquisa foi realizada em duas etapas. Inicialmente foram realizadas entrevistas junto a cinco especialistas em cooperativismo da Organização das Cooperativas do Paraná - Ocepar.

A partir dos resultados das entrevistas com especialistas, foi realizado estudo de caso de natureza instrumental na Cooperativa Agrária Agroindustrial – Agrária. Segundo Stake (2005), o estudo de caso instrumental é recomendado quando se estuda um caso particular, visando compreender o fenômeno em questão.

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

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

A estrutura taxonômica das categorias de análise, apoiada em embasamento teórico sobre tradução e controle da estratégia e sobre cooperativas agroindustriais,

foi feita com base nos critérios descritos a seguir.

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

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

O terceiro critério de classificação das categorias de análise residiu no fato de se referir à **cooperativa**, representada pela letra **C** ou ao **associado**, representado pela letra **A**.

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

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

Exemplo de uma categoria de análise:

- **PL_Rel.A-Fidelidade-Incentivo à Cooperação**: alavanca – Plano; perspectiva - Relacionamento com Associados; natureza – Fidelidade; tipo: Incentivo à cooperação.

6 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados das análises de conteúdo das duas unidades hermenêuticas: entrevistas com especialistas da Ocepar e entrevistas com gestores da Agrária. Ainda é apresentada rede de relações entre as categorias de análise, fruto da análise estrutural realizada a partir das duas unidades hermenêuticas.

6.1 Resultados das Entrevistas com Especialistas

Na opinião dos cinco especialistas, a fidelidade dos associados é fator essencial para a viabilidade e a sustentação de cooperativas agroindustriais. A categoria de análise relativa à fidelidade dos cooperados foi desdobrada em quatro tipos, em função da emergência consistente e bem distribuída de alguns aspectos, que se mostraram merecedores de classificação mais específica. Nesse aspecto, além da categoria

original da fidelidade, foram criados outros tipos de categoria, como fidelidade ligada ao incentivo à cooperação, fidelidade no tocante a regulamentos e fidelidade em relação à sucessão de novas gerações. Esses fatores foram representados pelas categorias de análise discriminadas abaixo.

- **PL_Rel.A-Fidelidade**
- **PL_Rel.A-Fidelidade-Incentivo à Cooperação**
- **PL_Rel.A-Fidelidade-Regulamento**
- **PL_Rel.A-Fidelidade-Sucessão Novas Gerações**

Durante a análise percebeu-se que o fator fidelidade dos associados deve ser contextualizado em outro mais amplo, que é o comprometimento recíproco entre associados e cooperativa. Dessa forma, foi criada outra categoria de análise mais específica para classificar esse novo fator, conforme abaixo:

- **PO_Compromisso Cooperativa/Associados**

As categorias acima identificadas, além de co-ocorrências significativas entre si, também ocorreram com frequência associadas às categorias de análise relacionadas ao resultado econômico dos associados; à satisfação dos associados; à produção entregue na cooperativa; ao desempenho econômico e sobras financeiras da cooperativa e à distribuição de sobras aos cooperados. Dessa forma, nessa parte da análise, são consideradas as relações entre as categorias já identificadas e mais as seguintes:

- **PL_Apr-C-Cultura**
- **PL_Apr-A-Astec-Integração**
- **PL_Fin-A-Res.Econômico**
- **PL_Cli-C-Satisf.Assoc**
- **PL_Rel.A-Produção Entregue**
- **PL_Fin-C-Sobras**
- **PL_Fin-C-Desempenho Econômico**
- **PL_Rel.A-Distr.Sobras**

As co-ocorrências entre as categorias consideradas foram bem distribuídas entre diversos contextos, em especial os relativos a diferentes especialistas, quando discorrendo sobre o tema fidelidade. A distribuição das co-ocorrências em diferentes contextos, indica a emergência de certo padrão entre as opiniões dos entrevistados, o que reforça a existência de relação entre as categorias de análise consideradas.

Para os especialistas, a fidelidade é o resultado de um processo, que se insere em contexto mais amplo, relacionado ao compromisso mútuo entre cooperativa e associados. Nesse sentido, o desenvolvimento de confiança entre cooperativa e associados é fundamental para o estabelecimento desse comprometimento mútuo.

Quando estabelecido clima de confiança e comprometimento mútuos, facilita-se a conscientização por parte dos associados sobre a importância da sua fidelidade em relação à cooperativa. Para esta, por sua vez, fica mais clara a necessidade de direcionar suas ações para o atendimento das necessidades e dos objetivos dos associados, pois o seu verdadeiro papel é o de promover o desenvolvimento econômico e social desses associados, motivo pelo qual a cooperativa, por eles, foi criada. Por esse raciocínio, antes de a cooperativa ter e manter associados, são os associados que têm e mantêm a cooperativa.

Para que esse processo se concretize e os interesses dos associados sejam alcançados harmonicamente, é importante a organização do quadro social. Essa organização pode se estruturar por meio do estabelecimento de comitês de produto; de interesse; ou de unidades de produção. Nesse processo de organização, é necessário instituir canal fluente e legítimo de comunicação, participação, discussão e conciliação de interesses entre os associados e entre as unidades de produção. A organização do quadro social inicia-se nas comunidades, podendo passar gradualmente para nível de produto ou de unidades de negócios, formando um processo integrado de conciliação dos interesses. Nesse encaminhamento, os interesses vão sendo discutidos, na busca de possível harmonização, de tal forma que as decisões já vão sendo amadurecidas e legitimadas, antes de possível deliberação em assembleia, que é a instituição maior da cooperativa. Esse ambiente é propício para o surgimento de comprometimento recíproco e de comportamento de fidelidade dos associados. Se esse processo estiver bem organizado, a fidelidade pode ser mais bem administrada. Nesse contexto, a educação cooperativista constitui-se como importante instrumento de conscientização dessas relações.

Contextualizada no conceito maior de comprometimento entre cooperativa e associados, a fidelidade dos associados é influenciada por alguns fatores, como a cultura organizacional da cooperativa, os incentivos econômicos oferecidos pela cooperativa aos associados e as relações contratuais entre cooperativa e associados.

Em relação a aspectos culturais, observam-se diferentes tipos de cooperativas no Paraná. Há um grupo significativo de cooperativas que tiveram sua origem ligada à imigração de colonos europeus – em especial holandeses e alemães -, concentrada na primeira metade do século passado. Como exemplos desse tipo de cooperativa, podem ser citadas Batavo (atual Frisia), Castrolanda, Capal, Agrária e Wittmarsum. Essas cooperativas mantiveram, em boa parte, coesão cultural, vinculada às suas origens. A história dessas cooperativas revela muitos momentos significativos de necessidade de união entre pessoas de ascendência homogênea, com identidades comuns, não somente em suas relações econômicas, mas também em relações familiares, religiosas e culturais. Essas cooperativas desenvolveram culturas organizacionais muito fortes em relação aos princípios do cooperativismo. O compromisso mútuo entre essas cooperativas e o seu quadro social é elevado. A participação dos associados em assuntos relacionados à cooperativa é alta. A fidelidade dos associados nessas

cooperativas é considerada como um comportamento natural, sendo de difícil aceitação pelo grupo, o comportamento oportunista de cooperados. Essas cooperativas tendem a manter quadros sociais não tão numerosos, mas com muitos associados de maior porte, com potencial econômico mais elevado.

Outro grupo significativo no Paraná é constituído por cooperativas localizadas em regiões de estrutura agrária de médios e pequenos agricultores, muitos com origem da imigração de produtores vindos de outros Estados, em especial Rio Grande do Sul e Santa Catarina, que colonizaram algumas regiões do Estado, em especial as regiões Oeste e Sudoeste. Como exemplos dessas cooperativas, podem ser citadas Coopavel, Coasul, Lar, C.Vale e Copacol. São cooperativas com quadro social mais numeroso, composto em sua maior parte por pequenos e médios produtores. Essas cooperativas tiveram forte necessidade de investimento em sistemas integrados de produção, como forma de aumentar a renda dos seus pequenos produtores associados. Esses sistemas integrados de produção funcionam como uma forma de incentivo à fidelidade. Porém, a fidelidade nessas cooperativas não é tão alta, como no grupo anterior.

Os especialistas enfatizam a fidelidade como fator fundamental para a organização cooperativa, porém é possível verificar diferentes modelos de negócios entre as cooperativas, que tratam a fidelidade de forma também diferenciada. Há cooperativas com grande coesão social, aonde a fidelidade é praticamente absoluta. Nesses casos, a fidelidade dos associados pode chegar a 100%, tanto na entrega da produção, como no abastecimento de insumos. Por outro lado, há cooperativas que não trabalham com fidelidade tão alta, mas também apresentam bom desempenho. Nesses casos, o modelo do negócio é diferente. São cooperativas que têm área de atuação maior, mantêm quadro social muito grande e focam na eficiência e na escala do negócio. A prioridade não é preservar a fidelidade absoluta dos associados, mas oferecer incentivos para que a maior parte do quadro social, que é muito grande, opere com a cooperativa, de forma a garantir o volume necessário para a preservação dos ganhos de escala.

É possível ainda notar número crescente de cooperativas aderindo a programas de fidelidade, que oferecem vantagens diferenciadas aos produtores mais fiéis, porque é muito mais barato investir em um fornecedor já existente, do que viabilizar um novo fornecedor. Nesses casos, são estabelecidos critérios de classificação dos associados conforme o seu grau de fidelidade, ou seja, a cooperativa oferece tratamentos e serviços distintos aos associados, conforme o seu grau de fidelidade.

É reconhecida também a influência que a qualidade dos serviços oferecidos pela cooperativa exerce sobre a satisfação dos associados e conseqüentemente sobre a sua fidelidade, como o serviço de assistência técnica e os serviços relacionados à segurança de recepção, armazenagem e comercialização dos produtos primários. A assistência técnica ainda apresenta outra característica, que é a de instrumento de controle sobre as atividades e a produção dos associados.

A agroindustrialização - principal estratégia utilizada pelas cooperativas

paranaenses para agregar valor à produção primária - é um fator que pode influenciar a fidelidade, já que os associados passam a participar como sócios e como fornecedores, de sistemas verticalizados de produção, alguns até regulados por contratos, como os sistemas de integração de aves e suínos. A percepção do associado de que ele é sócio de uma agroindústria e recebe daí um resultado econômico, fortalece a fidelidade e estabelece uma perspectiva de futuro para ele e sua família. O agricultor percebe que está em um negócio que tem a perspectiva de crescimento e de agregação de valor à sua própria atividade. Isso aumenta a sua segurança, inclusive em relação à sucessão familiar no próprio negócio.

Por outro lado, o oportunismo é um comportamento de possível ocorrência no relacionamento entre associados e cooperativa, em especial naquelas onde houve maior crescimento e maior diversificação entre atividades e entre porte de associados. Quanto maior a heterogeneidade dos interesses dos associados, mais complexa a administração da cooperativa, no sentido de conciliar esses interesses, e maior a possibilidade de surgimento de comportamentos oportunistas.

Os especialistas também comentaram sobre aspectos relativos ao comprometimento das novas gerações de associados com as cooperativas. As cooperativas no Paraná foram criadas no século passado, principalmente entre as décadas de cinquenta e setenta. São organizações que foram criadas, acompanhando o desenvolvimento da agricultura no Estado, para satisfazer necessidades de serviços básicos da primeira geração de associados, como recepção, armazenamento e comercialização de seus produtos, assim como prestação de assistência técnica e fornecimento de insumos. Na segunda geração de associados, as cooperativas cresceram e investiram em agroindústrias. As cooperativas atualmente estão na terceira geração de associados. Há preocupação com a preservação dos valores e princípios do cooperativismo entre as gerações, de forma a manter os padrões de comportamento cooperativo entre os novos associados, condição considerada vital para a continuidade das cooperativas. A educação cooperativista é uma das formas de transmitir e preservar esses valores.

O comprometimento da cooperativa com os associados deve resultar em ganhos econômicos aos associados. Essa condição remete à própria missão da cooperativa, que é uma sociedade criada com o objetivo de atender, em algum aspecto, os interesses de natureza econômica de seus fundadores. Portanto, a categoria de análise relacionada ao resultado econômico dos associados assumiu papel fundamental na análise. O resultado econômico dos associados depende de diversos fatores, alguns intrínsecos à forma de gestão da cooperativa, que são objeto de análise nesta pesquisa e outros extrínsecos, dependentes de condições conjunturais de mercado, que não são objeto desta pesquisa. No escopo desta pesquisa, o resultado econômico dos associados depende de fatores como:

- a. eficiência dos associados na transformação de fatores de produção em pro-

duto, na busca por custos unitários mais baixos;

- b. política de preços estabelecida pela cooperativa para a realização dos negócios com os cooperados, tanto no fornecimento de insumos, como na prestação de serviços, ou na recepção e comercialização de matérias-primas;
- c. política de distribuição de sobras financeiras derivadas dos negócios da cooperativa.

As vantagens econômicas que os associados tiverem em suas relações com a cooperativa, ora como fornecedor, ora como cliente, ora como proprietário, vão definir o resultado econômico final dos associados.

Há basicamente duas políticas de preços e de distribuição de sobras bem características nas cooperativas do Paraná. A primeira é aquela praticada pelas cooperativas com alta fidelidade, que já repassam, no ato da entrega da matéria-prima ou da prestação de serviço de comercialização, todas as vantagens econômicas ao associado, sem visar o acúmulo de sobras financeiras. A outra é praticada pelas grandes cooperativas, com grande quadro social, que pagam aos associados o preço de mercado do dia e, ao venderem o produto no mercado, auferem sobras financeiras, que depois são disponibilizadas para retorno aos associados, na proporção de suas operações com a cooperativa.

6.2 Resultados do Estudo de Caso na Cooperativa Agrária

As categorias de análise na unidade hermenêutica dos gestores da Agrária foram as mesmas da unidade hermenêutica dos especialistas da Ocepar.

A história da Agrária mostra a grande importância do compromisso recíproco entre os membros da comunidade e a cooperativa, o que se evidencia até hoje em uma cultura que valoriza a fidelidade dos associados.

O Estatuto da Agrária estipula que a fidelidade dos associados deve ser absoluta, tanto no fornecimento de insumos pela cooperativa, quanto na entrega de produtos à cooperativa. Essa regra é levada a sério, tanto pela cooperativa, quanto pelos associados. Há uma consciência coletiva de que os prejuízos de comportamentos oportunistas por parte de associados, não se limitam pontualmente a operações comerciais específicas, de baixo valor relativo, se comparadas ao todo. Mas prejudicam a todos os associados, à medida que minam a capacidade de planejamento e programação da cooperativa, em relação à coordenação de toda a cadeia produtiva, com redução de eficiência da organização, e ainda erodem a cultura da comunidade, que considera o compromisso, traduzido na fidelidade, como um valor basilar.

Exclusive alguns pequenos problemas pontuais, os associados são integralmente fiéis à cooperativa. Isso traz muitas vantagens em termos de planejamento e programação das atividades, tanto na aquisição e fornecimento de insumos aos associados, quanto na recepção e industrialização dos produtos. A cooperativa

trabalha com programações muito seguras, com pouco desperdício, o que se traduz em custos unitários menores e a cooperativa tem a política de repassar esses ganhos econômicos aos cooperados. Há o estabelecimento de um vínculo de confiança, com vantagens econômicas distribuídas entre os associados. Essa política é discutida e aprovada em assembleia. A cooperativa tem por meta vender insumos a preço 4% mais baixo do que o menor preço do mercado, assim como remunerar o produtor pelo melhor preço de lote oferecido pelo mercado, no caso dos produtos entregues à cooperativa para agroindustrialização, ou para venda no mercado.

A peculiaridade da Agrária em relação a outras cooperativas, é que cooperativa e comunidade se confundem. O comportamento do cooperado não se deve somente a questões comerciais, mas está inserido em um contexto maior, constituído pela comunidade, que espera fidelidade absoluta dos seus membros, em relação à cooperativa. Esse comportamento se deve à história da cooperativa, desde os colonos pioneiros, que mostra que a união e a cooperação foram os fatores fundamentais para a superação das dificuldades e o desenvolvimento coletivo e de cada membro da comunidade. É importante, porém, perceber que o comportamento entre gerações é dinâmico e esse comportamento de fidelidade absoluta pode não ser para sempre. Depende de um trabalho permanente com as novas gerações.

Todo o investimento em agroindústria, que é a estratégia que a Agrária utiliza para agregar valor à produção agrícola, só foi e continua sendo possível graças ao compromisso e à fidelidade. Da mesma forma, as iniciativas da Agrária, em termos de planejamento de operação das suas atividades industriais; prestação de serviços aos associados; investimentos em experimentação e inovação; coordenação da cadeia produtiva; desenvolvimento de produtos com a qualidade requerida pelo mercado; subvenção a entidades de cunho social; estão em maior ou menor grau, relacionadas à segurança que a cooperativa tem, derivada da grande fidelidade do seu quadro social.

A fidelidade é uma exteriorização de um conceito mais amplo, que é o comprometimento recíproco entre associados e cooperativa. Os associados devem ser fiéis à Agrária, assim como esta também deve ser fiel aos cooperados, à medida que compartilha com os cooperados os benefícios gerados pelos negócios da cooperativa, em proporção equilibrada com as necessidades que a cooperativa tem de capitalização e investimento.

Muitas das políticas mantidas pela Agrária dependem do comprometimento recíproco existente entre associados e cooperativa. É a fidelidade dos cooperados que possibilita à cooperativa elaborar e executar o seu planejamento de compra e venda de insumos, com a segurança necessária, para o suficiente suprimento dos associados, com preços mais baixos e com poucos desperdícios. As programações são feitas com grande precisão, em função da certeza de que os agricultores vão demandar os insumos adquiridos. Da mesma forma, as previsões de entrega da matéria-prima pelos associados são programadas com grande precisão, proporcionando à cooperativa a

informação oportuna e necessária para que se contrate a entrega de matéria-prima, inclusive com agricultores não associados, no caso da necessidade da indústria ser maior do que a capacidade de produção dos associados. Da mesma forma, é a fidelidade que permite segurança à cooperativa na programação, decisão colegiada e realização de novos investimentos

O compromisso entre Agrária e associados é grande ao ponto de os produtores centralizarem a sua movimentação financeira na própria cooperativa. Os produtores mantêm contas-correntes na cooperativa, onde são depositados inclusive os financiamentos de custeio. Quando do fornecimento de insumos pela cooperativa, essas contas são debitadas. Na entrega de matérias-primas e de produtos primários para comercialização direta no mercado, essas contas são creditadas.

A fidelidade é um comportamento dos cooperados, que optam por centralizar as suas operações de compra de insumos e venda de produtos agrícolas por intermédio da Agrária. Embora o comportamento requerido na Agrária, seja de fidelidade absoluta, esse comportamento é dinâmico, à medida que é influenciado por alguns fatores, como o nível de satisfação dos associados; a cultura organizacional da cooperativa; a formalização dessa obrigação no Estatuto da cooperativa e os controles da cooperativa em relação ao comportamento do cooperado.

Em relação à satisfação dos associados, derivada do alcance dos objetivos econômicos em seus empreendimentos individuais, é importante a manutenção pela Agrária de sistema de incentivos à cooperação, o que se operacionaliza, notadamente, pela política de preços nas relações com os associados.

A Agrária não trabalha com preço de balcão para aquisição de cereais, mas sim com sistema de opção de venda. O associado deposita o seu produto na cooperativa e define o preço pretendido para a venda. A cooperativa vai buscar esse preço no mercado. Encontrado o preço definido pelo associado, ou maior, a cooperativa forma lotes de venda e repassa ao associado o preço conseguido, inclusive no que exceder à opção do agricultor, descontando-se apenas os custos administrativos. Ou seja, todo o preço conseguido no mercado, menos os custos administrativos, são repassados ao produtor, sem possíveis sobras derivadas da comercialização de grãos, que possam ser levadas para distribuição aos associados em assembleia anual ordinária. Por esse sistema, a cooperativa não acumula nenhum ganho por conta de diferença entre os preços de venda no mercado e os efetivamente repassados aos associados. A política adotada é de repassar ao associado, já no ato da comercialização, todo o potencial de ganho mercantil do produto depositado. O cooperado pode ter a certeza de que o seu produto foi comercializado pelo melhor preço, conforme as condições oferecidas pelo mercado.

O mesmo critério é observado no fornecimento de insumos aos cooperados. Busca-se repassar ao associado o menor preço possível. Essa política de preços é considerada como um incentivo à cooperação. Portanto, as sobras financeiras que a Agrária gera, não têm como origem a prestação de serviços aos cooperados, mas sim

a agregação de valor que a cooperativa consegue no processo agroindustrial.

Alguns fatores favorecem a fidelidade dos associados da Agrária. A satisfação do associado, derivada de suas relações econômicas com a Agrária, é um fator importante. A satisfação é fruto da percepção do associado da Agrária, de que vale a pena, sob o ponto de vista econômico, manter suas relações com a cooperativa; comprar o insumo mais barato, e somente o insumo que ele realmente precisa, sem a visão comercial da cooperativa de ganhar na venda do insumo; ter garantida a comercialização de sua safra a um preço justo; e participar das sobras financeiras geradas pela cooperativa.

Outro importante fator promotor da fidelidade é ligado à questão cultural. Na Agrária, a cultura do cooperativismo é muito forte, derivada de um grupo homogêneo de pessoas, com identidades étnicas, familiares, religiosas, que passaram por dificuldades e que promoveram forte desenvolvimento da comunidade, por meio do comportamento cooperativista e do fortalecimento da cooperativa. Outra questão, relacionada com as anteriores, é a percepção de pertencimento dos associados. Os associados realmente se sentem os donos da cooperativa, os donos do negócio.

Essa coesão e identidade culturais proporcionam condições de aceitação pelos associados de subvenções da Agrária a entidades deficitárias, mas que oferecem benefícios sociais aos membros da comunidade, como hospital, escola, fundação cultural. Porém, como as subvenções proporcionadas pela Agrária a essas entidades, têm como fonte os próprios associados, é fundamental a manutenção de incentivos à cooperação, que proporcionem adequado resultado econômico aos cooperados. Ou seja, o resultado econômico satisfatório do associado é uma condição para a continuidade sustentável dos investimentos em cultura, educação e saúde da comunidade.

As questões culturais e econômicas proporcionam condições suficientes na Agrária para a manutenção de elevada fidelidade, porém isso também precisa estar regulamentado, como de fato está no Estatuto da cooperativa, que prevê que a fidelidade dos associados deve ser total, sob pena de demissão do quadro social. Essa regra é levada a sério pela cooperativa, e há casos de associados que já foram demitidos por descumprimento dessa condição, com a devida devolução do capital integralizado ao associado demitido. Por conta desse critério rigoroso, que difere de outras cooperativas agroindustriais, alguns entendem equivocadamente que a Agrária é uma cooperativa fechada, mas ela é aberta, porém as regras para se associar e se manter associado são rigorosas. Não se admite fidelidade parcial.

A Agrária não firma contrato de entrega de matéria-prima com cooperados. O contrato, nesse caso, já está implícito na obrigação estatutária que o cooperado tem de manter-se fiel à cooperativa, aonde deve ser centralizada a entrega da sua produção.

Não obstante a alta fidelidade dos associados, a Agrária tem como controlar todas as atividades dos agricultores, desde o planejamento do que e como plantar; a aquisição de insumos; o plantio, condução e colheita das lavouras; e a entrega da produção. Como quase todas as áreas são georreferenciadas, a Agrária sabe o que os produtores

plantam, sabe as doses dos produtos e as quantidades recomendadas por hectare; sabe a produtividade pelo acompanhamento de campo. As cargas que são entregues são identificadas pela matrícula de cada associado, de forma que a cooperativa tem, se for o caso, como confrontar a produção esperada com a efetivamente entregue. Além disso, os associados sabem que os seus desempenhos são comparados entre pares do mesmo grupo de produtores e entre todos os produtores da Agrária.

Outro aspecto está ligado às relações sociais entre os associados. Dado o pequeno número de famílias, que mantém muitas relações além da dimensão comercial, também ocorre um autocontrole entre as pessoas. Como há a consciência coletiva de que a cooperativa é boa para os associados, e que o sucesso da cooperativa depende do comportamento de cada associado, o comportamento infiel não é bem visto entre os próprios associados.

Em função desses fatores culturais, econômicos, normativos e de controle da cooperativa, é raro o comportamento oportunista por parte de associados, mesmo porque é malvisto pelos próprios pares associados. Se algum associado se sentir insatisfeito com a cooperativa, os motivos devem ser analisados e se possível solucionados. Mesmo assim, se permanecer a insatisfação, o mais natural é o desligamento do associado do que a convivência com a infidelidade.

Eventual comportamento oportunista é mais associado a casos de associados que estejam em situação financeira difícil, quando, por falta de crédito, o associado lança mão da venda de sua produção por outros canais, que não a cooperativa, para amenizar o seu problema de caixa. Assim como a cooperativa é rigorosa na cobrança de fidelidade, ela também busca oferecer alternativas aos cooperados com problemas financeiros, de tal forma que eles consigam continuar plantando. Há regras internas de atendimento das necessidades de créditos desses cooperados, garantindo a continuidade do processo produtivo e da manutenção familiar desses cooperados.

O fato de o cooperado manter-se fiel, não significa que ele não compara as alternativas fora da cooperativa e pressione a cooperativa a se manter sempre competitiva em relação à concorrência. Cobranças nesse sentido são comuns e funcionam como fator que move a cooperativa a manter sua diretriz de proporcionar aos associados as melhores condições possíveis na compra de insumos e na venda de produtos.

A Agrária tem a preocupação de manutenção, entre as gerações, de um valor basilar da sua cultura organizacional, que é o comprometimento recíproco entre associados e cooperativa. Para preservar esse valor, é necessário que a cooperativa permaneça atenta e atualizada sobre as mudanças que ocorrem, em ritmo cada vez mais intenso, no ambiente social e econômico, onde estão inseridos os jovens cooperados. É necessário entender as necessidades dos mais jovens e continuar oferecendo os incentivos adequados e suficientes para a manutenção da fidelidade nos níveis históricos da cooperativa.

A realidade das novas gerações é muito diferente da geração dos pioneiros.

Estes sofreram muitas dificuldades e perseguições nos períodos de guerra e pós-guerra, e vieram para o Brasil, para viabilizar um novo projeto de vida, sendo que aqui, no início, as dificuldades também foram muito grandes. Havia um compromisso dos pioneiros de que os primeiros anos no Brasil seriam de trabalho não somente cooperativo, mas comunitário. A cooperativa representava a sobrevivência para esses pioneiros, em uma terra muito diferente da origem deles.

A segunda geração já conviveu com a fase de crescimento da cooperativa, quando a união das pessoas é que proporcionava a força suficiente para a realização de investimentos, o que proporcionou a manutenção da coesão na comunidade. Isso não significa que não houve dissidências. Algumas famílias, ao discordar de algumas práticas e políticas da cooperativa, optaram por deixar a sociedade.

A partir da terceira geração, a situação já é bem diferente. O nível econômico e cultural das pessoas é muito mais alto. As necessidades são outras. As informações estão muito mais disponíveis. As pessoas não enxergam mais a cooperativa como um meio de vida, mas como uma alternativa de negócio. Os jovens associados são mais frios e mais críticos dos que os antigos associados. O que existe é um legado das gerações passadas, que proporcionou o desenvolvimento de uma cultura, que valoriza muito a união e a cooperação entre as pessoas, e essa cultura persiste até hoje, possibilitando a emergência do grande negócio agroindustrial da Agrária. Porém, a cooperativa precisa estar atenta, para lidar com os associados das gerações mais novas, entendendo os fatores que os motivam e oferecendo alternativas e incentivos à cooperação que os satisfaçam.

Algumas questões merecem atenção, como a divisão das áreas entre herdeiros, com possibilidade de reestruturação agrária com propriedades de porte insuficiente para viabilização econômica de empreendimentos voltados à produção de grãos, que é a maior vocação dos associados da Agrária. Outra questão é a possibilidade de dispersão dos jovens por outras atividades, pois a maioria se forma nas mais variadas áreas do conhecimento, com oportunidades profissionais fora da colônia. No planejamento estratégico da Agrária essas questões são tratadas, com a preocupação de concepção de alternativas que possam ser oferecidas aos jovens, que os incentivem a dar continuidade aos empreendimentos agrícolas de suas famílias e proporcionem a continuidade dos negócios da cooperativa, tendo como base a cultura de cooperação que acompanha a comunidade desde os pioneiros.

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

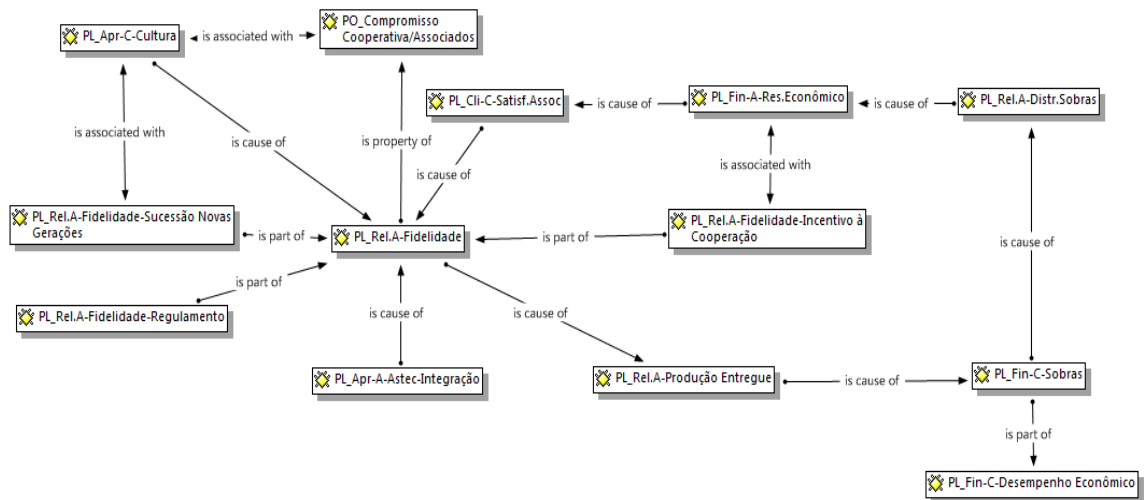


Figura 1 – Rede do Comprometimento Entre Associados e Cooperativa

Fonte: os autores

7 | CONCLUSÃO

Neste trabalho discutiu-se sobre a inserção e as influências do comprometimento mútuo entre cooperativa e associados em modelo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais. Conclui-se que modelo dessa natureza deve considerar o comprometimento como um fator crítico de sucesso, relacionado à alavanca de controle Posicionamento (SIMONS, 2000). O comprometimento é definido como a preferência dos associados por algo que é oferecido, de forma diferenciada pela cooperativa, em relação às empresas mercantis, que se traduz no estabelecimento de incentivos à cooperação por parte da cooperativa, e em emergência, fortalecimento e consolidação da fidelidade por parte dos associados, comportamento fundamental para a sustentabilidade do sistema cooperativo.

A análise estrutural realizada, ilustrada na figura 1, permite as seguintes conclusões:

- A fidelidade dos associados insere-se em conceito maior que é o comprometimento mútuo entre cooperativa e associados;
- Pela sua diversidade temática, a fidelidade é composta por outras subcategorias, como fidelidade sob os pontos de vista de regulamentos, de incentivos à cooperação e de sucessão de novas gerações;
- A fidelidade é influenciada positivamente pela cultura organizacional da cooperativa; pela satisfação dos associados – derivada do resultado econômico dos seus empreendimentos -; e também pelo papel exercido de integração e controle da assistência técnica;
- A fidelidade aumenta a produção entregue na cooperativa, contribuindo positivamente para o aumento das sobras financeiras da cooperativa, que se

constitui em um dos componentes do seu desempenho econômico;

- e. A geração de sobras financeiras na cooperativa proporciona a possibilidade de distribuição de sobras para os associados, contribuindo positivamente para o seu resultado econômico;
- f. O resultado econômico dos associados realimenta o sistema, uma vez que influencia positivamente a satisfação dos associados.

Os resultados desta pesquisa são aderentes às conclusões de ensaio desenvolvido por Cook (1994), para quem os gestores de cooperativas agroindustriais, além das competências necessárias para administração de empresas mercantis, também devem desenvolver outras competências, requeridas devido à complexidade das organizações cooperativas, como capacidade de lidar com complexidade, conflito e incerteza na definição dos objetivos da cooperativa, com consequente gerenciamento de uma gama mais ampla de objetivos e sub-objetivos associados. Em adição, capacidade de construção de coalizões, consenso e lealdade entre os associados, componentes essenciais para o desenvolvimento de coesão do grupo.

O fator crítico de sucesso comprometimento mútuo entre cooperativa e associados, discutido neste artigo insere-se em modelo mais amplo e complexo de tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais, que ainda considera outros fatores críticos de sucesso como o avanço tecnológico e desempenho econômico dos associados; a capitalização da cooperativa; a educação cooperativista e cultura organizacional da cooperativa; a profissionalização e eficiência da cooperativa; o avanço social; e o equilíbrio entre cooperativa e associados.

REFERÊNCIAS

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Cook, M. (1984). **The role of management behavior in agricultural cooperatives**. *Journal of Agricultural Cooperation*. Retrieved from <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/425/The%20role%20of%20management%20behavior%20in%20agricultural%20cooperatives.PDF?sequence=1>.

Cook, M. (1995). **The Future of US Agricultural: A Neo Institutional Approach**. *American Journal of Agricultural Economics*, (77), 1153-1159.

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

Enke, S.(1945). **Consumer cooperatives and economic efficiency**. *American Economic Review*, 35(1), 148-155.

- Fulton, M. (1999). **Cooperatives and member commitment**. *Finnish Journal of Business Economics*, 48(4), 418-437.
- Grosskopf, W. (1994). **Promotion Mandate**. In: Dülfer, E. *International Handbook of Cooperative Organizations*. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen, 740-745.
- Hanel, A. (1994). **Dual or Double nature of cooperatives**. In: Dülfer, E. *International Handbook of Cooperative Organizations*. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen, 271-273.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B. (2001). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G.; Smircich, L. (1980). **The case for qualitative research**. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Ostrom, E. (2009). **Social cooperation in collective-action situations**. In: Rösner, H. J.; Nieswandt, F. S. *Beiträge der Genossenschaftlichen Selbsthilfe zur Wirtschaftlichen und Sozialen Entwicklung*. Teilband 1. Germany: LIT Verlag, 49-69.
- Porter, M. E. (1998). **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: Montgomery, C; Porter, M. (orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rockart, J. F. (1979). **Chief executives define their own data needs**. *Harvard Business Review*, Boston, 57(2), 81-93.
- Senge, P. M. (2000). **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Simons, R. (2000). **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice Hall.
- Staatz, J.M. (1989). **Farmer cooperative theory: Recent developments**. *ACS Research Report* (84). Washington D.C.: Department of Agriculture, Agricultural Cooperative Service.
- Stake, R. (2005). **Qualitative Case Studies**. In: Denzin, N.; Lincoln, T. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Ward, J.; Peppard, J. (2002). **Strategic planning for information systems**. Cranfield, United Kingdom: Wiley.
- Warren, C. (2002). **Qualitative Interviewing**. In: Gubrium, J.; Holstein, J. *Handbook of Interview Research*, Sage.

SOBRE A ORGANIZADORA

JAQUELINE FONSECA RODRIGUES – Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PPGE/UTFPR; Especialista em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PPGE/UTFPR; Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, UEPG; Professora Universitária em Cursos de Graduação e Pós-Graduação, atuando na área há 15 anos; Professora Formadora de Cursos de Administração e Gestão Pública na Graduação e Pós-Graduação na modalidade EAD; Professora-autora do livro “Planejamento e Gestão Estratégica” - IFPR - e-tec – 2013 e do livro “Gestão de Cadeias de Valor (SCM)” - IFPR - e-tec – 2017; Organizadora dos Livros: “Elementos da Economia - 1”; “Conhecimento na Regulação no Brasil” e “Elementos da Economia - 2” - Editora Atena – 2018 e 2019 e Perita Judicial na Justiça Estadual na cidade de Ponta Grossa – Pr.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-405-4



9 788572 474054