

PROGRAMAS DE QUALIDADE NAS COOPERATIVAS DO OESTE DO PARANÁ: ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR

Clédio Roberto Marschall*

Ernelo Schallenberger**

RESUMO: O objetivo do presente trabalho é apresentar os programas de qualidade implementados pelas cooperativas agropecuárias do Oeste do Paraná, as tentativas de implementação do programa de “Qualidade Total” e as principais causas do insucesso. Além disso, pretende-se apresentar algumas conclusões e saídas que passam pela adoção de programas práticos, baseados em objetivos concretos e tendo como objetivo-mestre a obtenção de resultados.

PALAVRAS-CHAVE: cooperativas, qualidade total, Oeste do Paraná

PROGRAMS OF QUALITY IN CO-OPERATIVE OF WEST OF PARANA: STUDY OF CO-OPERATIVE LAR AGRO-INDUSTRIAL

ABSTRACT: The objective this search is present the programs of quality implemented for the relating to farming and cattle raising co-operative of West of Parana, the experiment of implementation of program “Total Quality” and the main cause of unsuccessful. Beyond present some conclusions of practices programs, based in concrete objectives, its master-objective is obtain of results.

KEY WORDS: Co-operative, Total quality, West of Parana.

1. Introdução

O objeto deste estudo é a análise de programas de qualidade utilizados pelas cooperativas agropecuárias do Oeste Paranaense, a partir da experiência desenvolvida pela Cooperativa Agroindustrial Lar. Vicente Falconi Campos (1992) associa o desempenho empresarial aos programas de qualidade, para ele: “você está pensando em qualidade para melhorar seus resultados”. Diante disso, buscar-se-á, em um primeiro momento, demonstrar que as tentativas de implementação de programas de qualidade, como a Qualidade Total que, apesar de considerar em sua filosofia a busca de resultados, não conseguiu firmar-se como prática de gestão entre as empresas. Numa segunda etapa, analisar-se-á a

* Administrador, Especialista em Planejamento e Gestão de Negócios, Estratégias de Negociação e Comunicação Empresarial. Mestrando em Desenvolvimento Regional e Agronegócio - Unioeste PR.

** Doutor em História. Professor do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Unioeste, Campus Toledo PR.

retomada dos programas de gestão da qualidade, os aspectos da objetividade e a obtenção de resultados que foram norteadores para a sua implementação nas cooperativas, principalmente, no final da década de 1990.

Essa concepção de Qualidade Total e opções mais atuais feitas por parte dos empresários fizeram com que se consolidassem os objetivos dos programas de gestão e, até mesmo, provocassem uma revisão por parte de organismos de assessoria e treinamento, buscando-se um maior preparo e adequação a esta realidade: qualidade é sinônimo de agregação de valor via resultados. Maior qualidade de produtos ou serviços, gera maior competitividade e abertura de oportunidades junto a clientes exigentes, principalmente, no mercado externo ou, indiretamente, via melhoria de processos com ganhos de produtividade. Esse aspecto interessante foi possível detectar em entrevistas feitas a pessoas ligadas ao cooperativismo da região oeste, que é formada por cooperativas de produção agropecuária com características semelhantes, principalmente, no que diz respeito à forma e aos objetivos pelos quais foram constituídas. Estas semelhanças serão detalhadas no item 3.

O presente trabalho centra seu foco num estudo de caso que, por opção, é a Cooperativa Agroindustrial Lar, localizada em Medianeira. A escolha deve-se, principalmente, devido à transformação que esta organização cooperativa experimentou nos últimos anos e pela forma como tratou a questão da qualidade. No princípio, sua atuação era voltada para a comercialização de produtos agrícolas, basicamente grãos e, após experimentar um audacioso processo de industrialização, com a mudança de perfil econômico para a agroindustrialização, passou a figurar como uma das mais importantes empresas da região e, também, do Estado do Paraná, cujos resultados econômicos, em 2002, superaram as demais cooperativas do oeste, segundo a Revista Exame - Maiores e Melhores (2003, p.101):

TABELA 1 - Ranking e resultados das cooperativas do Oeste do Paraná

Colocação no ranking	Cooperativa	Resultado Líquido Em US\$ milhões
241	COOPERVALE	4,7
369	COOPAVEL	2,4
409	LAR	5,7
-	COPAGRIL	Não constava entre as 500 maiores empresas
482	COPACOL	1,1
-	FRIMESA	Não constava entre as 500 maiores empresas

Fonte: Revista Exame - Maiores e Melhores 2003

Além do espírito empreendedor da gestão, “para atingir esses resultados, a cooperativa precisou se organizar melhor e adotar uma postura

mais profissional”, segundo afirmação do diretor presidente da cooperativa (RELATÓRIO-BALANÇO, 2002, p.1). Pode-se dizer que estes resultados são também frutos da qualidade com que os produtos Lar são produzidos, uma vez que, em 2002, conquistou, pelo quarto ano consecutivo, a melhor nota de frigorífico exportador pela auditoria do SIF - Serviço de Inspeção Federal.

Por meio de um questionário elaborado e repassado à área de gestão da qualidade da empresa, procurou-se avaliar o histórico da qualidade, formas de atuação e implementação, bem como os atuais estágios de desenvolvimento dos programas de qualidade.

Buscou-se, ainda, conhecer os modelos de gestão da qualidade adotados no processo de evolução da cooperativa, analisando-se as prerrogativas supracitadas com relação ao perfil dos produtos produzidos. As perguntas foram elaboradas com a finalidade de colher informações que possibilitassem uma análise crítica dessa gestão, aferisse os propósitos da qualidade organizacional e estabelecesse parâmetros para uma avaliação dos programas implantados.

Os programas de qualidade, nas cooperativas, careceram de um acompanhamento e da mudança de perfil, é o que foi apontado por alguns importantes estudiosos, nas organizações cooperativas. Roberto Silva Waack e Cláudio Pinheiro Machado Filho (1999) ocuparam-se, sobretudo, desta problemática. As mudanças de perfil das organizações cooperativas e da gestão cooperativa tiveram como principal mola propulsora o processo de agroindustrialização, segundo Jader Bianco e João L. Cardoso (1998). Eliza Emília Rezende Bernardo Rocha ocupou-se, da mesma forma, dessa questão (1999). O certo é que uma avaliação consistente sobre a evolução da implementação dos programas de qualidade nas cooperativas, especialmente, naquelas que ingressaram no segmento agroindustrial, ainda está por ser feita.

2. O impulso da qualidade no Brasil - Área TQC

Na década de 1990, impulsionadas pelo fenômeno da globalização da economia, especialmente, com a consolidação dos blocos econômicos, as empresas passaram por profundas transformações. A questão qualidade tornou-se item integrante da estratégia de negócios corporativos. Segundo o Informativo Abrafati (1996), em pesquisa conduzida durante 5 anos pelo Strategic Planning Institute Cambridge (MASS-USA), com o título de PIMS - Profit Impact on Markert Strategy, envolvendo 2.500 empresas, com a aplicação e monitoramento de 200 indicadores, concluiu-se que o maior diferencial entre o sucesso e o fracasso foi a estratégia da Qualidade, seguida do preço relativo e da inovação. Vicente Falconi Campos (1992, p.1), em seu livro TQC - Controle da Qualidade Total, uma das obras mais utilizadas pelas empresas que se iniciaram na qualidade, na década de 90, inicia sua obra com a frase: “o mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. O leitor possivelmente nunca esperaria ver, em sua vida, a queda do Muro de Berlim. Caiu o muro e tudo o que estava para trás”.

No Brasil, as mudanças foram perceptíveis em empresas como Alpargatas-Santista, Cia Siderúrgica Nacional, Empresas Cauê, Sadia, Brahma, Petrobrás, Embraco, Lojas Americanas, dentre outras, que introduziram os programas de TQC e que se disseminaram rapidamente por meio de consultorias para empresas de todo o país.

Pela forma com que o programa TQC foi trazido pelas consultorias, imaginava-se que fosse uma panacéia (remédio para todos os males) e que, efetivamente, impulsionaria as empresas para o ambiente internacional, tornando-as mais competitivas e mais fáceis de serem gerenciadas. A filosofia “Qualidade Total” apontava para a excelência e isto chamava a atenção dos dirigentes.

A análise do cenário atual, a partir do qual este estudo busca focalizar no seu objeto, permite entender que o sistema TQC não trouxe resultados efetivos para a cooperativa, em estudo, a qual iniciou sua implementação a partir de 1996. O estudo de caso evidencia que os produtos que a cooperativa exportava não requeriam, ainda, por parte dos clientes, maiores exigências e nem certificação de qualidade. A concepção burocrática do programa, pelos consultores, tornou-se um dos fatores do seu insucesso, impossibilitando resultados concretos, principalmente, em curto prazo.

Os trabalhos implementados, a partir de 1996, deram forte ênfase aos treinamentos e o programa passou a sustentar-se, de forma “artificial”, até meados de 1998, quando pouquíssimas ações ainda restavam do plano inicial, como a padronização interna de processos e descrição de alguns procedimentos operacionais. Atualmente, nenhuma das cooperativas da região oeste mantém o programa TQC em sua essência, tendo sido reformulado, substituído ou abandonado pelos mais diversos motivos, segundo as informações colhidas no local e junto aos entrevistados.

Neste contexto, o problema da implementação da Qualidade Total, nas organizações cooperativas, adquire sentido próprio evidenciando que a falta de efetiva objetividade na sua condução e a questão ideológica do programa, que propunha, conforme sua filosofia, o envolvimento de todas as áreas e praticamente todos os funcionários da empresa, com treinamentos, descrição de procedimentos, tornou-se elemento impeditivo para o seu sucesso.

3. As semelhanças entre as Cooperativas do Oeste Paranaense

Historicamente, os colonizadores, alicerçados nos ideais de exploração de novas fronteiras agrícolas, puseram-se a desbravar as florestas de uma região pouco povoada, cujos habitantes eram provenientes, em sua maioria, das lavouras de café do norte do Paraná, que já apresentavam sinais de declínio. Esta frente de colonização passou a ser conhecida como “frente de expansão do Paraná Velho”

(WACHOWICZ, 1987, p.166). O maior contingente de colonos a dinamizar a ocupação das fronteiras agrícolas do oeste do Paraná originou-se, no entanto, dos estados do sul do Brasil na, denominada por Wachowicz (1987, p.183), “segunda frente de ocupação”. O autor afirma que, a partir de meados de 1950 e décadas de 1960 e 1970, ocorreu o grande fluxo destas correntes colonizadoras. A formação dos núcleos de colonização e a organização comunitária representaram as bases de uma construção social que influenciou o processo de desenvolvimento regional. “Vários municípios foram formados com esses elementos, notadamente descendentes de italianos, alemães e poloneses. Destaca-se sua presença em Medianeira, São Miguel do Iguaçu, Sta. Helena, Toledo, Marechal Cândido Rondon, etc.” (WACHOWICZ, 1987, p.183).

Assim, estes colonizadores, a maioria vinda do Rio Grande do Sul, iniciaram, na região de Toledo, Marechal Cândido Rondon, Palotina, Cascavel, Missal e Medianeira, auxiliados pelas empresas colonizadoras, um intenso processo de desenvolvimento, conjugando tecnologia de produção com espírito comunitário, peculiares aos colonos de origem européia.

A utilização do método da história oral permite evidenciar a forma de constituição da COTREFAL - Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda. (atual Cooperativa Agroindustrial Lar). Na década de 1960, conforme depoimento do senhor Adroaldo Bombardelli, 63 anos, há 20 na empresa, assessor de imprensa da Cooperativa Lar:

o governo Lupion fazia doação de terras às empresas que quisessem aventurar-se na tarefa de colonização dessas regiões. Foi assim que 54 agricultores, vindos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, criaram a Cooperativa Agrícola Mista SIPAL Ltda - COMASIL, com colonização da chamada “Gleba dos Bispos”, no distrito e atual município de Missal. O sistema de colonização era feito através da doação de terras pelo Governo do Paraná às Mitras Diocesanas de Palmas, Jacarezinho e Toledo, que resolveram colonizar a área, orientadas pela doutrina social da Igreja, vendo no cooperativismo a forma ideal. De início, todos os compradores de terra tinham que se associar à cooperativa, que fazia parte da Colonizadora Sipal - Sociedade Incremento à Propriedade Agrícola Ltda. A cooperativa era, na verdade, um braço da colonizadora, que em dezembro de 1965 desvinculou-se da colonizadora, iniciando vida própria.

Dessa forma, por volta de 1960, começou-se a disseminação dos ideais cooperativistas na região com a égide da união entre pequenos para serem fortes. Este lema fomentou o desenvolvimento de redes de associações e cooperativas no Sul do Brasil no início do século XX (SCHALLENBERGER, 2001).

As motivações, os processos constituintes e o contexto em que surgiram emprestam grandes semelhanças às cooperativas da região. A Cooperativa Agrícola Consolata - COPACOL (Cafelândia) e a Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri - COOPERVALE (Palotina) foram as primeiras cooperativas a serem fundadas, no ano de 1963. Na seqüência, a Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras - COTREFAL (atual Cooperativa Agroindustrial Lar), em 1964; a Cooperativa Agropecuária Cascavel - COOPAVEL e a Cooperativa Agrícola Mista Rondon - COPAGRIL (Marechal Cândido Rondon), em 1970 e, por último, a Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste - SUDCOOP (inicialmente, em Francisco Beltrão e, atualmente, em Medianeira), em 1977.

Podem-se considerar, ainda, as particularidades quanto aos produtos comercializados e os produzidos para venda no mercado interno e externo. As cooperativas praticam a chamada Integração Horizontal, ou seja, “uma ampliação de suas atividades, assim como da quantidade de produtos vendidos, permite abrir novas perspectivas de mercado e de valorização da produção dos associados” (ROCHA, 1999, p.61). Panzutti (1996, p.75; apud Rocha 1999, p.61). Esclarece, ainda, que “a lógica da cooperativa está em se expandir dentro de sua base social ou produtiva, diversificando suas atividades naquilo que seus associados demandam; daí a trajetória de ampliação do espaço horizontal com diversificação de suas atividades, com abertura de lojas, assistência agrônômica, veterinária, armazenagem etc.”.

Além da integração horizontal, pode-se afirmar que a integração vertical também assume papel importantíssimo, na medida em que possibilita a agregação de valores nos produtos oriundos dos associados. Batalha (2001, p.126) afirma que “as vantagens proporcionadas por uma estratégia do tipo integração vertical estão, fundamentalmente, associadas à apropriação dos lucros dos mercados situados a montante e a jusante da atividade original da empresa”. Assim, se uma cooperativa apenas comercializa trigo e aumenta a sua linha de produtos para soja e milho, estará fazendo a integração horizontal. Porém, se, além de incluir a cultura soja, ela também processa este produto transformando-o em um produto semi ou acabado, estará realizando também a integração vertical. O nível de integração vertical das cooperativas pode ser percebido lançando-se um olhar para o seu parque fabril.

Neste aspecto, verifica-se, também, uma semelhança de produtos e atividades industriais das cooperativas em estudo.

Ressalta-se a previsão da entrada da Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda – COPAGRIL, no segmento de aves de corte, para o final de 2004, como parte integrante de seu projeto de agroindustrialização.

TABELA 2 - Produtos e Indústrias das cooperativas do Oeste do Paraná

Cooperativa	Principais Produtos	Principais Indústrias	Exporta?	Alguma certificação de qualidade?
COOPERVALE	Soja, milho, trigo, mandioca e frango	Rações, frigorífico de aves, UPL, amidos.	Sim	Sim
COOPAVEL	Soja, milho, trigo, frango, suínos e leite.	Rações, frigorífico de aves, laticínio, Óleo Soja, Fertilizantes, Frigorífico de Suínos, beneficiamento Sementes, matrizeiro/ incubatório de aves.	Sim	Sim
LAR	Soja, milho, trigo, frango, vegetais, empacotados	Óleos vegetais, rações, vegetais congelados, frigorífico de aves, industrializados de aves, beneficiamento de ovos, empacotados, amidos de mandioca, beneficiamento de sementes, matrizeiro/ incubatório de aves.	Sim	Sim
COPAGRIL	Soja, milho	Rações	Não	Não
COPACOL	Soja, milho, trigo, algodão, café, frango.	Rações, frigorífico de aves, matrizeiro/ incubatório de aves, beneficiamento de sementes.	Sim	Sim
FRIMESA	Carne Suína e Leite	Frigorífico de suínos	Sim	Sim

Fonte: Cooperativas, em dezembro/2003.

4. A Qualidade na Cooperativa Agroindustrial LAR

4.1 Os programas de qualidade

Os programas de qualidade da cooperativa iniciaram-se no campo, com vistas ao aumento da produtividade e maiores possibilidades de ganho para o produtor, o que reverteria em maior qualidade dos produtos comercializados. Como o perfil da empresa ainda estava centrado na comercialização dos produtos dos associados, com pouca atividade transformadora, a qualidade no campo

tornava-se fundamental. Com este objetivo, foram implantados os *Programas de Eficácia*, a *Verticalização da Propriedade* e, por último, o *Programa 5S na família associada*.

Internamente, a cooperativa iniciou o *Programa 5S*, visando a “Qualidade em Serviços COTREFAL”, buscando, também, internamente, minimizar falhas e tornar-se competitiva.

O TQC - Total Quality Control foi iniciado na seqüência, tendo sua fase de declínio percebida mais rapidamente. Atualmente, a cooperativa iniciou o seu plano de certificação de suas unidades.

a) Programas de Eficácia

A Cooperativa Agroindustrial Lar intensificou a sua preocupação em torno da qualidade, no início da década de 1990, quando optou pela modernização administrativa da empresa estabelecendo metas avançadas na busca da qualidade na prestação de serviços. No campo, graças aos *Programas de Eficácia* e aos concursos de produtividade, as médias de produção de milho, soja e outras culturas puderam experimentar aumentos consideráveis, com produtores alcançando produtividades equiparadas às melhores do país e que se aproximam a dos países mais desenvolvidos.

Internamente, foram desenvolvidos reformas com o objetivo de enxugar o organograma da organização cooperativa, tendo em vista a redução do tempo na tomada das decisões. Estas teriam que estar espelhadas no tripé: Relacionamento - Produtividade - Qualidade, que teriam que ser vivenciados tanto por cooperados, quanto por diretores e colaboradores.

b) Verticalizações

A partir das experiências adquiridas com estes programas e frente à necessidade de evoluir na qualidade, a cooperativa introduziu, a partir de 1994, o Programa de Verticalização das propriedades dos cooperados, programa que teve seu auge em 1995, quando foi lançado em 165 propriedades. Este projeto objetivava levar a Qualidade Total COTREFAL aos cooperados e suas propriedades, partindo da integração agricultura e pecuária para aproveitar ao máximo as sobras de uma para a outra, eliminando desperdícios e buscando aumentar a rentabilidade pela redução dos custos de produção.

A verticalização das propriedades partiu da introdução do sistema de lâmina d’água nos chiqueiros, método pelo qual os dejetos dos suínos são aproveitados na alimentação do gado bovino de corte confinado, aves caipiras, patos, marrecos e peixes e, também são utilizados na fertilização do solo enquanto os dejetos destes animais são utilizados na fertilização do solo com o objetivo de aumentar a produtividade. Também chamada de “fábrica verde”, o programa tinha o objetivo de viabilizar a pequena propriedade, buscando a manutenção do produtor no campo. Tradicionalmente, uma propriedade de 10 a 20 hectares, produzindo milho, soja, leite e suínos, poderia somar uma receita

média de R\$ 615,87 por hectare. Se verticalizada, ou seja, fazendo a integração entre as culturas a partir da suinocultura, poderia auferir um resultado de até R\$ 3.015,61. (COTREFAL SERVIÇOS, ed. 146, 1995, p. 11).

c) Programa 5S

A partir de agosto de 1995, a cooperativa adotou o método dos 5S para viabilizar a Qualidade Total na empresa, reduzindo significativamente desperdícios, aumentando a organização, tornando a empresa mais leve, limpa e eficiente. O sistema 5S é considerado o “jardim da infância” da qualidade total. “O 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da qualidade total” (RIBEIRO, 1994, p.23).

O programa teve origem no Japão no pós-guerra e é formado por cinco sentidos: SEIRI (organização), SEITON (ordem), SEISO (limpeza), SEIKETSU (asseio) e SHITSUKE (autodisciplina).

A partir do 5S, o Programa de Qualidade Total avançou para os processos administrativos. O programa é importante porque traz a qualidade para a prática, ou seja, é possível “enxergar” a qualidade no ambiente de trabalho através da organização do espaço, limpeza dos ambientes, contribuindo até mesmo para a qualidade de vida das pessoas, já que, se devidamente incorporado, o aprendizado pode estender-se para os lares dos funcionários.

Após intenso treinamento em todas as unidades da cooperativa, o programa foi lançado oficialmente em 21/06/1995, com a implementação do primeiro senso, o SEIRI, nas unidades de Medianeira. Neste dia, também chamado de “grande dia”, houve uma intensa movimentação de todos os funcionários. Todos foram envolvidos na realização do primeiro senso, que objetivava o descarte do material que não tinha mais utilidade, desde documentos até materiais do imobilizado da empresa. “No final do dia, o que se viu foi uma concentração de material descartado suficiente para montar mais uma COTREFAL e meia, nas palavras do presidente da cooperativa”. (COTREFAL SERVIÇOS, 1995, ed.150, p.7).

A implantação do Programa 5S trouxe, em termos de organização e gestão, resultados surpreendentes em função da adesão e do envolvimento maciço dos colaboradores e, mais tarde, da família cooperada.

d) TQC - Total Quality Control (Controle da Qualidade Total)

Os resultados obtidos por meio do programa 5S, e o envolvimento das pessoas, principalmente da diretoria, foram decisivos: a cooperativa julgava-se preparada para a introdução de um programa mais ambicioso de qualidade. Assim, a empresa montou uma estrutura interna para dar suporte às áreas na implementação do TQC: a Divisão de Qualidade que, por meio das Cooperativas SUDCOOP e COOPAVEL, chegou a uma empresa de consultoria de Florianópolis - SC, que já havia iniciado o trabalho de consultoria nas cooperativas acima. A

idéia apregoada pela consultoria era a implantação de um programa de qualidade para toda a empresa, pois na filosofia do TQC, todos deviam se envolver, da diretoria ao menor nível hierárquico da empresa. A qualidade total é o atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas. Segundo Campos (1992, p.13), a qualidade total é atingida quando as necessidades de todas as pessoas envolvidas são atendidas:

TABELA 3 - Componentes da qualidade total

OBJETIVO PRINCIPAL	PESSOAS	MEIOS
Satisfação das necessidades das pessoas	Consumidores	Qualidade
	Empregados	Crescimento do ser humano
	Acionistas	Produtividade
	Vizinhos	Contribuição Social

Fonte: Campos (1992, p. 13)

Considerando estes componentes, desenvolveu-se o Plano de Implementação do TQC na Cooperativa Lar. O Plano básico constava das etapas:

- 1) Preparação para implementação da Qualidade Total COTREFAL;
- 2) Educação e treinamento para a Qualidade Total COTREFAL;
- 3) Manutenção do programa 5S;
- 4) Implementar o gerenciamento da rotina;
- 5) Implementar o gerenciamento pelas diretrizes;
- 6) Promover o crescimento do ser humano;
- 7) Implementação do sistema de garantia da qualidade;
- 8) Implementar o sistema de gestão ambiental;
- 9) Auditar o processo de implementação da qualidade total COTREFAL;
- 10) Promover continuamente a qualidade total COTREFAL.

Assim, numa primeira etapa foram treinados 130 colaboradores, inicialmente, “incluindo diretores, gerentes supervisores e líderes de setores” (COTREFAL SERVIÇOS, ed. 159, jan/fev/97, p. 6). Isso consumiu cerca de 5.400 horas de treinamento, que se estenderam para os demais níveis hierárquicos da empresa, todos com, no mínimo, 16 horas de treinamento. Os módulos dos treinamentos eram compostos pelos seguintes temas: 1) Conceitos e Métodos Básicos; 2) Itens de Controle e Avaliação de Processo; 3) Padronização; 4) Metodologia de Análise e Solução de Problemas, e 5) Processo de implantação da qualidade total.

Além destes treinamentos, foram organizados, principalmente nas áreas administrativas, os chamados “grupos de cumbuca”, em que todos estudavam o livro “TQC no estilo Japonês” e um dos integrantes era sorteado para apresentar o que foi estudado aos demais componentes do grupo.

Após a etapa de treinamento, a consultoria indicava (conforme plano acima) a fase de implementação do gerenciamento da rotina, que deveria ser feita por meio do autotreinamento, ou seja, cada área deveria fazer a implementação do seu gerenciamento da rotina, individualmente, contando com o apoio da Divisão de Qualidade. A consultoria já vinha com menor frequência, apenas para a solução de possíveis dúvidas. O processo de implementação, a partir daí, teve que seguir o plano de forma autônoma.

Com “resultados incipientes e ainda poucos significativos” (COTREFAL SERVIÇOS, ano XVIII, ed 163, p. 20), o que se segue, a partir de 1997, principalmente depois dos treinamentos, é uma gradativa redução nas ações voltadas à Qualidade Total na COTREFAL.

Uma das principais contribuições do TQC foi a padronização, por meio do mapeamento dos processos e da descrição de alguns procedimentos operacionais atinentes às atividades das diversas áreas da empresa. Esta documentação seria, posteriormente, aproveitada diante da intenção de busca da certificação ISO 9001.

4.2 A Agroindustrialização, a abertura de mercado e a ISO 9001

No ano de 1998, a Cooperativa já dispunha de algumas unidades industriais, como uma Unidade Industrial de Farelo e Óleo de Soja, Unidade Industrial de Mandioca, Unidade Industrial de Rações. Contudo, este ano representou o marco da mudança do perfil econômico da cooperativa, partindo para a agroindustrialização e transformando-se em uma cooperativa produtora de alimentos. Em 1998 foram iniciadas as obras na Unidade Industrial de Aves, em Matelândia – PR. No mesmo ano, ocorreu a inauguração de uma unidade de industrialização de vegetais e de uma unidade produtora de leitões, no Município de Itaipulândia - PR. Em 1999, inaugurou a sua Unidade Industrial de Aves e, no mesmo ano, realiza o primeiro abate para exportação. Em 2001, inaugura a Unidade Desativadora de Grãos, cujo processo baseia-se na inativação da enzima *urease*, presente no grão da soja e que dificulta a assimilação do cálcio nos animais. Com isso, podia-se utilizar a soja desativada diretamente na produção de rações sem a necessidade de moagem em indústria de farelo. Em 2003, foram instaladas: uma nova Unidade de Rações; uma linha de conservas na Unidade de Vegetais e uma Unidade de Industrializados de frango, junto à Unidade de Aves.

Com o ingresso no mercado externo, em apenas sete meses após a realização da primeira exportação para a Ásia de produtos e sub-produtos do frango, bem como pelo fornecimento de produtos para o mercado interno, a exemplo do fornecimento para a rede Carrefour (fornecidos pelas Unidades de Aves e de Vegetais), MC’ Donald’s e Pão de Açúcar, a cooperativa passou a receber constantes auditorias de clientes, também chamadas de “auditorias de segunda parte”, num processo de busca de garantia da qualidade dos produtos

fornecidos pela empresa. Assim, a partir do ano 2000, já não contando mais com uma estrutura interna de promoção da qualidade, procurou-se focalizar a qualidade para a busca de resultados, definindo-se como prioridade as Unidades Industriais, dada à necessidade de atenderem-se os requisitos e as exigências dos clientes.

Isso levou a diretoria a entender que estava na hora de buscar um programa ou um sistema de gestão da qualidade que fosse objetivo e eficaz, já que, com a opção inicial, pelo macro-sistema TQC, não se obteve êxito. Assim, investigando-se junto aos clientes e suas exigências nas auditorias, bem como aos concorrentes e outras empresas/órgãos certificadores, percebeu-se que o sistema de gestão, baseado nas normas internacionais da família ISO 9000, mais precisamente a ISO 9001 (norma certificadora), era o mais utilizado e o mais indicado para o segmento industrial. Havia, no entanto, o receio de iniciar-se o sistema de gestão ISO 9001 por uma indústria de grande porte, como a Unidade de Aves ou Unidade de Vegetais. Dessa forma, com cautela, a cooperativa retoma o seu programa de qualidade, compondo novamente uma pequena estrutura de coordenação, definindo como estratégico certificar, primeiramente, uma unidade menor: a Unidade Industrial de Mandioca, localizada em Missal - PR. A escolha deu-se mais especificamente pelos seguintes motivos: conhecer o sistema de gestão ISO 9001; 2) obter um diferencial em relação à concorrência, pelo fato de poucas indústrias de mandioca no país terem sido certificadas; 3) melhorar a qualidade dos produtos por meio da melhoria dos processos; 4) a Unidade Industrial de Mandioca, pelas características da matéria prima, para efeitos de certificação, era uma indústria atípica, o que aumentava o desafio, pois, ao certificar esta indústria, a empresa estaria mais preparada para certificar as demais.

Com relação às consultorias, no trabalho de certificação na Unidade Industrial de Mandioca, a empresa contratou uma consultora para treinamentos sobre a norma, descrição de procedimentos e atendimento a requisitos da norma. Paralelamente, foi realizado um trabalho de divulgação e conscientização aos colaboradores sobre a importância da Certificação ISO 9001 na Lar. Procurou-se, desta forma, voltar-se, efetivamente, para o processo de certificação, com cunho extremamente prático. Isso significou que nem todos os colaboradores da cooperativa foram treinados participando de cumbucas e estudos mais detalhados referentes ao sistema, mas aqueles que, efetivamente, tinham relação com os processos da unidade a ser certificada.

Esse formato trouxe maior credibilidade para o programa de qualidade da Lar, que vem sendo ampliado, gradativamente, envolvendo as áreas conforme a necessidade. Em função da sua abrangência e complexidade, não se pode negar que a exigência dos clientes, quando da entrada na agroindustrialização, foi decisiva para ações mais persistentes por parte dos dirigentes, em vista do chamado de Sistema de Gestão da Qualidade. Porém, a objetividade e os objetivos

incorporados pela norma ISO 9001 foram fatores decisivos para a retomada e incorporação da gestão da qualidade na cooperativa.

Ao analisar-se as demais cooperativas, conforme o quadro 2, pode-se perceber que o processo de agroindustrialização e participação no mercado externo teve grande importância na implementação de programas de qualidade, especialmente, na norma ISO 9001, já que as cooperativas, que possuem alguma certificação, também efetuam vendas para o mercado externo, conforme o quadro 2.

5. Estágio Atual

A Certificação ISO 9001, na Unidade Industrial de Mandioca, ocorreu em Setembro de 2002. Em setembro de 2003, a Unidade Industrial de Vegetais recebeu o Certificado ISO 9001. Para o ano 2004 está planejada a certificação da Unidade Industrial de Aves. Segundo o Diretor Presidente da Cooperativa, a idéia é certificar as demais Unidades Industriais, de acordo com cronograma estabelecido pela Diretoria Executiva, bem como buscar a certificação em Gestão Ambiental - ISO 14000.

Com a evolução do programa de gestão da qualidade, baseado nas normas ISO, a cooperativa espera atingir a qualidade em todos os seus processos e sistemas, já que, na medida em que mais unidades vão sendo certificadas, haverá um processo de maior integração até o momento em que toda a empresa estará certificada em um sistema de gestão da qualidade.

6. Considerações Finais

O que se percebe, passado quase uma década da disseminação dos primeiros programas de gestão qualidade, é que a implementação da “Qualidade Total” é algo que somente poderá ser atingido, a longo prazo, com a integração de diversos sistemas que necessitam ser implementados separadamente. Os organismos internacionais de consultoria e certificação, percebendo a complexidade da implantação de um programa de “qualidade total”, vêm desenvolvendo normas para que as empresas possam ter parâmetros mais objetivos para serem seguidos. Como a intenção do TQC é a satisfação de todas as partes envolvidas com a organização, atualmente, estão sendo desenvolvidas normas para o tratamento e implementação de ações que visem à satisfação dessas partes, a exemplo das normas para qualidade criadas pela ISO (International Organization for Standardization).

Assim, para obter a qualidade total, sugere-se a implementação de algumas ferramentas e normas de gestão, como na tabela abaixo:

TABELA 4 - Componentes de um Sistema Integrado de Gestão

OBJETIVO PRINCIPAL	PESSOAS	MEIOS	NORMAS
SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PESSOAS	Consumidores	Qualidade	ISO 9001 HACCP - Análise de perigos e pontos críticos de controle (para indústrias de alimentos)
	Empregados	Crescimento do ser humano	OHSAS 18000 - Saúde e Segurança Ocupacional SA 8000 - Responsabilidade Social
	Acionistas	Produtividade	ISO 9001
	Vizinhos	Contribuição Social	ISO 14001 - Gestão ambiental.

Fonte: Adaptado de Campos (1992, p.13)

Conclui-se, ainda, que, para uma empresa obter sucesso na implementação de um programa ou sistema de gestão da qualidade, é preciso que ela tenha uma motivação, um objetivo, que pode ser o de aumentar a fatia de mercado, exportar, diminuir custos etc. E, aliado a isso, consultorias que estejam atentas para estes objetivos empresariais que, de qualquer sorte, passam pela questão econômica, ou seja, pelos resultados.

As cooperativas do Oeste do Paraná, mais que seguir uma tendência ou modismo, estão buscando investir em programas que, efetivamente, tragam-lhes um diferencial competitivo tornando-as aptas a fornecerem qualidade a clientes globais, cada vez mais exigentes.

Como forma de continuação e/ou aprofundamento do tema, para trabalhos futuros, sugere-se a investigação da imagem das cooperativas do oeste junto ao mercado externo, ou seja, a qualidade percebida pelo cliente, tendo em vista o incremento no volume das exportações destas cooperativas, percebido nos últimos anos.

REFERÊNCIAS

- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2-3.
- BIANCO, J.; CARDOSO, J. L. Potencialidades do cooperativismo agroindustrial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999, v.1, p.199.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 6. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- COTREFAL SERVIÇOS, Publicação bimensal da Cooperativa Agroindustrial Lar, Medianeira, v.16, n.150, jul./ago. 1995.
 _____ . ed. 146, 1995, p. 11.
 _____ . ed. 150, 1995, p. 7.
 _____ . ed. 159, 1997, p. 6.
 _____ . ed. 163, 1998, p. 20.
- INFORMATIVO ABRAFATI. **Evolução dos programas de qualidade**. Disponível em: <<http://www.abrafati.com/novo1/informativos/industri.htm>>. Acesso em: 26 dez. 2003.
- RIBEIRO, A. **5S: um roteiro para implantação bem sucedida**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- RELATÓRIO-BALANÇO, 2002. Publicação anual da Cooperativa Agroindustrial Lar, Medianeira, 24 p.
- As 500 maiores empresas do Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, Abril, jun. 2003.
- ROCHA, E. E. R. B. **O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas**. Campinas, 1999. 226 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia., 1999.
- SCHALLENBERGER, E. **O associativismo cristão no Sul do Brasil: a contribuição da Sociedade União Popular e da Liga das Uniões Coloniais para a organização social e para o desenvolvimento sul-brasileiro**. Porto Alegre, 2001. 593 f. Tese (Doutorado em Historia)- Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2001.
- WAACK, R.S.; MACHADO FILHO, C. P. **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais**. Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. 2, 1999, Ribeirão Preto.
- WACHOWICZ, R. **Obrageiros, mensus e colonos: história do oeste paranaense**. 2. ed. Curitiba: Vicentina, 1987.

Recebido em 01/05/2004

Aprovado em 10/06/2004.