

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR: CONCILIANDO A DOCTRINA COOPERATIVISTA E A COMPETITIVIDADE DE MERCADO

Clarissa Pereira Junqueira¹
Régio Márcio Toesca Gimenes²

JUNQUEIRA, C. P.; GIMENES, R. M. T. Cooperativa Agroindustrial Lar: conciliando a doutrina cooperativista e a competitividade de mercado. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 10, n. 2, p. 315-345, jul./dez. 2009.

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar a estratégia utilizada pela Cooperativa Agroindustrial Lar para conciliar a doutrina cooperativista com a necessidade de ser competitiva junto aos mercados nos quais comercializa seus produtos. Para atingir esse objetivo, foram apresentados os recursos e competências desenvolvidas pela cooperativa ao longo do seu processo de crescimento. Os resultados da pesquisa revelam que a Cooperativa Agroindustrial LAR possui muitas das características de um grupo de cooperativas americanas denominadas NGC – Nova Geração de Cooperativas, especialmente no que diz respeito à profissionalização da gestão, eficiência econômica e social, sem abrir mão dos princípios doutrinários do cooperativismo.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativas agropecuárias. Doutrina cooperativista. Competitividade.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR: RECONCILING THE DOCTRINES OF COOPERATIVE AND COMPETITIVE MARKETS

ABSTRACT: This article has the purpose to analyze the strategy used by Cooperativa Agroindustrial Lar to reconcile cooperative doctrines with the need to be competitive in the markets where it sells its products. In order to achieve this aim, the resources and competences developed by the cooperative throughout their growth process are presented. The results of the research show that Cooperativa Agroindustrial LAR has many of the characteristics of a group of american cooperatives called NGC – New Generation of Cooperatives, especially in respect of the professionalization of management, economic and social efficiency, without giving up the doctrinarian principles of cooperativeness.

¹Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento Regional pela UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

²Pós-Doutor em Administração pela FEA/USP Professor Titular da UNIPAR-Universidade Paranaense

KEYWORDS: Farming cooperatives. Cooperative doctrine. Competitiveness.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR: CONCILIANDO LA DOCTRINA COOPERATIVISTA Y LA COMPETITIVIDAD DE MERCADO

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo analizar la estrategia utilizada por la Cooperativa Agroindustrial Lar en conciliar la doctrina de cooperación con la necesidad de competitividad junto a los mercados en que vende sus productos. Para lograr este objetivo, se ha presentado los recursos y competencias desarrolladas por la cooperativa a lo largo de su proceso de crecimiento. Los resultados del estudio revelan que la Cooperativa Agroindustrial LAR tiene muchas características de un grupo de cooperativas americanas conocidas como NGC - Nueva Generación de Cooperativas, en particular con respecto a la profesionalización de la gestión, eficiencia económica y social, sin comprometer los principios doctrinarios del cooperativismo.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas agropecuarias. Doctrina cooperativista. Competitividad.

1 INTRODUÇÃO

O sistema cooperativista se evidencia como um espaço socioeconômico capaz de reunir pessoas e/ou forças individuais para produzir uma força maior. O volume de capital social dos empreendimentos cooperativos evidencia o aproveitamento das potencialidades das comunidades e firma-se como vetor do desenvolvimento regional. Nesse sentido, o cooperativismo, como sistema, vai além do estabelecimento de um vínculo contratual que estabelece obrigações e direitos. A essência deste tipo de sociedade civil, ao estar fundada na repartição do ganho, na união dos esforços, e no estabelecimento de outro tipo de agir coletivo, está em possibilitar outro tipo de ação social, abrindo a possibilidade de pensar a cooperação como um espaço social plural (SILVA et al, 2003).

O cooperativismo é uma forma de arquitetura organizacional regida por princípios doutrinários estabelecidos em 1844 em Rochdale/Inglaterra, quando se estabeleceu a primeira cooperativa na sua forma atual. Os princípios doutrinários cooperativos são: o de igualdade (a cada associado um único voto nas assembleias gerais); democracia (a assembleia geral é o órgão máximo de decisão); solidariedade (entre diferentes cooperativas e comunidade) e fraternidade (educação, treinamento e formação). Os empreendimentos cooperativos atuam no agronegócio como formas eficientes de coordenação das relações de contrato reduzindo os riscos para o produtor frente o mercado e agregando valor

às *commodities* agropecuárias (BIALOSKORSKI NETO, 2000; MENEGÁRIO, 2000).

A missão fundamental outorgada às cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e os cooperados, promovendo o desenvolvimento econômico do cooperado e sua integração a uma cadeia produtiva. Para Bialoskorski Neto (2000), a organização cooperativa proliferou em diversos países, tanto capitalistas como socialistas, e cresceu em número de empreendimentos em diferentes setores da economia. Mas de acordo com Polônio (2004) é possível perceber que foi o caráter social que inspirou o surgimento das cooperativas. Elas não nasceram para confrontar o sistema capitalista, mas sim objetivaram reduzir os efeitos perniciosos deste. Deste modo, para Menegário (2000) o cooperativismo representa nos países capitalistas um refúgio para os indivíduos não detentores de capital, permitindo-lhes, por meio do auxílio mútuo, participar do mercado competitivo, enfrentando monopólios e oligopólios. Já nos países socialistas as cooperativas servem como defesa contra os excessos da intervenção estatal.

Há cooperativas em diversos setores da economia, mas todas obedecem a um mesmo organograma básico de organização: uma assembleia-geral (como órgão máximo de decisões); um conselho fiscal (com atribuições de fiscalização da execução orçamentária da cooperativa) e um conselho da administração (com a atribuição de gerir o empreendimento cooperativo). Nas sociedades cooperativas o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário ou cliente da empresa, e de seu proprietário ou ainda gestor.

As cooperativas têm como objetivo, em última instância, proporcionar vantagens econômicas a seus membros à medida que racionaliza os gastos comuns buscando a eficácia de resultados; fortalece a capacidade econômica e financeira dos membros junto ao mercado uma vez que aumenta seu poder de barganha; reduz o custo de aquisição de produtos de consumo dos cooperados e/ou permite a colocação de produtos ou serviços no mercado por preços mais competitivos. Além disso, permite um melhor controle de qualidade sobre produtos adquiridos ou fornecidos ao mercado de modo mais eficiente do que aquele que seria exercido pelos cooperados individualmente. Deste modo a sociedade cooperativa coloca-se como intermediária entre os associados e suas relações com o mercado. Para executar as funções relacionadas aos atos cooperativos, a sociedade cooperativa assume a qualidade de representante dos associados, e as receitas de vendas resultantes de seu faturamento pertencem aos cooperados. Desta forma, a sociedade cooperativa coloca-se como uma filial das atividades de cada um dos cooperados (POLONIO, 2004).

A diferença principal entre as sociedades cooperativas e as sociedades de capital é que as sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de *pessoas*, em que ocorre a agregação do fator de produção trabalho. Estas se di-

ferem das sociedades de *capital* na qual ocorre a agregação do fator de produção representado pelo capital (BIALOSKORSKI NETO, 2000). Nas cooperativas, cada associado tem direito a apenas um voto nas assembleias gerais, enquanto que nas sociedades de capital o voto é proporcional ao capital de cada investidor. A sustentação das cooperativas provém do seu quadro social, sob a forma, de retenções e contribuições sociais cujos excedentes configuram-se como sobras ao invés de lucros.

Há vantagens potenciais de coordenação dos sistemas agroindustriais pela organização cooperativa, uma vez que é possível coordenar a produção agrícola dos produtores. Esta coordenação pode ocorrer por meio do controle de qualidade, tanto dos insumos utilizados, quanto do processamento da *commodity*, podendo chegar até o controle de qualidade na distribuição. Desta forma a cooperativa insere seus associados no mercado competitivo de forma eficaz (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Com o objetivo de analisar a estratégia utilizada pela Cooperativa Agroindustrial Lar para conciliar a doutrina cooperativista com a necessidade de ser competitiva junto ao mercado em que comercializa seus produtos, este artigo está organizado em quatro sessões além dessa introdução. No referencial teórico aborda-se a economia da cooperação e as competências organizacionais, na sequência descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados. Finalmente, apresentam-se a Cooperativa Agroindustrial Lar, objeto de estudo deste artigo, os resultados e discussões da pesquisa e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se nesta seção a revisão da literatura com vistas a contextualizar e fundamentar o tema, o problema de pesquisa e os objetivos a serem trabalhos no artigo. Sua estrutura subdivide-se em dois tópicos, quais sejam, a economia da cooperação e competências organizacionais.

2.1 A economia da cooperação

A atividade agrícola vem passando por uma intensa transformação nas últimas décadas. De atividade de subsistência e autossuficiência tornou-se uma atividade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento. Para Bialoskorski Neto (2000) nesta transformação agrícola as economias das empresas cooperativas servem como estruturas intermediárias entre as economias particulares dos cooperados e o mercado; formadas a partir da ação coletiva espontânea.

A constituição jurídica das cooperativas é diferente da constituição ju-

rídica das empresas em geral. No entanto, como as cooperativas concorrem com as demais empresas não-cooperativas no mercado, o diferencial de constituição jurídica pode se tornar uma vantagem ou uma desvantagem para as cooperativas. Para Oliveira (2006) a legislação que regula as cooperativas dando-lhe condições diferenciadas não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva se estas não estiverem consolidadas em modelos de gestão eficazes e efetivos, uma vez que há uma tendência natural de que as cooperativas vão perdendo, ao longo do tempo, determinadas benevolências governamentais.

Os empreendimentos cooperativos enfrentam problemas de desempenho em sua gestão. Estes problemas podem ser atribuídos a vários fatores, dentre eles ao fato de a cooperativa ser uma coalizão do fator de produção trabalho, necessitando, portanto, capital para o seu funcionamento (BIALOSKORSKI NETO, 2000). As cooperativas formam seu capital social por meio de quotas-parte integralizadas pelos cooperados no momento da sua associação, o que gera limitações para aportar mais capital próprio, pois os produtores muitas vezes não têm condições de disponibilizar novos recursos à cooperativa, ou, se têm condições, não são incentivados pela não-remuneração das quotas-parte ou ainda pela impossibilidade de transferi-las. Para Gerônimo, Maraschin e Silva (2006), o custo financeiro proveniente de recursos de terceiros das cooperativas é alto em razão da baixa flexibilidade em captar recursos próprios, da existência de ativos específicos, e da morosidade nas decisões ligadas às linhas estratégicas. Os empreendimentos cooperativos ainda representam um risco adicional, junto ao mercado financeiro por não estarem sujeitas à legislação de falências.

Outro fator que gera problemas de desempenho nas cooperativas é decorrente da não-divisão entre propriedade e controle da empresa, sendo os cooperados ao mesmo tempo proprietários e usuários da empresa e, por não possuírem, na maioria das vezes, o devido preparo e experiência para administrar um empreendimento agroindustrial. Segundo Gerônimo, Maraschin e Silva (2006), o cooperado aporta capital para a cooperativa, mas o valor de suas quotas-parte não varia de acordo com o valor da empresa, e o cooperado (que também é gestor), não tem incentivos para maximizar o valor da empresa, pois isso não lhe auferir vantagens. Contudo, existe incentivo para o produtor maximizar o valor de sua empresa agrícola via mecanismo de preços favoráveis (uma vez que ele é usuário dos produtos/bens da cooperativa). Têm-se ainda problemas de desempenho devido às frágeis formas contratuais entre associados e cooperativas. Portanto, o desempenho dessa arquitetura organizacional, em relação às suas vantagens e dificuldades de gestão, é decorrente da conjunção dos fatores expostos acima, e conseqüência direta dos princípios doutrinários que regem as cooperativas desde 1844 e estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão máximo do cooperativismo mundial (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Nas cooperativas o diretor eleito é a figura do proprietário e usuário controlador. Para Fronzaglia (2005), na ausência de uma relação de confiança na cooperativa, o problema de controle é intensificado por vários problemas: a) a impossibilidade de transferência das quotas-parte dos cooperados não permite que o mercado sinalize a avaliação da *performance* do empreendimento, resultando numa maior dificuldade dos membros em monitorar a gestão; b) os direitos de propriedade sobre os ganhos líquidos gerados pela empresa tendem a ser difusos, pois são vagamente definidos; c) o monitoramento é fraco e a maior sinalização ocorre pelo desvio de entrega da produção para outras empresas, a custo da perda de eficiência da cooperativa no longo prazo. É importante ressaltar, entretanto, que estes pressupostos estão relacionados com o ambiente cultural da cooperativa, seu tamanho e seu sistema de representação. Em muitas cooperativas o conselho de administração e o conselho fiscal são escolhidos, via de regra, dentre os membros muitas vezes sem experiência empresarial, ficando em desvantagem no seu papel de monitoramento da gestão estratégica da diretoria executiva e do executivo principal. Dessa forma, o papel do conselho fiscal fica resumido a aprovação formal dos demonstrativos financeiros e o do conselho de administração de ratificar o processo decisório conduzido pela diretoria executiva.

Programas de monitoramento e autogestão são importantes para a eficiência das cooperativas. O saneamento desses problemas está sendo conduzido pela implementação de política pública específica ao setor, e pela mobilização das entidades de classe. O governo federal criou em 1999 o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, que é um programa de re-adequação das dívidas das cooperativas; e a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, em conjunto com as suas OCE's – Organizações Estaduais e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, criaram programas especiais de monitoramento e autogestão. Nestes programas de monitoramento são estabelecidos indicadores econômicos como: liquidez corrente e seca, endividamento, condições dos ativos, composição do patrimônio líquido, rentabilidade, margens, entre outros, através do Sistema de Acompanhamento de Cooperativas – SAC.

Entretanto, Bialoskorski Neto et al (2001), criticam alguns aspectos desta metodologia. Para eles os índices de avaliação econômica para organizações sem fins lucrativos não poderiam ser utilizados da mesma forma para empresas com fins lucrativos na mesma atividade econômica, pois, se uma cooperativa não tende a apresentar sobras significativas pela maximização de serviços e preços oferecidos a seus cooperados, a evolução da organização estaria sendo expressa pela evolução da atividade econômica de seus associados. Desta forma, o crescimento do quadro social, a participação em assembleias, o crescimento da produtividade de uma área de influência da cooperativa devem ser considerados

juntamente com os índices de desempenho econômico para aferir o desempenho da cooperativa, dada sua função social. Destarte, os indicadores de desempenho das cooperativas devem ser tratados e analisados de forma diferenciada, levando-se em conta não somente os indicadores econômicos, mas também os que espelham o desempenho social destas sociedades. Entretanto, para Bialoskorski³ apud Jerônimo, Maraschin e Silva, (2006, p. 74) apesar da importância do foco na dimensão social, ainda “é a eficácia econômica que determina o bom desenvolvimento social da cooperativa”. Portanto, o bom desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas. Para Bialoskorski Neto (2000), os problemas acima abordados persistem com diferentes graus de intensidade, dependentes da região e do segmento ao qual a cooperativa se insere; mas, de modo geral, são nítidos para todo o sistema cooperativista.

Os empreendimentos cooperativos apresentam vantagens competitivas potenciais, quando bem utilizadas algumas de suas particularidades. O empreendimento cooperativo deve ser entendido, segundo Bialoskorski Neto (2000), como um sistema articulado de pequenas empresas independentes, tendo a cooperativa (como atribuição fundamental e como vantagem de negócio) a possibilidade de articular todo esse sistema de produção. No âmbito da coordenação do processo produtivo existe a possibilidade de que a cooperativa gere um processo mais adequado de adoção de novas tecnologias e/ou conhecimentos, bem como estimule a implantação da precisão e da qualidade tanto na área produtiva como administrativa.

2.2 A nova geração de cooperativas

O conceito de Nova Geração de Cooperativas - NGC está associado à aproximadamente 50 cooperativas que surgiram nos estados americanos de Dakota do Norte e Minnesota, no início dos anos 90, como uma resposta à uma situação de crise: queda no preço dos produtos agrícolas, desemprego e queda na renda *per capita* dos produtores rurais e diminuição da população pelo êxodo (KIMPARA,2005).

O cooperativismo foi estimulado como uma forma de enfrentar a crise agrícola que se abatia sobre esses estados americanos, favorecendo o que mais tarde seria denominado “febre cooperativa”. Esta iniciativa foi eficaz no sentido de permitir o revigoramento da economia regional, quando o governo, as cooperativas e instituições financeiras criaram um pacote de programas permitindo uma nova arquitetura organizacional para as cooperativas ditas tradicionais. A

³BIALOSKORSKI, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, M.J; REIS, B.S. (org.). *Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias*. Viçosa, 2002.

eficácia desse pacote de programas pode ser medido objetivamente, pelo menos no período compreendido entre os anos de 1990 a 1994, pelo aumento da renda *per capita* em 11%; da população em 4.000 habitantes e de 3.500 empregos gerados no setor industrial (KIMPARA, 2005; STEFANSON; FULTON; HARRIS, 1995).

Segundo Buendia Martinez e Pires (2002), as particularidades deste fenômeno estão relacionadas aos seguintes aspectos:

a) Atividade produtiva e comercial: a obtenção de maior valor agregado pela transformação e posterior distribuição dos produtos entregues à cooperativa. Destaca-se a inovadora forma de contribuição dos associados, mediante contratos ou direitos de entrega com a especificação da quantidade e qualidade dos produtos entregues, permitindo sua comercialização e quando não cumpridos autorizando a cooperativa a abastecer-se no mercado transferindo os custos para o sócio.

b) Estrutura financeira: o capital a ser integralizado pelo associado está ligado a uma unidade de processamento dos produtos agrícolas, cujo valor é determinado como uma quota entre o total do investimento e a sua capacidade produtiva.

Com relação às quotas ou ao direito de entregar determinada produção, direito esse que poderá ser transacionado em mercado, Bialoskorski Neto (1999) esclarece que devido ao bom desempenho de negócios da cooperativa os associados esteja obtendo ganhos maiores, assim, como consequência poderá haver um maior número de produtores não associados interessados em entregar sua produção à cooperativa e, portanto interessados em adquirir estes direitos, desse modo é natural que aconteça uma valorização do seu valor de mercado, produzindo um incentivo à manutenção dos contratos.

Nas cooperativas da nova geração, o quadro de associados tem interesses homogêneos, o que agiliza o processo decisório e mantém o foco na atividade econômica desenvolvida. Como o associado participa da capitalização da cooperativa proporcionalmente ao que irá usar da sua unidade de processamento dos produtos, ele se percebe como efetivamente proprietário exigindo dos gestores uma remuneração mínima pelo capital que foi investido, resultando em maior profissionalização, monitoramento do desempenho e menores custos de agência e transação (COSTA; SERIGATI, 2008).

O conflito do gestor cooperativista em responder aos imperativos do mercado e a prática democrática sempre gerou muita tensão. Atualmente a discussão sobre a busca da identidade cooperativa passa necessariamente, por essa tensão particular, qual seja, pela busca das diferenças em relação a outras empresas. A preocupação com os princípios do cooperativismo é um tema relevante para os pesquisadores das cooperativas da nova geração, não se admitindo que

haja o rompimento doutrinário (BUENDIA MARTINEZ; PIRES, 2002).

Bialoskorski Neto (2001) afirma que as cooperativas da nova geração mantêm os princípios doutrinários do cooperativismo, mas e traz modificações nos direitos de propriedade, para induzir a gestão cooperativa a um patamar mais elevado de eficiência econômica e coordenação do sistema agroindustrial. O mesmo autor afirma que este tipo de organização incentiva a participação, a capitalização, e a qualidade dos produtos finais, tendo em sua arquitetura organizacional os elementos de incentivo necessários ao estabelecimento e manutenção de padrões de competitividade e eficiência.

As cooperativas da nova geração procuram sobrepujar os desafios do sistema global do agronegócio caracterizado pela maior concentração, verticalização, produção programada através de contratos de entrega e produtos de maior valor agregado. O reflexo desse processo de adaptação para sobreviver é típico do que ocorre nos Estados Unidos, com aproximadamente 3.700 cooperativas agropecuárias, 3,35 milhões de associados e receitas anuais de US\$ 100 bilhões, tendo as cinco maiores cooperativas, faturamento anual acima de US\$ 7 bilhões, ou seja, verifica-se um acentuado processo de fusões e aquisições entre as cooperativas, cujo objetivo é integrar verticalmente o sistema, desde a produção agrícola até a mesa do consumidor (BIANCO, 2000).

A Nova Geração de Cooperativas deve ser vista não como uma negação aos princípios doutrinários, mas como uma evolução a partir deles, em que se mantêm a orientação original das cooperativas e uma íntima relação com o desenvolvimento regional e a competitividade agrícola. Apesar de se configurar dentro de um ideário cooperativista, essa evolução está alicerçada em uma perspectiva de mercado (*Market Oriented*), não se apresentando como uma solução a ser aplicada a todas as situações, haja vista, demandar uma gestão profissional, altos investimentos e maiores riscos, incompatível com a orientação da maior parte dos nossos produtores rurais (KIMPARO, 2005).

2.3 Competências organizacionais

A origem das discussões a respeito de competências organizacionais partiu do pressuposto de que essa qualidade é resultante de um portfólio de recursos. Nessa abordagem toda empresa tem um portfólio composto de recursos físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (marcas e imagens), organizacionais (sistemas administrativos e cultura organizacional), e humanos (FLEURY; FLEURY, 2006, HOLANDA et al, 2008).

Para Galbreath e Galvin (2004), esses recursos podem ser classificados em duas categorias básicas: tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis caracterizam-se por valores possíveis de serem contabilizados ou registrados em

balanço patrimonial, já os intangíveis também o podem, mas em condições muito específicas, pelo fato de em sua natureza não serem recursos físicos ou financeiros.

Grant (1991), também classifica os recursos em facilmente identificáveis (recursos tangíveis) ou não claramente identificáveis e quantificados (recursos intangíveis), e que estejam permanentemente vinculados à empresa. Já Leask (2004) e Barney (1991) classificam os recursos em três categorias principais: físicos (imobilizações e equipamentos); humanos (gestores e técnicos) e organizacionais (normas e procedimentos).

Para Pike, Ross e Marr (2005), os recursos intangíveis são caracterizados em três grupos principais, quais sejam humanos, organizacionais e relacionais, enquanto os recursos tangíveis são físicos e financeiros.

As firmas dentro de uma indústria podem ser heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos que controlam, e os recursos podem não ser perfeitamente móveis ao longo das empresas, isto faz com que os recursos que cada firma controla têm aspectos idiossincráticos que levam as diferenças no seu desempenho (TIERGARTEN; ALVES, 2008).

Em relação a este aspecto Barney (1991) estabelece os seguintes pressupostos:

a) Heterogeneidade: entendido como a posse de recursos heterogêneos, de modo que os concorrentes não possam facilmente obter, imitar ou comercializar;

b) Imobilidade: os recursos não devem ser facilmente móveis, pois caso o fossem, não seriam únicos ou idiossincráticos.

Se o portfólio de recursos determina a competência das organizações, faz-se necessário conceituar o que é competência organizacional. Para tanto, busca-se o entendimento dos autores que se ocupam deste tema, como Ansoff (2003), quando afirma que a junção de conhecimentos dos indivíduos ou de grupos de indivíduos é onde se origina o número de competências da organização, sendo essa forma de agir o que orienta a organização e o seu planejamento estratégico. Chandler no anos 90 ressalta a importância da estrutura organizacional que serve para o desenvolvimento das competências que conduz a melhoria de produtividade. Também nos anos 90 houve a publicação do artigo *The Core Competence of the Corporation* de Hamel e Prahalad. Para os autores a competência seria a capacidade de combinar, misturar, integrar recursos em produtos e serviços (HOLANDA, et al., 2008).

De acordo com Mills et al. (2002, p. 13) as principais competências organizacionais podem ser classificadas como: essenciais (atividades estratégicas); distintivas (atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores dos seus concorrentes); organizacionais (atividades associadas aos meios e aos fins); in-

dividuais (saber agir de forma responsável, mobilizar os recursos com o objetivo de agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo).

Segundo Holanda et al. (2008, p. 6), diante dos principais autores que estudam a competência organizacional é possível compreender que as “competências organizacionais tratam de um conjunto de atributos (conhecimentos, *know-how*, atitudes, valores, tecnologia e estratégias) pertencentes à organização. O fortalecimento contínuo destes atributos produz vantagem competitiva (externo) e controle sobre o ambiente (interno)”.

Para King, Fowler e Zeithaml (2002), uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito, podendo as competências explícitas ser divididas em partes e divulgadas verbalmente ou na forma escrita. Por outro lado, as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente impressos, daí sua importância para a vantagem competitiva, no sentido de serem específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (HOLANDA, et al., 2008).

Langlois e Robertson (1992) preferem falar de capacidades ao invés de competências, enquanto Teece, Pisano e Shuen (1997) falam de capacidades dinâmicas como ativos chave da empresa. Para esses autores as capacidades dinâmicas constituem-se nas habilidades da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se posicionar em meios turbulentos. “As capacidades dinâmicas refletem, deste modo o engenho da organização para obter formas novas e inovadoras que conduzam a uma situação de vantagem competitiva, tendo em conta dependências passadas e a sua posição face o mercado” (TIERGARTEN; ALVES, 2008, p. 65).

Segundo Hoffmann e Morales (2003) a literatura sobre estratégia tende a enfatizar o posicionamento estratégico em termos de escolha entre custo, diferenciação e enfoque, desta forma entende-se que, a consideração dos recursos organizacionais é uma condição primordial nesta escolha. O posicionamento da organização, baseada nos seus recursos, é que lhe permite perseguir um determinado posicionamento estratégico no mercado onde atua (GRANT, 1991).

A fonte de vantagem competitiva deixa de estar no posicionamento da empresa no mercado de oferta e procura, para estar dentro da própria empresa. Sendo assim, o que importa para o negócio é o acesso a determinados recursos e não sua posição nas relações de poder com as outras forças competitivas, como sugere Porter (HOFFMANN; MORALES, 2003; TIERGARTEN, ALVES, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa descritiva sob a

forma de estudo de caso aplicada a Cooperativa Agropecuária Lar.

Segundo Chizzotti (1991), o estudo de caso objetiva tanto retratar uma realidade quanto revelar a multiplicidade de fatores presentes em uma determinada situação.

Para contemplar o objetivo da pesquisa, além da pesquisa bibliográfica aplicou-se um questionário que, conforme Cervo e Bervian (1983) possibilita mensurar com maior exatidão o que se está pesquisando, sendo um meio de obter respostas às questões preenchidas pelo próprio pesquisado.

O questionário foi estruturado de acordo com as seguintes etapas:

- a) Delimitação das informações a pesquisar;
- b) Elaboração das questões;
- c) Delimitação da sequência e formato das questões;
- d) Revisão do esboço do questionário;
- e) Pré-teste do questionário.

O questionário foi aplicado ao Gerente da Divisão de Estratégias e Logística da Cooperativa Agroindustrial Lar, por ser o gestor que detinha as informações a que se pretendia pesquisar e que se mostrou disponível para atender os pesquisadores.

4 A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR

O Brasil tem mais de 7.500 cooperativas em diversos setores da economia que congregam 6,5 milhões de cooperados e geram 200 mil empregos (REVISTA LAR, 2007). Segundo a Ocepar (2008) o Estado do Paraná abriga 80 cooperativas do setor agropecuário, estando 12 delas instaladas na Região Oeste do estado. As cooperativas correspondem a 55% do Produto Interno Bruto – PIB da agricultura do Paraná (MARSCHALL, 2005). Dentre as cinco maiores empresas do setor agropecuário do Sul do país, as cooperativas do Paraná se destacam na receita bruta, ocupando o primeiro lugar: Coamo Agroindustrial Cooperativa, o terceiro lugar: C. Vale Cooperativa Agroindustrial; o quarto lugar: Cocamar – Cooperativa Agroindustrial; e o quinto lugar: Cooperativa Agroindustrial Lar (DATACOPER, 2008). O Iparde em sua análise conjuntural do setor agrícola paranaense destaca a importância do cooperativismo para o processo de modernização da agricultura paranaense. Segundo ele a agricultura paranaense é moderna porque apresenta uma forma de organização da produção mais avançada, que é o caso das cooperativas, uma vez que estas atuam na defesa da agricultura frente à indústria e o comércio (MARSCHALL, 2005).

A Cooperativa Agroindustrial Lar foi constituída em 19 de março de 1964, com a razão social Cotrefal – Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras

Ltda (mudando de nome em 2001), sendo a segunda mais antiga cooperativa do Oeste do Paraná. Seus fundadores, produtores rurais da região, tinham como objetivo alcançar maiores vantagens e competitividade na aquisição de insumos agrícolas, bem como na comercialização de sua produção.

Sua primeira sede, no município de Missal, foi transferida em 1972 para o município de Medianeira, sede atual. Sua área de atuação está centrada na Região do Extremo-Oeste Paranaense, atuando em 12 municípios. Seu quadro social e funcional conta com 8.348 associados e 4.133 funcionários.

Quadro 1: Evolução do quadro social e funcional – Cooperativa Lar

ANO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cooperados	5.824	6.236	6.823	7.693	8.521	8.992	8.380
Funcionários	2.218	2.486	2.955	3.651	3.897	3.924	4.133

Fonte: Lar – Relatório Anual (2007)

De acordo com o quadro 1 a cooperativa apresentou uma evolução de 43,89% no seu quadro social, e significativa alta, de 86,34 % no seu quadro funcional no período de 2001 a 2007. O quadro 1 mostra ainda que houve uma pequena involução no quadro social do ano 2006 para 2007 (-6,81%), invertendo a tendência crescente dos anos anteriores.

Até a década de 1980 a Cooperativa Agropecuária Lar tinha como atividade principal a comercialização da produção agropecuária, principalmente grãos como soja e trigo. A partir de 1980, dada a rápida expansão da cultura soja, a cooperativa inicia um processo de diversificação de suas atividades com a aquisição da massa falida da indústria de processamento de soja Oleolar. Essa aquisição representaria uma nova fase para a cooperativa em sua trajetória de agregar valor à produção de seus associados.

Em 1982 instalou os primeiros supermercados, retomando os investimentos no comércio varejista. Em 1983 fundou uma transportadora, visando dirimir dificuldades inerentes ao transporte da produção agropecuária e iniciou o processo de implantação de uma rede de supermercados, que atualmente conta com 13 lojas.

Em 1985 inaugurou a unidade de rações e concentrados. A partir da década de 1990 operou modernizações importantes na estrutura de gestão da empresa implantando ferramentas de gestão para a melhoria dos processos de planejamento estratégico, controle dos custos gerenciais, resultados por área de negócios e implantação de programas de qualidade. A partir da implantação da modernização da gestão adequou-se ao Sistema de Autogestão de Cooperativas do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR.

O Sistema de Autogestão de Cooperativas faz o acompanhamento da

gestão de cooperativas nas áreas de educação, capacitação, reciclagem, comunicação, organização do quadro social, autonomia financeira, autocontrole e estrutura de representação. Segundo a Ocepar (2008) este sistema visa à manutenção da qualidade da gestão, da credibilidade junto ao mercado, e da transparência perante seu quadro social.

A partir de 1998 a cooperativa inaugurou uma série de unidades de agroindustrialização dentre as quais: unidade produtora de leitões, unidade industrial de vegetais, e a unidade industrial de aves. Em 2001 inaugurou a unidade desativadora de grãos, e em 2003 inaugurou mais uma unidade industrial de rações (MARSCHALL, 2005).

A empresa atua no segmento agrícola com a venda de insumos e compra de grãos dos cooperados. Atua ainda na produção de aves e suínos em processo de integração vertical com os produtores, industrialização de aves, industrialização de vegetais, empacotamento de alimentos, produção de ração animal, transportes, rede de postos de combustível, e rede de supermercados. Em algumas atividades a empresa atua em todos os segmentos da cadeia produtiva (por exemplo, aves, vegetais, grãos), ela coordena desde a produção e venda de insumos, a produção agropecuária, a industrialização, e a distribuição no atacado e varejo.

O faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar em 2007 foi de R\$ 1,14 bilhão, crescendo 17,65% sobre o faturamento de 2006, considerado surpreendente pela cooperativa se consideradas as adversidades de mercado enfrentadas em 2007, começando com a frustração parcial da safra de grãos, o aumento de 0,81% da carga tributária e a baixa cotação do dólar.

Segundo a empresa, os pontos positivos que contribuíram para a obtenção deste resultado foram as estratégias acertadas nas áreas comercial e financeira, além da elevação dos preços agrícolas no segundo semestre (COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR – RELATÓRIO ANUAL, 2007). A evolução do faturamento anual da cooperativa no período que compreende os anos 2001 a 2007 é apresentada na figura 1.

O faturamento apresentou evolução de 346,7% no período conforme apresentado na figura 1, registrando significativo aumento do ano de 2003 para o ano de 2004 (de 80,62%) acompanhando o bom período do cenário agropecuário da época. A cooperativa exporta seus produtos para mais de 30 países.

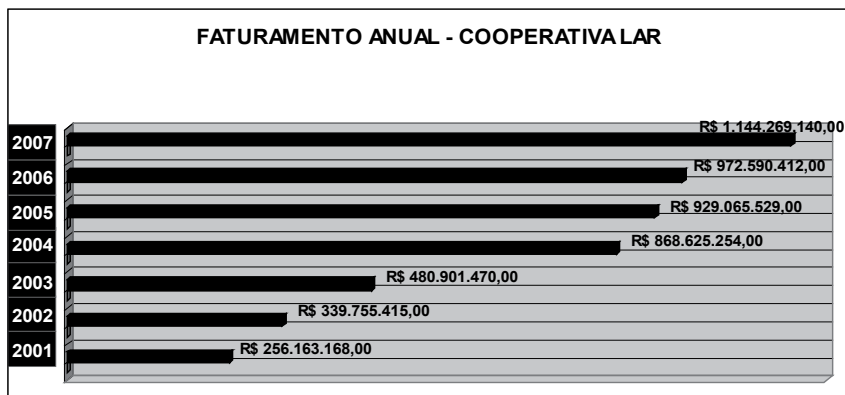


Figura 1: Faturamento anual da Cooperativa Agroindustrial Lar - 2001 a 2007

Fonte: Cooperativa Agroindustrial Lar – Relatórios Anuais, 2005, 2006, 2007

A receita das exportações já liquidadas até o final de 2007 foi de 122 milhões de dólares, 18,5% superior à receita obtida em 2006. O complexo de aves é o setor mais exportador, comercializou em 2007, 84% de sua produção junto ao mercado externo.

Do total do faturamento de 2007, os complexos soja e milho, seguidos do complexo aves são os que mais contribuíram para a composição do faturamento. O quadro 2 ilustra a contribuição de cada atividade da empresa no faturamento.

Quadro 2: Contribuição por atividade no faturamento bruto – Cooperativa Lar (em %)

Atividade	%	Atividade	%	Atividade	%
Soja	23,9	Pecuários	4,6	Fécula de Mandioca	0,9
Milho	18,9	Empacotados	4,1	Filial São Paulo	0,7
Aves	18,0	Vegetais	2,7	Demais produtos	0,3
Insumos	17,9	Trigo	1,4		
Supermercados	6,2	Combustíveis	1,3	Total	100,0

Fonte: Cooperativa Agroindustrial Lar – Relatório Anual, 2007.

Observa-se no quadro 2 que a somatória dos complexos soja, milho, aves e venda de insumos correspondem juntos a 78,7% do faturamento total, sendo visivelmente as atividades mais importantes da cooperativa.

Os resultados (ou lucros) são denominados no sistema cooperativista de sobras. Parte destas, após a apuração, é distribuída aos cooperados, e outra

parte é retida junto à cooperativa para a formação do montante do capital próprio da empresa. Conforme o artigo 50 do Estatuto Social da Cooperativa Lar, as sobras apuradas nos exercícios são assim destinadas: 45% para o Fundo de Reserva Legal; 30% para a Conta Capital de cada associado; 5% para o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social – Fates; e 20% ficam à disposição da Assembleia Geral Ordinária. As sobras do exercício de 2007 perfizeram o montante de R\$ 35 milhões. O quadro 3 mostra a evolução do montante das sobras a partir de 2005.

Quadro 3: Sobras do exercício – Cooperativa Lar (em R\$)

Ano	Sobras
2005	R\$ 23.283.052,00
2006	R\$ 4.896.548,00
2007	R\$ 35.162.706,00

Fonte: Cooperativa Agroindustrial Lar – Relatórios Anuais de 2005, 2006, 2007.

O montante das sobras evoluiu 51,02% neste período, registrando forte queda no ano de 2006, (- 78,97%), e apresentando significativa alta em 2007 (+ 618,11%). A cooperativa registrou ainda o recolhimento de R\$ 79,8 milhões em impostos e tributos aos cofres públicos em 2007. Neste mesmo ano, em assembleia extraordinária, foram aprovadas mudanças no estatuto social da cooperativa. A principal mudança foi relacionada à retirada da quota-capital pelo associado remido. Anteriormente, até 90% desta podia ser recebida quando o associado completasse 65 anos ou a associada 60 anos, (completados 20 anos de participação ativa na cooperativa) doravante, o associado (a) poderá receber 100% do valor da quota-capital. Outra mudança refere-se ao cônjuge de associado falecido, que caso o substitua como associado passa a aproveitar dos seus direitos, inclusive o seu tempo como associado, anteriormente esta transferência de direitos não era permitida.

A cooperativa implementa junto a seus associados programas de responsabilidade socioambiental como conservação de solos, reflorestamento de matas ciliares, abastecedouros de água comunitários, adequação e cascalhamento de estradas rurais, e programas de educação ambiental. Faz também experiências em parcerias com outras instituições de geração de energia elétrica e térmica a partir dos efluentes/dejetos com a instalação de biodigestores e grupos geradores de energia. Desenvolve um programa de reciclagem de resíduos plásticos e de papel consumidos em sua rede de supermercados. Em 2007 foram recicladas 9,34 toneladas de plástico e 106,7 toneladas de papel/papelão, diminuindo o volume de resíduos. Em 2007 implantou uma unidade de tratamento de madeira, com a

finalidade de utilizar madeira de reflorestamento (eucalipto) para a confecção de palanques e mourões utilizados na confecção de cercas.

O cooperativismo mundial está empenhado na construção de um novo fluxo cooperativo com nova identidade, dado o ambiente mutante e competitivo após globalização da economia e liberalização dos mercados. Essa nova identidade tem se traduzido por uma série de mudanças no nível organizacional das cooperativas, como por exemplo, a associação com outras empresas. Este movimento é identificado em diversas cooperativas singulares, como a Cooperativa Agroindustrial Lar, que é filiada a outras cooperativas, formando cooperativas centrais. A Lar é cotista da Frimesa Cooperativa Central, juntamente com mais 4 cooperativas: Copacol, Copagril, C-Vale e Coperlac (antiga Coopagro). Esta cooperativa central, com sede em Medianeira, é responsável pelo abate de suínos e pela captação de leite de 6.500 produtores da região. A Cooperativa Agroindustrial Lar tem ainda quotas de participação no Banco Sicredi Cataratas, que é uma cooperativa de crédito; na Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola - Coodetec, com sede em Cascavel, que congrega várias cooperativas de todo o Brasil, e está focada no desenvolvimento de sementes; e na Cotriguaçu Cooperativa Central, com sede em Cascavel, que possui e opera um terminal de grãos no porto de Paranaguá e um moinho de trigo (Farinha Blanka) em Palotina. As cooperativas que têm quotas na Cotriguaçu, juntamente com a Lar, são a C. Vale, a Copacol e a Copavel.

A empresa vem se destacando no ranking das maiores e melhores empresas brasileiras. Segundo o Anuário Exame 2007-2008, na categoria 500 Maiores Empresas do Agronegócio Nacional por Vendas a empresa é a 92ª maior empresa. Na categoria 50 Maiores em Número de Empregados a empresa é a 38ª do ranking. E na categoria Destaques Regionais – Sul – 50 Maiores a empresa é a 22ª maior da Região Sul do país. A cooperativa conquistou ainda em 2007 dois dos mais importantes prêmios do cooperativismo brasileiro, promovido pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e Revista Globo Rural. Em 2007 a cooperativa foi destaque na categoria agropecuária, como a cooperativa do ano em “inovação tecnológica” e “educação cooperativista”. Na premiação pela “inovação tecnológica” o destaque é o sistema de automação no despalhamento e desgranamento de milho-doce que foi implantado na unidade industrial de vegetais. E o prêmio de “educação cooperativa” veio em virtude do trabalho educativo desenvolvido pelos diversos comitês que reúnem os setores de avicultura, ovos, suinocultura, pecuária leiteira, grãos, vegetais e amido. Estes comitês desenvolvem diversos projetos educativos voltados especialmente para mães e jovens (REVISTA LAR, 2007).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma particularidade do sistema cooperativo é que o cooperado é ao mesmo tempo proprietário e cliente da empresa, o que leva a conflitos internos. Exemplificando, ao vender sua produção à cooperativa ele deseja o maior preço possível, comprometendo a necessidade da cooperativa de comprar a produção a preços compatíveis com suas necessidades. Por outro lado, o cooperado, no papel de proprietário deseja que a cooperativa tenha o maior desempenho econômico possível. Para Waack e Machado Filho (1999), não raro este fato leva a uma equação insolúvel, especialmente em mercados altamente concorrenciais.

A Cooperativa Agroindustrial Lar procura acompanhar os preços ditados pelo mercado quando da compra e venda de insumos e produtos dos cooperados, objetivando não fragilizar a saúde financeira da empresa. E para satisfazer as necessidades do cooperado, disponibiliza estruturas operacionais, financeiras e técnicas durante todo o ano, diferentemente de muitos concorrentes que estão presentes apenas nos momentos de interesse (safras). No entanto, para que a cooperativa possa prestar estes serviços é necessária a contratação de uma estrutura de profissionais que, conseqüentemente gera custos operacionais.

Para Medeiros e Belik (2000), o duplo papel do cooperado e os problemas financeiros gerados pelo oportunismo e pela visão de curto prazo dos cooperados tendem a gerar problemas que podem ser atenuados mesmo em um ambiente de incerteza radical. Para lidar com esses problemas, a cooperativa trabalha com seriedade, ética e transparência, e busca o equilíbrio, ou seja, com números que sejam bons para o associado e que possibilitem resultados também para que a cooperativa possa se manter, realizar investimentos e crescer.

A busca do associado pelo melhor resultado faz com que a Cooperativa Lar procure continuamente a melhoria dos seus processos e maior rentabilidade nos seus negócios. A cooperativa também consegue identificar os associados oportunistas (que visam apenas o seu crescimento pessoal) daqueles associados que, além do crescimento pessoal, buscam o fortalecimento do conjunto da cooperativa, que faz com que todos cresçam e tenham oportunidades, tendo a cautela necessária ao negociar com os primeiros. Para fortalecer o cooperativismo a empresa investe fortemente em programas educacionais que objetivam capacitar os associados para desempenhar o papel de empresários rurais, fazendo com que os mesmo tenham visão de longo prazo no seu negócio.

Os anos noventa registraram alguns movimentos ocorridos em cooperativas da Europa objetivando engendrar alterações nos princípios doutrinários do cooperativismo sem, contudo alterar os seus fundamentos basilares, mas que adequassem essa organização aos novos paradigmas competitivos, haja vista o processo de globalização ocorrido. Deste modo, o cooperativismo mundial está

empenhado na construção de um novo fluxo, uma nova identidade, sob o signo do ambiente mutante de hoje em que a globalização da economia e a liberalização dos mercados predominam.

No Brasil essa nova identidade tem se traduzido por uma série de mudanças em nível organizacional que, de resto, acompanham a transição vivida pelo papel do Estado. Surge, portanto uma nova geração de cooperativas no Brasil e também no exterior, conciliando os princípios doutrinários originais do cooperativismo com as novas necessidades colocadas pela concorrência (MEDEIROS E BELIK, 2000).

“Ser Cooperativa na base com ternura, e profissional no mercado”, com esta frase o presidente da Cooperativa Lar, Irineo da Costa Rodrigues, define os desafios que o modelo cooperativista tem pela frente. Ou seja, jamais abandonar os princípios cooperativos que buscam a melhoria da qualidade de vida da família associada, porém sendo muito profissional no mercado. Para poder conciliar isso, a Cooperativa Lar tem buscado constantemente profissionalizar não apenas o seu conselho de administração, diretores, equipe gerencial e funcionários, mas também os seus associados. A Lar está hoje inserida nos mercados de todos os continentes, concorrendo com todos os grandes *players* mundiais e isto tem gerado ganho de competitividade para a empresa. A profissionalização e educação das pessoas da Lar tem sido o grande diferencial. São pessoas preparadas, imbuídas do espírito cooperativista, mas também com toda a competitividade necessária para buscar e ganhar novos mercados, uma vez que a cooperativa está sujeita às regras capitalistas, demandando, portanto, competitividade, eficácia, e exigindo a geração de excedentes de maneira a proporcionar seu desenvolvimento.

A falta, ou negligência, da educação cooperativista por parte dos cooperados pode ser considerada o principal problema das cooperativas, pois, segundo Oliveira (2006) consolida a ruptura do cooperado com a cooperativa e, ao ocorrer essa ruptura, a cooperativa perde a principal força de sua vantagem competitiva, que é representada pela maior amplitude da cooperativa como instituição empresarial, resultante da interação com seus fornecedores-cooperados, e clientes (representada significativamente pelos seus cooperados).

A Cooperativa Lar, ao implementar a educação cooperativa evita assim essa ruptura, vinculando mais fortemente o associado à cooperativa. O projeto de educação cooperativa rendeu à cooperativa o prêmio de Cooperativa do Ano em “Educação Cooperativista” já citado anteriormente. Durante o ano de 2007 a Cooperativa Lar realizou 115 eventos direcionados à família associada – mães, jovens, associados, bem como escolas da comunidade; contando com mais de 7 mil participantes em mais de 620 horas de treinamentos. Os projetos de educação cooperativa são focados no desenvolvimento de lideranças, abrangendo os temas: empreendedorismo, cooperativismo, comunicação e desenvolvimento

peçoal. Para cada um desses públicos há um planejamento específico, mas que segue as linhas gerais do planejamento estratégico da cooperativa. Para o desenvolvimento da educação cooperativista a Cooperativa Lar conta com a Assessoria de Ação Educativa em seu organograma, cujo objetivo principal é buscar o desenvolvimento contínuo do quadro de associados. Esta área técnica está focada também na capacitação técnica dos associados, através das orientações dos técnicos agropecuários nas propriedades rurais, organização de dias de campo para a difusão de novas tecnologias, e visitas técnicas nacionais e internacionais a outras empresas.

Um dos problemas de gestão identificados no sistema cooperativista é a existência de uma enorme base de produtores com controle democrático sobre as decisões, e esta particularidade pode se mostrar negativa quando comparada com as demais empresas. Nas cooperativas existe todo um ritual para a tomada de decisões, processo esse, necessariamente mais lento, notadamente em relação aos fundos de investimentos. Todavia, para Medeiros e Belik (2000), o ganho em termos de legitimidade nas decisões tomadas dentro do arranjo cooperativo garante estabilidade e continuidade para a cooperativa.

Na Cooperativa Lar as decisões relacionadas aos negócios são tomadas pelo Conselho de Administração que tem autoridade para tal e é autorizado previamente pela Assembleia Geral Ordinária, que avalia o planejamento estratégico da cooperativa e autoriza as ações nele contidas, dando assim autorização para que o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva possam tomar as decisões. Para as decisões que envolvem grandes investimentos e devem ser tomadas de forma rápida, é convocada uma Assembleia Geral Extraordinária, na qual os associados deliberam e decidem. Na Cooperativa Lar o Conselho Fiscal e as lideranças dos comitês por atividades são renovados a cada 2 anos, já o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva exercem mandatos de 4 anos.

Para Bialoskorski Neto (2000), outro problema ligado ao desempenho das cooperativas pode ser atribuído à falta de profissionalização do seu quadro gestor, atentando também para a necessidade de capacitação dos profissionais contratados. A área de recursos humanos da Cooperativa Lar, em conjunto com as demais áreas da cooperativa, faz anualmente um levantamento das necessidades de treinamento indispensável ao desenvolvimento das competências. Esta capacitação é realizada em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

A cooperativa desenvolve ainda vários programas de desenvolvimento e retenção de talentos e ideias, como por exemplo, o projeto “Economize na Crise” que possibilita a participação dos empregados com sugestões para a redução de custos. O projeto implantado de fevereiro a abril de 2007 contou com a participação de 142 funcionários, resultou em 163 sugestões e gerou economia de R\$ 2

milhões para a cooperativa. Como incentivo, as melhores ideias foram premiadas pela empresa. No ano de 2007 foram realizados 109 eventos de capacitação de funcionários, que totalizaram 39 mil horas de treinamento, evidenciando a grande preocupação da empresa com o desenvolvimento de seu quadro funcional. No ano de 2007, a cooperativa distribuiu parte das sobras também aos funcionários, considerando que, somente em parceria os resultados podem ser maximizados. A evolução da escolaridade do quadro de funcionários da cooperativa é apresentada no quadro 4.

Quadro 4: Escolaridade do quadro funcional – Cooperativa Lar

ENSINO	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fundamental	56%	48%	46%	44%	44%	47%
Médio	37%	40%	43%	43%	42%	40%
Superior	7%	12%	11%	13%	14%	31%

Fonte: Cooperativa Agroindustrial Lar – Relatório 2007

Observa-se no quadro 4 forte evolução do quadro funcional na escolaridade de nível superior, variando de 7% para 31% no período. Segundo a empresa atualmente 79 funcionários têm cursos de pós-graduação, 77 são especialistas e 2 são mestres. O corpo gestor também é constantemente preparado para os desafios atuais e futuros, por meio da participação de cursos, MBA's, viagens técnicas (nacionais e internacionais), congressos e seminários.

Para Waack e Machado Filho (1999) em geral, para os produtores a cooperativa é um instrumento da canalização de seus produtos ao mercado, ele produz e a cooperativa processa e vende. Os cooperados produzem diversas culturas, e desejam que a cooperativa consiga dar vazão a todos esses produtos. Daí decorre a extrema diversificação da maioria das cooperativas, que acabam por desenvolver vários tipos de atividades/negócios.

A cooperativa, por ser em tese democrática e fundamentada em decisões políticas (nas assembleias) pode acabar por investir em diversos negócios diferentes, e às vezes tendo que operar com escalas reduzidas e gestão deficiente, perdendo um pouco do seu foco principal, qual seja, agregar valor aos produtos agrícolas entregues pelos seus associados.

Do total de cooperados da Lar, 80% é composto por mini e pequenos produtores rurais que produzem em até 60 hectares de terra. Em função disto a Lar, a partir de 1995, buscou a industrialização, direcionada a este tipo de sócio, visando, por meio da agregação de valor ao produto rural, melhorar a renda e a qualidade de vida; sendo esta uma maneira de fixar estas famílias com dignidade

no campo. A partir desta visão a Cooperativa Lar montou e incentivou indústrias como a de vegetais congelados/enlatados, o frigorífico de frango, a indústria de alimentos empacotados, a indústria de fécula e amidos modificados. Incentivou ainda atividades de avicultura, suinocultura, bovinocultura de leite, no sistema de integração produtor-cooperativa.

Como a cooperativa possui uma eficiente rede de distribuição e logística, não encontra dificuldades de colocação desta diversidade de produtos no mercado, assim como, dada a adesão de seus cooperados, não tem enfrentado problemas de escala na produção de matéria-prima. Cada produto novo vem somar ao seu portfólio de produtos, complementando os já existentes. Entretanto, no passado a Lar já enfrentou problemas com atividades deficientes, sanadas com a eficiência na gestão. Hoje todas as unidades da cooperativa são rentáveis e geram resultados aos associados.

Decisões que envolvam otimização de escala, fusões e alianças com outras empresas, escolhas de tecnologias, e distribuição de margens são muito difíceis de serem tomadas em qualquer organização, e pelas características legais e doutrinárias em cooperativas são muito mais complexas. Para Waack e Manchado Filho (1999), o peso político e a importante questão social (o que fazer com pequenos produtores, de baixa tecnologia e pouco poder decisório) têm enorme influência nas decisões gerenciais. As decisões na Cooperativa Lar visam o desenvolvimento econômico e social do associado e, conseqüentemente, cooperados forte tornam a cooperativa forte, pois a cooperativa é do associado, e como tal, cada um contribui para melhorar a rentabilidade da mesma. Este princípio é fortemente transmitido aos associados nas ações de educação cooperativista; conseqüentemente, os cooperados são estimulados a apoiar as decisões da diretoria executiva que configuram desenvolvimento tecnológico e de gestão da empresa.

Quando uma cooperativa encontra um líder que tem propostas fortes, pulso firme e sucesso de gestão, a este é concedido pelos cooperados grande período de permanência à frente da cooperativa. Esse fenômeno ocorre na Cooperativa Agropecuária Lar. Seu presidente, Irineo da Costa Rodrigues, está à frente da cooperativa há 17 anos. Neste período a cooperativa apresentou enorme desenvolvimento e crescimento econômico, uma vez que adotou como estratégia a agroindustrialização da produção. Nesses anos foram inúmeros os títulos conquistados pelo mesmo, destacando-se o de cidadão honorário do estado do Paraná, cidadão honorário de vários municípios da região, e empresário do ano por diversas vezes. Para a cooperativa a gestão do Sr Irineo trouxe diversos prêmios, dentre os mais importantes o de “Cooperativa do Ano”, nas diversas edições deste prêmio desde sua criação. Outro prêmio significativo foi o da Revista Supermercado Moderno que premiou a marca Lar como a segunda melhor marca

em vegetais congelados no Brasil. O presidente da Cooperativa Lar acumula também o cargo de presidente nas cooperativas centrais Coodetec, e Cotriguaçu, todas ligadas a Lar.

O aspecto financeiro referente à alocação de recursos em um investimento é uma questão central no processo de gestão estratégica de qualquer empresa, e no caso das cooperativas assume peculiaridade central: qual a função-finalidade das cooperativas? Para Waack e Machado Filho (1999), nas organizações que visam lucro a maximização do valor da empresa é compatível com a maximização da riqueza dos acionistas. No caso das cooperativas, é preciso conciliar a maximização da riqueza da cooperativa com a do cooperado. O desenvolvimento das atividades da empresa conduz à necessidade de financiar suas atividades. As fontes de recursos de investimentos de longo prazo da Cooperativa Agropecuária Lar são oriundas principalmente de dois agentes financiadores, quais sejam o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE. Em geral, quando a cooperativa resolve fazer um investimento, utiliza 30% de capital próprio e 70% de capital de terceiros.

Para Gimenes e Gimenes (2006), o capital de giro próprio está diretamente relacionado à capacidade de autofinanciamento das empresas. O capital de giro é o elemento que centraliza os fluxos internos da empresa, é ele que recebe o autofinanciamento gerado pelas atividades operacionais, assim sendo, o capital de giro é a materialização dessas atividades. As fontes de recurso de curto prazo (capital de giro) da Cooperativa Agropecuária Lar são constituídas por 70% de capital próprio e 30% de capital de terceiros. A cooperativa conta com linhas de crédito específicas para o setor como o Giro Cooperativo Agropecuário. Esta linha de capitalização de giro financia as atividades a um custo de aproximadamente 14% ao ano, e é cerca de 50% mais barata que as demais linhas de crédito com esta finalidade. Em 2007 a Cooperativa Lar teve sobras de R\$ 35 milhões, deste montante, R\$ 17,5 milhões foram retidos nos fundos indivisíveis e R\$ 10,5 milhões foram retidos na conta-capital dos associados; portanto, a soma destes dois valores perfaz R\$ 28 milhões, de onde se conclui que 80% do valor das sobras foram retidos junto à cooperativa para seu autofinanciamento. Apenas R\$ 7 milhões (20%) foram distribuídos para os associados.

O poder de se autofinanciar constitui para todas as entidades um fator fundamental para seu desenvolvimento. O acesso às fontes externas de recurso é facilitado para a cooperativa que apresente uma sólida estrutura econômico-financeira e tenha suficientes taxas de sobras operacionais, como é o caso da Cooperativa Lar. A primeira forma de capitalização é via associados, e tradicional no sistema cooperativo, mas que esbarra na dificuldade financeira do setor agropecuário, e particularmente do agricultor associado que procura a cooperativa

para auferir vantagens, e não com a intenção de capitalizá-la. A segunda forma de capitalização são os capitais de terceiros, via financiamento bancário.

Constata-se, pelo exemplo da Cooperativa Lar, que a cooperativa com maior grau de capitalização possui maior capacidade de expansão, uma vez que pode utilizar boa parte de recursos próprios para financiar novos investimentos, apresentando também maior possibilidade de recorrer intensamente ao mercado financeiro. O acesso ao mercado financeiro se torna mais fácil para as cooperativas que estão economicamente e financeiramente sólidas e que têm suficientes taxas de sobras. A estas as oportunidades de financiamento externo são oferecidas independentemente de seu grau de necessidade, fazendo com que elas intensifiquem seu crescimento, adquirindo recursos acima de sua capacidade de autofinanciamento, sem elevar excessivamente seu risco. Assim, o financiamento externo fortalece a posição econômica proporcionando a expansão dessas cooperativas agropecuárias (GOZER, 2003).

Segundo vários estudos, as cooperativas representam um dos setores da economia que apresentam uma das maiores taxas de risco do mercado, fundamentada no fato de que, além dos riscos normais de qualquer empreendimento são mais sensíveis a condições ambientais não controláveis, como o clima, por exemplo. Conseqüentemente, enfrentam algumas dificuldades na obtenção de financiamentos junto às instituições financeiras (BERTON, 1999). Entretanto, a Cooperativa Agropecuária Lar afirma não enfrentar este tipo de dificuldades, principalmente neste momento em que existe grande oferta de crédito no mercado financeiro.

Em seus investimentos a Cooperativa Lar faz uso do método *Economic Value Added* (EVA) ou Valor Econômico Adicionado (VEA) para a verificação da taxa de remuneração (ou retorno) do capital investido que leva em conta o custo de oportunidade de outras aplicações alternativas. Para Santos (2002), o EVA se apresenta como uma medida de desempenho empresarial diferente das demais. Ela inclui uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital utilizado pela empresa, proporcionando a estruturação de um sistema completo de gestão financeira, orientando o processo decisório da organização.

Segundo Gozer (2003), as cooperativas além de ter de financiar a si próprias, na maioria das vezes também têm que financiar os associados para viabilizar sua produção, e para garantir uma determinada quantidade de produtos e/ou venda de insumos. A necessidade de financiar seus associados representa um ônus financeiro excessivo para a Cooperativa Agropecuária Lar. A cooperativa se vê muitas vezes obrigada a financiar a venda de insumos aos associados, na maioria das vezes, pela demora das instituições financeiras em liberar o financiamento, ou pela impossibilidade do cooperado acessar este recurso. Para minimização desse ônus, a Cooperativa busca no mercado financiamentos com

custos financeiros adequados para poder repassar ao produtor, mas muitas vezes as frustrações de safra destes associados comprometem a saúde financeira da Cooperativa. Entretanto, existem na cooperativa, mecanismos de análise de crédito que minimizam os riscos da cooperativa ao financiar o produtor.

Algumas correntes teóricas defendem uma mudança na legislação que possibilite a remuneração e a venda das quotas-capital (sem direito a voto) que funcionaria como um atrativo aos investidores vindos de outros setores da economia, aos moldes de uma empresa aberta. Para a Cooperativa Lar esta mudança é interessante do ponto de vista da capitalização da cooperativa e para os especuladores do mercado financeiro. Contudo, esse posicionamento mudaria a filosofia da cooperativa, seguida desde 1964, segundo a qual a cooperativa está a serviço do pequeno produtor e não do especulador financeiro. Isso significaria uma mudança profunda na própria missão da cooperativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Cooperativa Agroindustrial Lar possui muitas das características de um grupo de cooperativas americanas denominadas NGC – Nova Geração de Cooperativas, especificamente no que se refere à profissionalização da gestão, eficiência econômica e social, sem abrir mão dos princípios doutrinários do cooperativismo. Estas cooperativas estão adaptadas à realidade dinâmica dos negócios internacionais e a padrões de concorrência mais exigentes. São definidas assim porque organizam sua arquitetura de gestão de forma a conciliar os princípios doutrinários basilares do cooperativismo com a competição de mercado. A Cooperativa Lar fez modificações nos direitos de propriedade que induziram sua gestão a um nível maior de eficiência econômica. Atualmente, a cooperativa é orientada para o mercado, não mais para o produtor, como as cooperativas tradicionais.

Para fortalecer o cooperativismo a empresa investe fortemente em programas educacionais, que objetivam capacitar os associados para desempenhar o papel de empresários rurais, fazendo com que os mesmos tenham visão de longo prazo no seu negócio. Os desafios que o modelo cooperativista moderno tem a frente, segundo o presidente da Cooperativa Agroindustrial Lar, estão em não abandonar os princípios cooperativos que buscam a melhoria da qualidade de vida da família associada, porém sendo uma empresa competitiva no mercado. Para poder conciliar isso, a Cooperativa Lar tem buscado constantemente profissionalizar não apenas o seu conselho de administração, diretores, equipe gerencial e funcionários, mas também os seus associados. No ano de 2007 foram realizados 109 eventos de capacitação de funcionários que totalizaram 39 mil horas de treinamento; e o projeto de educação cooperativa rendeu à cooperativa

o prêmio de Cooperativa do Ano em “Educação Cooperativista” em 2007. Os projetos de educação cooperativa são focados no desenvolvimento de lideranças, abrangendo os temas: empreendedorismo, cooperativismo, comunicação e desenvolvimento pessoal. Os princípios cooperativistas fortemente transmitidos aos associados nas ações de educação cooperativista estimulam o apoio às decisões da Diretoria Executiva, acelerando e legitimando o processo decisório na gestão da empresa.

A cooperativa desenvolve ainda vários programas de desenvolvimento e retenção de talentos e ideias, como por exemplo, o projeto “Economize na Crise” que possibilita a participação dos empregados com sugestões para a redução de custos. No ano de 2007 a cooperativa distribuiu parte das sobras também aos funcionários, considerando que, somente em parceria os resultados podem ser maximizados. Observou-se ainda, no período de 2002 a 2007, forte evolução na escolaridade do quadro funcional. A escolaridade de nível superior, por exemplo, variou de 7% para 31% no período.

A cooperativa tem investido nos últimos anos em diversos negócios diferentes, mas com foco na industrialização agropecuária como: indústria de vegetais congelados/enlatados, frigorífico de frango, indústria de alimentos empacotados, indústria de fécula e amidos modificados. A cooperativa incentiva ainda atividades de avicultura, suinocultura, bovinocultura de leite, no sistema de integração produtor-cooperativa. Como a cooperativa possui eficiente rede de distribuição e logística, não encontra dificuldades de colocação dessa diversidade de produtos no mercado, assim como, não enfrenta problemas de escala na produção de matéria-prima.

As fontes de recursos de investimentos de longo prazo da Cooperativa Agropecuária Lar são oriundas principalmente dos agentes financiadores BNDES e BRDE. Em geral, quando a cooperativa resolve fazer um investimento, utiliza 30% de capital próprio e 70% de capital de terceiros. As fontes de recursos de curto prazo (capital de giro) da Cooperativa Agropecuária Lar são constituídas por 70% de capital próprio e 30% de capital de terceiros. Constatou-se que a Cooperativa Lar não encontra dificuldades para acessar o mercado financeiro, dado seu grau de capitalização. Isso lhe confere capacidade de expansão, pois, além de poder utilizar boa parte de recursos próprios para financiar novos investimentos, apresenta também maior possibilidade de recorrer ao mercado financeiro sem elevar excessivamente seu risco. Para avaliar seus investimentos a Cooperativa Lar faz uso do método *Economic Value Added* (EVA) na verificação da taxa de remuneração (ou retorno) do capital investido.

Acerca de algumas correntes teóricas que defendem uma mudança na legislação possibilitando a remuneração e a venda das quotas-capital (sem direito a voto), a Cooperativa Lar percebe essa mudança como interessante do ponto de

vista de capitalização da cooperativa e para os especuladores do mercado financeiro. Contudo, esse posicionamento mudaria a filosofia da cooperativa, seguida desde 1964, segundo a qual a cooperativa está a serviço do pequeno produtor e não do especulador financeiro. Portanto, isso significaria uma mudança profunda na própria missão da cooperativa.

Conclui-se, deste modo, que a premissa de que a orientação para o lucro é oposta à doutrina cooperativista não é válida. Principalmente num mundo globalizado e altamente competitivo. O cumprimento da missão cooperativista, que é o desenvolvimento sócio-econômico do cooperado, requer das cooperativas uma orientação para a competitividade. De acordo com esse entendimento, a orientação para a geração de lucros (ou maximização das sobras) não se opõe ao ideal cooperativista, mas sim, contribui diretamente para o seu cumprimento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Greenwich, v. 17, nº 1, p. 99-120, 1991

BIALOSKORSKI NETO, S. A nova geração de cooperativas e a coordenação dos sistemas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSEA, FEA, USP, 1999.

_____. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; FAVA NEVES, M. (Org.) **Economia & gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. **Monitoramento de cooperativas agropecuárias**: um ensaio utilizando-se de modelo de Redes Neurais. 2001. Disponível em: <http://www.pensaconference.org/arquivos_2001/74.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2007.

_____. **Cooperativas**: economia, crescimento e estrutura de capital. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001.

BIANCO, J. O cooperativismo agropecuário americano. **Jornal On-Line**, Disponível em: <<http://www.acoopemar.com.br/JornalNOv2000/JOL-Not6-11-2000.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2011.

- BUENDÍA MATÍNEZ, I.; PIRES, M. L. L. e S. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 19, n.1, p. 99-108, jan./abr. 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CIVITA, R. Anuário exame 2007/2008. Agronegócio. Exame. São Paulo: Abril, v. 41, n. 11, 20 jun. 2007.
- COSTA, D. R. M.; SERIGATI, F. C.; Cooperativa de citricultores. **Agroanalysis**, Disponível em: <<http://www.agroanalysis.com.br>>. Acesso em: 22 mar. 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRONZAGLIA, T. Governança corporativa em cooperativa agroindustrial: estudo de caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlandia – Carol. **Informações econômicas**, v. 35, n.12, dez. 2005.
- GALBREATH, J.; GALVIS, P. Whice resources matter? A fine-grained test of the resource based view of the firm. **Academy of Management**, Ada, Best Conference Paper, 2004.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Cooperativismo agropecuário: os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, maio/ago. 2006.
- GOZER, I. C. **Análise da capacidade de autofinanciamento das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná**. 2003. 234 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategic formulation. **California Management Review**,

Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-134, 1991.

HOLANDA, L. M. C.; CARVALHO, H. G.; PILATTI, L. A.; FRASON, A. C.; RODRIGUES, J. F. Criação, desenvolvimento e evolução dos conceitos de competência e aprendizagem organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v, 2008, Resende. **Anais...** Resende: Sege, 2008. CD-ROOM

HOFFMAN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J. **Conhecimento como recursos estratégico**: uma análise em distritos industriais do Brasil e da Espanha. 2003. Disponível em: < <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers>>. Acesso em: 25 jun. 2006.

JERÔNIMO, F. B.; MARASCHIN, A. F.; SILVA, T. N. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso de uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, v.14, n.26, maio 2006.

KIMPARA, D. I. **Cooperativas de nova geração e a agroenergia no Brasil**. Planaltina: Embrapa Cerrados, 2005.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência Intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.

LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. Networks and innovation in a modular system: lessons from the microcomputer and stereo component industries. **Research Policy**, Amsterdam, v. 21, n. 4, p. 297-313, Aug. 1992.

LEASK, G. Strategic groups and the resource based view: natural complements enhancing our understanding of competitive process. **Aston Business School Papers**, Birmingham, 2004.

MARSCHALL, C. R. **Pequena propriedade e cooperativismo no Oeste do Paraná**: um estudo a partir da Cooperativa Agroindustrial Lar. 2005. 199 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2005.

MEDEIROS, N. H.; BELIK, W. A fragilidade da organização cooperativa

na agricultura: um ensaio teórico. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 38., 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Sober, 2000. 14 p.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de agricultura Luiz de Queiroz - ESALQ/USP, Piracicaba, 2000.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

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

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. **R&D Management**, Oxford, v. 35, n. 2, 2005, p. 111-124.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, E. **Criação de valor econômico em cooperativas agroindustriais**. 2002. Disponível em: <http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/2002_1/revista_v4_n1_%20jan-jun_2002_3.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2007.

SILVA, E. S. et al. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Unircoop**, v. 1, n. 2, 2003, p. 75-102. Disponível em: <<http://www.Unircoop.org/unircoop.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2007.

STEFANSON, B.; FULTON, M.; HARRIS, A. **New generation co-operatives: rebuilding rural economics**. Saskatoon: centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 1995, 24 p.

TIERGARTEN, M.; ALVES, A. A. A visão baseada em recursos como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. **Revista Universo Administração**, Linhares, a. 2, v. 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, 18, n. 7, p. 509-533. 1997.

WAACK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA, FEA, USP, 1999.