UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA
UNIOESTE – *CAMPUS* TOLEDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIO,
NÍVEL DE DOUTORADO

MARCELO RESQUETTI TARIFA

GESTÃO COOPERATIVA, AMBIENTE INSTITUCIONAL E SOCIOCULTURAL: O CASO BRASIL-PARAGUAI

Toledo
2014

MARCELO RESQUETTI TARIFA

GESTÃO COOPERATIVA, AMBIENTE INSTITUCIONAL E SOCIOCULTURAL: O CASO BRASIL-PARAGUAI

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, nível de Doutorado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* de Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Erneldo Schallenberger

Toledo
2014

Catalogação na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária
UNIOESTE/Campus de Toledo.
Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

Tarifa, Marcelo Resquetti
T186g Gestão cooperativa, ambiente institucional e sociocultural : o caso Brasil - Paraguai / Marcelo Resquetti Tarifa. – Toledo, PR : [s. n.], 2014.
276 f. : il. [algumas color.], figs., tabs. quadros

Orientador: Prof. Dr. Erneldo Schallenberger
Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Cooperativas agrícolas 2. Economia institucional 3. Cultura organizacional 4. Capital social I. Schallenberger, Erneldo, orient. II. T

CDD 20. ed. 334.683

MARCELO RESQUETTI TARIFA

GESTÃO COOPERATIVA, AMBIENTE INSTITUCIONAL E SOCIOCULTURAL: O CASO BRASIL-PARAGUAI

Tese de Doutorado

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientador: Prof. Dr. Erneldo Schallenberger
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

_____

Prof. Dr. Silvio Antonio Colognese
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

_____

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

_____

Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes
Universidade Paranaense (UNIPAR)

_____

Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Toledo-PR, 15 de dezembro de 2014.

A Ana Paula, minha amada esposa, e a Manuela, minha amada filha que está chegando...

Aos meus pais, Claudenir e Mirtes, minhas eternas fontes de inspiração.

AGRADECIMENTOS

No mês de julho de 2011, ao chegar ao Campus da UNIOESTE de Toledo para realizar a primeira etapa do processo de seleção do Programa de Desenvolvimento Regional e Agronegócio, a primeira coisa que veio aos meus pensamentos foi que fosse feita a vontade de Deus. E Ele me iluminou nessa jornada a partir de então. Meus primeiros agradecimentos são a Deus e a Nossa Senhora Aparecida por me abençoarem ao longo desse caminho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Erneldo Schallenberger, uma grande pessoa, um grande homem, um grande mestre! Obrigado pelas valiosas contribuições e apoio em todos os momentos da tese. O Senhor é um exemplo para mim!

A minha família. A minha esposa Ana Paula, pelo apoio, carinho e compreensão, e a quem amo e amarei eternamente. A minha filha Manuela que em breve chegará. Filha, teu pai te ama muito! Aos meus pais Claudenir e Mirtes, minhas irmãs Simone e Rita e aos meus sobrinhos Letícia, Eduardo, Pedro, Ana, Henrique e Lucas, pela inspiração, amor e apoio em toda minha vida.

Aos Professores Doutores Silvio Antonio Colognese e Jefferson Andronio Ramundo Staduto pelas brilhantes contribuições na banca de qualificação da tese no ano de 2013.

Aos Professores Doutores Silvio Antonio Colognese, Weimar Freire da Rocha Júnior, Régio Marcio Toesca Gimenes, Luciano Gomes dos Reis, além do meu orientador, Erneldo Schallenberger, pela valiosa participação na banca de defesa.

Aos Professores do Programa de Desenvolvimento Regional e Agronegócio da UNIOESTE pelos eternos ensinamentos e pelo brilhante trabalho que realizam. Vocês são fantásticos!

A Clarice e João, pelo constante apoio e pelo profissionalismo com que tratam e conduzem o PGDRA.

Aos meus colegas de turma: Bibi, Jaime, Iva, Katia e Rosângela. Vocês foram muito importantes para mim durante todo esse processo! Guardarei cada um de vocês em meu coração!

Um agradecimento muito especial a C. VALE Cooperativa Agroindustrial, pelo apoio durante o processo e pela permissão na realização de tão valioso estudo. Ao Jonis Everton Centenaro pelo grande profissionalismo e auxílio em todas as etapas. Aos gestores de todas as unidades da C. VALE, contempladas na pesquisa.

A cada município que tive o privilégio de conhecer durante os milhares de quilômetros percorridos para o levantamento de dados.

Ao Santuário de *Schoenstatt* em Londrina/PR, local onde, desde minha infância, e por muitas vezes, pude refletir, agradecer e pedir muitas bênçãos em minha vida.

Ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Londrina (UEL) pelo apoio e compreensão durante todo o curso de doutorado.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram de maneira direta ou indireta para a realização deste sonho! Muito obrigado!

TARIFA, Marcelo Resquetti. **Gestão cooperativa, ambiente institucional e sociocultural:** o caso Brasil-Paraguai. 276 f. Tese (Doutorado) – UNIOESTE, Toledo, 2014.

RESUMO

O objetivo desta tese foi analisar as influências do ambiente institucional e sociocultural na gestão cooperativista da C. VALE – Cooperativa Agroindustrial comparativamente às unidades brasileiras paranaenses mais representativas e as unidades sediadas no Paraguai. Para tanto, o seguinte problema de pesquisa foi estabelecido: os ambientes institucionais e socioculturais influenciam a gestão cooperativa da C. VALE comparativamente às unidades paranaenses e paraguaias? Como possíveis respostas ao problema foram relacionadas duas hipóteses: H1 - As unidades cooperativas inseridas no Estado do Paraná, Brasil, possuem uma gestão heterogênea influenciada pelas regras formais e informais, bem como uma cultura interna voltada para o agrupamento e práticas que atendam à geração de capital social no ambiente em que estão inseridas; H2 - As unidades cooperativas inseridas no Paraguai possuem uma gestão homogênea influenciada apenas pelas regras formais, bem como uma cultura interna voltada para a hierarquia da própria entidade e práticas que atendam à geração de capital social no ambiente no qual estão inseridas. Como metodologia, o estudo foi classificado quanto aos objetivos como exploratório e explicativo; quanto aos procedimentos como bibliográfico e estudo de caso e, quanto à abordagem do problema, como qualitativo. Cada ambiente analisado foi embasado teoricamente para fins de comparação entre as unidades cooperativas paranaenses e paraguaias. As análises do ambiente institucional tomaram como base a Nova Economia Institucional com ênfase na teoria de Douglass North (1990) sobre as instituições e ocorreram com entrevistas *in loco* a cada unidade cooperativa contemplada pela amostra. As análises do ambiente cultural pautaram-se na caracterização da cultura organizacional de cada unidade cooperativa, conforme o *Competing Value Model* desenvolvido por Cameron e Quinn (1998). Tal categorização tipifica em cultura grupal, inovativa, mercado e hierárquica aplicada aos mesmos gestores por meio de questionário eletrônico *online*. As análises do ambiente social se embasaram no conceito teórico de capital social e as respectivas características identificadas nas unidades, por meio da adaptação do modelo proposto pelo grupo de estudos do Banco Mundial (BM), elaborado por Grootaert et al. (2003), por meio das análises de conteúdo e das entrevistas realizadas. Como resultado à problemática estabelecida, concluiu-se que, mesmo a C. VALE sendo uma única cooperativa, há influências do ambiente institucional e sociocultural no processo de gestão nas unidades cooperativas paranaenses e paraguaias. Porém, quanto às hipóteses estabelecidas, ambas foram rejeitadas, sendo que, na primeira, as características identificadas diferenciam notoriamente as unidades brasileiras e, na segunda, não se pode afirmar que a gestão das unidades paraguaias é homogênea, tendo em vista a proximidade de características com as paranaenses. Por fim, conforme a proposta de agrupamento das unidades cooperativas com base nos dados coletados e utilização do *software* NVIVO® de análises qualitativas, foram identificados quatro *clusters* específicos: Agrupamento 1 – Unidades Campina da Lagoa e Floresta; Agrupamento 2 – Unidades Campo Mourão e Guarapuava; Agrupamento 3 – Unidades Maripá, São Jorge do Ivaí, Administração Central e Palotina; Agrupamento 4 – Unidades Mamborê, São João do Ivaí, Paraguai e Terra Roxa. Os quatro agrupamentos gerados, via análise qualitativa por aproximação de dados, corroboraram as respectivas análises desenvolvidas para cada ambiente explorado na pesquisa, com ênfase no transfronteirismo de algumas características presentes em unidades brasileiras e paraguaias.

Palavras-chave: cooperativismo agroindustrial – teoria institucional – cultura organizacional – capital social.

TARIFA, Marcelo Resquetti. C**ooperative management, institutional and sociocultural environment:** the case Brazil-Paraguai.276 f. Thesis (Doctorate) – UNIOESTE, Toledo, 2014.

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to analyze the influence of institutional and socio-cultural environment in the cooperative management of the C.VALE – Agroindustrial Cooperative, compared to the most representative units located in Parana, Brazil, and the ones located in Paraguay. Therefore, the following research problem was established: the institutional and socio-cultural environments influence the cooperative management of C.VALE, in comparison to the Paraná and Paraguay units? As possible solutions to the problem, two hypotheses were related: H1 – The cooperative units located in Paraná, Brazil, have a heterogeneous management influenced by the formal and informal rules, an internal culture focused on grouping and practices that attend the generation of social capital in the environment where they operate; H2 – The cooperative units located in Paraguay have a homogeneous management influenced only by the formal rules, an internal culture focused on the hierarchy of the entity itself**,** and practices that attend to the social capital generation in the environment that they operate. In relation to the methodology of this study, it was classified, regarding its objectives, as exploratory and explanatory; in relation to its procedures, as bibliographic and as a case study; and to its problem approach, as qualitative. Each analyzed environment has been theoretically based to make the comparison between the cooperative units situated in Paraná and the others, in Paraguay. The analyses of the institutional environment were based on the New Institutional Economics, with emphasis on the Douglass North's theory (1990) about the institutions and occurred with *in loco* interviews in each cooperative unit that was covered by the sample. The analyzes of the cultural environment were based on the characterization of the organizational culture of each cooperative unit, according to the Competing Value Model, developed by Cameron and Quinn (1998), that typifies it in group culture, innovative, market and hierarchical, applied to the same managers, through online electronic questionnaire . The analyses of the social environment were based on the theoretical concept of social capital and the respective characteristics identified in the units by adapting the model proposed by the World Bank study group (BM), prepared by Grootaert et al. (2003), through the content analyses of the interviews. As a result to the established problem it was concluded that, even C.VALE being a single cooperative, there are influences of the institutional and the socio-cultural environment in the process of management of the cooperative units in Paraná and Paraguay. However, in relation to the established hypotheses, both were rejected. In the former, the identified characteristics clearly distinguish the Brazilian units, and, in the second one, it´s not possible to affirm that the management of the Paraguayan units are homogeneous in consideration of the proximity of features with the ones situated in Paraná. Finally, according to the grouping proposal of the coperative units based on the collected data and in the use of the NVIVO® software of qualitative analyzes, four specific clusters were identified: Cluster 1 - Campina da Lagoa and Forest Units; Cluster 2 - Campo Mourão and Guarapuava Units; Cluster 3 - Maripá, São Jorge do Ivaí, Central Administration and Palotina Units; Cluster 4 - Mamborê, São João do Ivaí, Paraguay and Terra Roxa Units. The four groups generated through qualitative analysis by data approach corroborated whith the respective analyzes developed for each environment explored in the research, with emphasis on the cross-borderism of some features present in Brazilian and Paraguayan units.

Keywords:agroindustrialcooperativism - institutional theory - organizational culture - social capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistematização da pesquisa..... 28

Figura 2 - Ramos com maior número de cooperados no Brasil..... 40

Figura 3 - Mercado consumidor das cooperativas brasileiras..... 41

Figura 4 - Ambiente competitivo, estratégias e estruturas de governança e competitividade..... 63

Figura 5 – *The Competing Values Framework*..... 82

Figura 6 – Unidades paranaenses da amostra e mesorregiões..... 107

Figura 7 – Unidades paraguaias da amostra e departamentos..... 108

Figura 8 – Organograma da cooperativa..... 122

Figura 9 – Dendograma dos *clusters*..... 234

Figura 10 – Agrupamentos conforme região geográfica..... 234

Figura 11 – Dendograma do agrupamento 1..... 236

Figura 12 – *Tagcloud* do agrupamento 1..... 238

Figura 13 – Dendograma do agrupamento 2..... 238

Figura 14 – *Tagcloud* do agrupamento 2..... 240

Figura 15 – Dendograma do agrupamento 3..... 240

Figura 16 – *Tagcloud* do agrupamento 3..... 242

Figura 17 – Dendograma do agrupamento 4..... 243

Figura 18 – *Tagcloud* do agrupamento 4..... 244

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais ideias do cooperativismo..... 31
Quadro 2 – Princípios do cooperativismo..... 32
Quadro 3 – Síntese da Lei n.5.764 de 16 de dezembro de 1971..... 34
Quadro 4 – Indicadores do cooperativismo paranaense de 2007 a 2013..... 43
Quadro 5 – Síntese da Lei n.438 de 21 de outubro de 1994..... 45
Quadro 6 – Percentual de cooperativas por região no Paraguai..... 46
Quadro 7 – Síntese das Escolas de Pensamento Econômico..... 52
Quadro 8 – Principais abordagens da Nova Economia Institucional (NEI)..... 56
Quadro 9 – Arcabouço analítico de mudanças institucionais..... 60
Quadro 10 – Teoria Geral proposta por North..... 61
Quadro 11 – Elementos da cultura organizacional..... 71
Quadro 12 – Elementos da cultura organizacional no Brasil..... 77
Quadro 13 – Enfoques dos conceitos de capital social..... 86
Quadro 14 – Amostra das unidades da pesquisa..... 106
Quadro 15 – Questões abordadas na análise das influências institucionais..... 109
Quadro 16 – Relação das questões com o ambiente institucional de North..... 110
Quadro 17 – Características predominantes de capital social..... 115
Quadro 18 – Unidades paranaenses da C.VALE..... 123
Quadro 19 – Unidades mato-grossenses da C.VALE..... 124
Quadro 20 – Unidades sul mato-grossenses da C.VALE..... 125
Quadro 21 – Unidades catarinenses da C.VALE..... 125
Quadro 22 – Unidades paraguaias da C.VALE..... 126
Quadro 23 – Ambiente institucional da unidade Administração Central..... 139
Quadro 24 – Ambiente institucional da unidade Palotina..... 143
Quadro 25 – Ambiente institucional da unidade Terra Roxa..... 146
Quadro 26 – Ambiente institucional da unidade Maripá..... 150
Quadro 27 – Ambiente institucional da unidade Campo Mourão..... 153
Quadro 28 – Ambiente institucional da unidade Mamborê..... 157
Quadro 29 – Ambiente institucional da unidade Campina da Lagoa..... 159
Quadro 30 – Ambiente institucional da unidade São Jorge do Ivaí..... 162
Quadro 31 – Ambiente institucional da unidade Floresta..... 165
Quadro 32 – Ambiente institucional da unidade São João do Ivaí..... 168

Quadro 33 – Ambiente institucional da unidade Guarapuava..... 171
Quadro 34 – Ambiente institucional das unidades paraguaias..... 176
Quadro 35 – Características de cultura organizacional da Assessoria de Comunicação e Qualidade..... 179
Quadro 36 – Características de cultura organizacional da Divisão de Produção..... 181
Quadro 37 – Características de cultura organizacional da Divisão de Comercialização..... 182
Quadro 38 - Características de cultura organizacional da Divisão Industrial..... 185
Quadro 39 – Características de cultura organizacional da Divisão Administrativa-Financeira..... 186
Quadro 40 – Características de cultura organizacional da Unidade Administração Central..... 188
Quadro 41 – Características de cultura organizacional da Unidade Palotina..... 189
Quadro 42 – Características de cultura organizacional da Unidade Terra Roxa..... 191
Quadro 43 – Características de cultura organizacional da Unidade Maripá..... 193
Quadro 44 – Características de cultura organizacional da Unidade Campo Mourão..... 195
Quadro 45 – Características de cultura organizacional da Unidade Mamborê..... 197
Quadro 46 – Características de cultura organizacional da Unidade Campina da Lagoa..... 199
Quadro 47 – Características de cultura organizacional da Unidade São Jorge do Ivaí..... 200
Quadro 48 – Características de cultura organizacional da Unidade Floresta..... 202
Quadro 49 – Características de cultura organizacional da Unidade São João do Ivaí..... 203
Quadro 50 – Características de cultura organizacional da Unidade Guarapuava..... 205
Quadro 51 – Características de cultura organizacional das unidades paraguaias..... 208
Quadro 52 – Características predominantes de capital social na Divisão de ACQ..... 211
Quadro 53 – Características predominantes de capital social na Divisão de Produção..... 212
Quadro 54 – Características predominantes de capital social na Divisão Comercial..... 213
Quadro 55 – Características predominantes de capital social na Divisão Industrial..... 215
Quadro 56 – Características predominantes de capital social na Unidade Administração Central..... 216
Quadro 57 – Características predominantes de capital social na Unidade Palotina..... 217
Quadro 58 – Características predominantes de capital social na Unidade Terra Roxa..... 219
Quadro 59 – Características predominantes de capital social na Unidade Maripá..... 220
Quadro 60 – Características predominantes de capital social na Unidade Campo Mourão..... 222
Quadro 61 – Características predominantes de capital social na Unidade Mamborê..... 223

Quadro 62 – Características predominantes de capital social na Unidade Campina da Lagoa..... 225
Quadro 63 – Características predominantes de capital social na Unidade São Jorge do Ivaí..... 226
Quadro 64 – Características predominantes de capital social na Unidade Floresta..... 228
Quadro 65 – Características predominantes de capital social na Unidade São João do Ivaí..... 229
Quadro 66 – Características predominantes de capital social na Unidade Guarapuava..... 231
Quadro 67 – Características predominantes de capital social nas unidades paraguaias..... 232

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cultura Organizacional – ACQ..... 179
Tabela 2 – Cultura Organizacional – Divisão de Produção..... 180
Tabela 3 – Cultura Organizacional – Divisão de Comercialização..... 182
Tabela 4 – Cultura Organizacional – Divisão Industrial..... 184
Tabela 5 – Cultura Organizacional – Divisão Administrativa-Financeira..... 186
Tabela 6 - Cultura Organizacional – Unidade Administração Central..... 187
Tabela 7 – Cultura Organizacional – Unidade Palotina..... 189
Tabela 8 – Cultura Organizacional – Unidade Terra Roxa..... 191
Tabela 9 – Cultura Organizacional – Unidade Maripá..... 192
Tabela 10 – Cultura Organizacional – Unidade Campo Mourão..... 194
Tabela 11 – Cultura Organizacional – Unidade Mamborê..... 197
Tabela 12 – Cultura Organizacional – Unidade Campina da Lagoa..... 198
Tabela 13 – Cultura Organizacional – Unidade São Jorge do Ivaí..... 200
Tabela 14 – Cultura Organizacional – Unidade Floresta..... 202
Tabela 15 – Cultura Organizacional – Unidade São João do Ivaí..... 203
Tabela 16 – Cultura Organizacional – Unidade Guarapuava..... 205
Tabela 17 – Cultura Organizacional – Unidades paraguaias..... 207
Tabela 18 – QI/MSC Assessoria de Comunicação e Qualidade..... 210
Tabela 19 – QI/MSC Divisão de Produção..... 212
Tabela 20 – QI/MSC Divisão Comercial..... 213
Tabela 21 – QI/MSC Divisão Industrial..... 214
Tabela 22 – QI/MSC Unidade Palotina..... 217
Tabela 23 – QI/MSC Unidade Terra Roxa..... 218
Tabela 24 – QI/MSC Unidade Maripá..... 220
Tabela 25 – QI/MSC Unidade Campo Mourão..... 221
Tabela 26 – QI/MSC Unidade Mamborê..... 223
Tabela 27 – QI/MSC Unidade Campina da Lagoa..... 224
Tabela 28 – QI/MSC Unidade São Jorge do Ivaí..... 226
Tabela 29 – QI/MSC Unidade Floresta..... 227
Tabela 30 – QI/MSC Unidade São João do Ivaí..... 229
Tabela 31 – QI/MSC Unidade Guarapuava..... 230
Tabela 32 – QI/MSC Unidades Paraguaias..... 232

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACQ	Assessoria de Comunicação e Qualidade
ADAPAR	Agência de Defesa Agropecuária do Paraná
BM	Banco Mundial
C.VALE	C.VALE – Cooperativa Agroindustrial
CAMPAL	Cooperativa Agrícola Mista de Palotina
CONAR	Conselho Nacional de Autorregulamentação
CONPACOOP	Confederação Paraguaia de Cooperativas
COODETEC	Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola
COOPERMIBRA	Cooperativa Mista do Brasil
COOPERVALE	Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri
COTRIGUAÇU	Cotriguaçu Cooperativa Central
CVM	*Competing Value Model*
DGEEC	*Dirección General De Estadística, Encuestas Y Censos*
EMATER	Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
IAPAR	Instituto Agronômico do Paraná
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA	*InternationalCo-operative Alliance*
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
INCOOP	Instituto Nacional de Cooperativismo
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MVC	Modelo de Valores Competitivos
NEI	Nova Economia Institucional
NGC	Nova Geração de Cooperativas
NIE	*New InstitutionalEconomics*
NIS	*New Institutional Sociology*
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
OIE	*Old Institutional Economics*
PIB	Produto Interno Bruto

PIC	Projeto Iguaçu de Cooperativismo
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
QI-MCS	Questionário Integrado para Medir Capital Social
RECOOP	Programa de Revitalização de Cooperativas Produção Agropecuária
S/A	Sociedade por Ação
SC-IQ	*Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital*
SEAB	Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA..... 22
1.2 HIPÓTESES..... 23
1.3 OBJETIVOS..... 24
1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES..... 25
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... 26
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO..... 27

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 30
2.1 COOPERATIVISMO..... 30
2.1.1 Cooperativismo no Brasil..... 37
2.1.2 Cooperativismo no Paraná..... 41
2.1.3 Cooperativismo no Paraguai..... 43
2.1.4 A Nova Gestão Cooperativa..... 47
2.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL..... 50
2.2.1 Abordagens Institucionalistas..... 50
2.2.2 Economia Institucional..... 52
2.2.2.1 Velha Economia Institucional (VEI)..... 54
2.2.2.2 Nova Economia Institucional (NEI)..... 56
2.2.2.3 O novo institucionalismo de North..... 59
2.2.3 Cooperativismo e Institucionalização..... 62
2.3 AMBIENTE SOCIOCULTURAL..... 65
2.3.1 Abordagens socioculturais..... 65
2.3.2 Cultura Organizacional..... 68
2.3.2.1 Cultura Nacionalista e Cultura Organizacional..... 72
2.3.2.2 Cultura e Cultura Organizacional Brasileira..... 74
2.3.2.3 Cultura e Cultura Organizacional Paraguaia..... 78
2.3.2.4 *CompetingValue Model*..... 81
2.3.2.5 Tendências Culturais em Organizações Cooperativas..... 84
2.3.3 Capital Social..... 85
2.3.3.1 O enfoque da participação democrática de Tocqueville..... 87
2.3.3.2 As associações comunitárias de Hanifan..... 88

2.3.3.3 Os enfoques de Seeley, Jacobs, Loury e Light..... 90
2.3.3.4 As relações institucionalizadas de Bourdieu..... 91
2.3.3.5 O capital social e humano de Coleman..... 92
2.3.3.6 O enfoque da comunidade e democracia de Putnam..... 94
2.3.3.7 O conjunto de valores e normas informais de Fukuyama..... 95
2.3.3.8 Capital social e os modelos de crescimento econômico de Woolcock..... 96
2.3.3.9 O Questionário Integrado para Medir Capital Social – QI-MCS..... 97

3 METODOLOGIA..... 100
3.1 QUANTO À NATUREZA E ÁREA DA CIÊNCIA..... 100
3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS..... 101
3.3 QUANTO AO OBJETO E PROCEDIMENTOS..... 102
3.4 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA..... 104
3.5 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... 105
3.5.1 Escolha da amostra..... 105
3.5.2 Influências ambientais institucionais..... 108
3.5.3 Influências ambientais culturais..... 112
3.5.4 Influências ambientais sociais..... 113
3.5.5 *Clustersanalysis:* uma proposta de agrupamento das unidades cooperativas..... 116

4 ESTUDO DE CASO..... 119
4.1 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA..... 119
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL..... 126
4.2.1 Unidades Cooperativas Paranaenses..... 126
4.2.1.1 Mesorregião Oeste..... 127
4.2.1.2 Mesorregião Centro-Ocidental..... 151
4.2.1.3 Mesorregião Norte-Central..... 160
4.2.1.4 Mesorregião Centro-Sul..... 169
4.2.2 Unidades Cooperativas Paraguaias..... 172
4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DO AMBIENTE CULTURAL..... 177
4.3.1 Unidades Cooperativas Paranaenses..... 178
4.3.1.1 Mesorregião Oeste..... 178
4.3.1.2 Mesorregião Centro-Ocidental..... 194

4.3.1.3 Mesorregião Norte-Central..... 199
4.3.1.4 Mesorregião Centro-Sul..... 204
4.3.2 Unidades Cooperativas Paraguaias..... 206
4.4 ANÁLISE QUALITATIVA DO AMBIENTE SOCIAL..... 209
4.4.1 Unidades Cooperativas Paranaenses..... 209
4.4.1.1 Mesorregião Oeste..... 210
4.4.1.2 Mesorregião Centro-Ocidental..... 221
4.4.1.3 Mesorregião Norte-Central..... 225
4.4.1.4 Mesorregião Centro-Sul..... 230
4.4.2 Unidades Cooperativas Paraguaias..... 231
4.5 ANÁLISE POR AGRUPAMENTOS DAS UNIDADES COOPERATIVAS..... 233
4.5.1 Agrupamento 1: unidades Campina da Lagoa e Floresta..... 236
4.5.2 Agrupamento 2: unidades Campo Mourão e Guarapuava..... 238
4.5.3 Agrupamento 3: unidades Maripá, São Jorge do Ivaí, Administração Central e Palotina..... 240
4.5.4 Agrupamento 4: unidades Mamborê, São João do Ivaí, Paraguai e Terra Roxa..... 243

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 245
5.1 CONCLUSÕES..... 245
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS..... 254

REFERÊNCIAS..... 256

APÊNDICES..... 265
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL..... 266
APÊNDICE B – DIMENSÕES, TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E CARACTERÍSTICAS DOMINANTES..... 274
APÊNDICE C – ADAPTAÇÃO DO MODELO QI-MCS..... 276

1 INTRODUÇÃO

A partir das mudanças históricas ocorridas no contexto social, cultural e econômico, o cooperativismo destacou-se no cenário internacional como uma opção de gestão baseada na obtenção dos objetivos pessoais, por meio da coletividade e solidariedade que se fortaleceu pelos seus princípios originais de adesão voluntária e livre; de gestão democrática; de participação econômica dos membros; de autonomia e independência; de educação, formação e informação; de intercooperação e de interesse pela comunidade (ICA, 2013). Diante disso, é necessária a ampliação e aprofundamento das discussões que regem esse ramo de atividade em todo o mundo com a utilização da história, da representatividade presente e das perspectivas possíveis, com foco nas organizações cooperativas.

Além da discussão voltada aos sete princípios originais (ICA, 2013), o cooperativismo deve ser pesquisado como um modo de gestão que sofreu notórias transformações ao longo dos anos, o que pode ter impactado diretamente as regiões contempladas por tais formas de organização e ter influenciado diretamente a gestão cooperativa. Nas mais diversificadas regiões brasileiras, um dos ramos de cooperação de maior destaque tem como base a predominância da atividade agroindustrial.

O atual modelo cooperativista agroindustrial de gestão sofreu e sofre inúmeras críticas, sobretudo, no aspecto de sua aproximação com o modelo corporativo (CORADINI; FREDERICQ, 1982). Porém, demonstra, de modo contundente, ano após ano, os amplos resultados positivos alcançados, firmando-se como um sistema sólido e contributivo ao desenvolvimento regional. Os ambientes nos quais o cooperativismo está inserido carecem de investigações científicas mais aprofundadas, tanto como fator influenciador, como fator influenciado pela presença de tais entidades.

De modo objetivo, analisar se os ambientes institucionais e socioculturais influenciam na gestão das cooperativas agroindustriais brasileiras é algo cada vez mais presente e necessário. A finalidade é a discussão não só das influências relacionadas ao crescimento quantitativo oriundo das movimentações desencadeadas por essas, mas também pelo reflexo na gestão de tais empresas devido aos ambientes das regiões contempladas por tal modo cooperativo de atividade.

Do ponto de vista estrutural de gestão, atualmente, as cooperativas são, em geral, associadas às empresas de capital aberto e fechado pela forma com que necessitam se adaptar em relação ao mercado, ou seja, pelo único critério relativo à continuidade e à respectiva geração de benefícios aos associados. Algumas discussões também se baseiam na

possibilidade de abertura de capital a determinadas cooperativas agropecuárias, desde que respeitem determinados critérios econômico-financeiros (GIMENES, 2004). Porém, conforme aborda Bialoskorski Neto (2012, p.32), nas sociedades cooperativas "há uma noção de direito comum de propriedade, enquanto, nas 'firmas de capital' esse direito é individual, com fronteiras claramente definidas, sendo o proprietário do capital aquele que tem os direitos residuais aos rendimentos da empresa." Logo, apesar da comparação baseada na atuação de mercado, as cooperativas destacam-se como uma forma de organização específica, na qual os ambientes institucionais e socioculturais devem ser observados.

Na análise do primeiro ambiente, o institucional, o eixo central baseia-se no contexto econômico pautado na Nova Economia Institucional[1], a qual foi definida por North (1990) a partir de regras sociais ou de interação humana. As instituições são responsáveis pelas regras formais, limitações informais e mecanismos de eficácia dos dois tipos de formas, ou seja, constituem a base imposta pelo ser humano para o relacionamento entre si (NORTH, 1990). Desse modo, as cooperativas podem ser observadas como instituições norteadoras da relação entre seus participantes, a partir da inserção de regras formais e informais com foco na sustentação da economia gerada por tal interação, assim como sofrerem influências diretas ou indiretas do ambiente institucional em que estão inseridas.

As influências do segundo ambiente, o sociocultural, são contempladas a partir de duas perspectivas principais: a presença de características de gestão voltadas à geração do capital social e a caracterização da cultura da própria organização. Para a finalidade da análise direcionada ao capital social, a avaliação da abordagem do tema ao longo da história se faz necessária, desde a forma indireta de contextualização desenvolvida por Tocqueville, em 1835, Hanifan em 1916, Bourdieu, no início da década de 1980, Coleman no final da década de 1980, até autores como Putnam e Fukuyama já na década de 1990[2].

O conceito de capital social, difundido por Putnam (2007), elevou a exploração do tema a partir de seus estudos sobre as comunidades italianas. Para o autor, o capital social parte de características específicas voltadas às organizações sociais que podem ser relacionadas, tais como confiança, normas e sistemas que facilitam as ações coordenadas e a eficiência de uma sociedade. Com base na relevância do tema ao longo dos anos, o Banco Mundial (BM) criou, em meados do ano de 2003, um grupo temático de estudos sobre o capital social. Grootaert et al. (2003) desenvolveram um instrumento de mensuração do

[1] Corrente de pensamento econômico estruturada por vários autores que serão explorados e discutidos ao longo do trabalho.
[2] A fundamentação teórica sobre o tema capital social trará o contexto de vários autores ao longo da história.

capital social, denominado *Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital* (SC-IQ)[3].

O ponto de partida toma como foco os reflexos das cooperativas no modo de vida e nas relações sociais provenientes de tal atividade, desde que estas características sejam contempladas pela gestão de tais entidades. Conforme explorado por Putnam (2007), o capital social proveniente de tais relações é organizado por um modo específico de objetivo que atende, ao mesmo tempo, os interesses coletivos, bem como os interesses pessoais dos indivíduos inseridos nesse contexto.

Na perspectiva de caracterização de cultura organizacional, autores como Schein (1992) e Cameron e Quinn (1998) evidenciam modelos específicos para tais abordagens. Cameron e Quinn (1998) criaram o *Competing Value Model (CVM)*, cujo objetivo basilar se concentra na caracterização cultural de uma organização com base em um diagnóstico que reflete o modo grupal, hierárquico, inovador ou voltado ao mercado. Para tanto, a teoria e o modelo criado pelos autores viabiliza analisar se a organização possui foco interno e integração, foco externo e diferenciação, flexibilidade e liberdade ou, por fim, estabilidade e controle, possibilitando, assim, verificar se as influências dos ambientes culturais externos estão inseridas em uma entidade.

Com vistas a isso, o eixo norteador desta pesquisa está fundamentado em analisar as influências dos ambientes institucionais e socioculturais na gestão cooperativa, com base na proposta de ligação teórica desses temas. A partir do estudo de caso da segunda maior cooperativa singular agroindustrial brasileira[4], a C. VALE, será possível observar tal objetivo, tendo em vista a predominância da sociedade nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e na sua pioneira instalação no Paraguai, ultrapassando as fronteiras nacionais. Para fins comparativos da presença ou não de tais influências, serão analisadas algumas unidades paranaenses e as unidades paraguaias devido à representatividade da amostra.

Nos aspectos metodológicos, a pesquisa é classificada quanto aos objetivos como um estudo exploratório e explicativo. Exploratório, pois explora as temáticas voltadas ao cooperativismo, ao ambiente institucional e sociocultural. Explicativo, tendo em vista que, baseado nas características levantadas comparativamente às unidades da cooperativa em

[3] Questionário Integrado para Medir Capital Social (QI-MCS).
[4] Conforme classificação da Organização das Cooperativas Brasileiras com base nas movimentações do ano de 2012.

questão nas regiões do Paraná e Paraguai, aprofunda o conhecimento da realidade, oferecendo o conhecimento científico como resultado.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como bibliográfica, haja vista o levantamento geral realizado em relação às temáticas com base nos principais autores relacionados no contexto nacional e internacional. Também é classificada como um estudo de caso pelo aprofundamento e pesquisa empírica realizada junto à C. VALE - Cooperativa Agroindustrial, sediada na cidade de Palotina, Estado do Paraná e em suas unidades instaladas nos estados do Paraná e no Paraguai, demonstrando as características de ineditismo do tema em relação a ultrapassar as fronteiras geográficas brasileiras[5].

Na discussão central da abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo. Para as análises mais aprofundadas sobre os resultados, a pesquisa também se valeu de análise qualitativa com base em dados quantitativos, ou seja, utilizou-se do método comparativo de agrupamentos, para a verificação dos reflexos socioculturais e institucionais nas diversificadas unidades da cooperativa C. VALE, a partir das semelhanças e diferenças encontradas em cada situação. Qualitativo, pois descreve as principais influências encontradas nas unidades e regiões contempladas pela cooperativa e agrupa as principais características encontradas com base em ferramentas quantitativas de aproximação específicas.

Fundada em 1963 por 24 agricultores da região de Palotina, Estado do Paraná, a C. VALE - Cooperativa Agroindustrial, inicialmente denominada de CAMPAL (Cooperativa Agrícola Mista de Palotina) - obteve um crescimento destacável nas décadas de 1970 e 1980, expandindo-se para os estados do Mato Grosso e de Santa Catarina. Já nos anos 2000, a cooperativa inovou ao instalar três unidades no Paraguai, ultrapassando a fronteira para atuar nas cidades de *Katuete*, *La Paloma Del Espiritu Santo* e *Corpus Christi*, ambas do Departamento[6] paraguaio de *Canindeyú*.

Hoje, a C. VALE conta com 106 unidades de negócios nas regiões mencionadas, aproximadamente 13.700 associados e uma estrutura de 5.600 funcionários, com destaque para a produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango e suínos. A opção de pesquisa na cooperativa teve como ênfase o fato de a sociedade ser considerada a segunda maior cooperativa singular do Brasil, segundo a OCB (2013), demonstrando sua representatividade econômica e, ainda, por ela possuir unidades em diversificadas regiões que também

[5] O estudo de caso se deu via entrevistas *in loco* nas unidades da amostra, inclusive em território paraguaio, questionários e demais levantamentos que serão abordados no Capítulo 3 – Metodologia.
[6] No Paraguai , os "Departamentos" são equivalentes a Estados brasileiros.

ultrapassam as fronteiras nacionais nas atividades prestadas. Assim, apesar da delimitação via estudo de caso, acredita-se que este trabalho contribui para uma melhor compreensão da organização e gestão das cooperativas agroindustriais brasileiras, com foco na atuação interna e externa ao território nacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante de históricos e diversificados estudos baseados no cooperativismo, observa-se a predominância da discussão centralizada na aplicação e na verificação do atendimento ou não dos princípios básicos da atividade. Esse estudo toma como premissa principal a gestão cooperativa e as possíveis influências externas em seu processo. Aprofunda a análise das influências mencionadas, a partir da pesquisa realizada sob a observação e a visão nas perspectivas da cooperativa e da sociedade ou região na qual a atividade está inserida.

Assim, a pesquisa tem como direção central atender ao seguinte questionamento: **os ambientes institucionais e socioculturais influenciam a gestão cooperativa da C. VALE - Cooperativa Agroindustrial - comparativamente às unidades paranaenses e paraguaias?**

Martins e Theóphilo (2007) discutem o problema de pesquisa como resultante de fatores como a dúvida, a inquietação, a perplexidade e a curiosidade sobre qualquer questão ainda não resolvida. Os autores afirmam que toda pesquisa é iniciada a partir de um problema, ou seja, da indagação que o pesquisador tem como objetivo responder, baseado em informações resultantes de um processo de exploração e da quebra de alguns paradigmas que devem ser comprovados. Para Laville e Dionne (1999), a etapa de construção do problema é frequentemente considerada a fase crucial da pesquisa. Assim, o problema serve para definir e guiar todas as operações posteriores, uma vez que tenham sido bem planejadas. O desenvolvimento da questão de pesquisa é o momento primordial da construção do saber (LAVILLE; DIONE, 1999).

Para viabilizar as respostas do problema estabelecido, as influências institucionais foram identificadas à luz da Nova Economia Institucional discutida por North (1990), as influências sociais baseadas na teoria do capital social, debatida pelo modelo de Grootaert et. al (2003)[7] e as influências culturais, no *Competing Value Model* de Cameron e Quinn (1998).

[7] O modelo de Grootaert (2003) et al. é precedido a partir da ideia de vários autores sobre o tema.

1.2 HIPÓTESES

Para Martins e Theóphilo (2007), na sequência da formulação do problema de pesquisa, faz-se necessária a construção de uma ou de mais hipóteses. Estas podem ser conceituadas de diversas formas, a saber: como a proposição afirmativa, a conjectura ou a suposição, a proposição que pode ser colocada à prova e a proposição de suposta explicação do fenômeno investigado (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

O problema de pesquisa proposto analisa as possíveis influências do ambiente externo institucional e sociocultural na gestão cooperativa comparativamente entre as unidades paranaenses e paraguaias da entidade em questão. Para tanto, características a serem encontradas em tais ambientes são passíveis de relação, a fim do estabelecimento de existência ou não de características semelhantes entre as unidades em seus distintos espaços geográficos.

Como o estudo adota como proposta a comparação entre dois diferentes países; logo, como hipótese central a ser avaliada pela pesquisa, destaca-se existir a predominância das influências ambientais institucionais e socioambientais específicas para cada contexto. Dessa forma, as unidades cooperativas brasileiras teriam uma forma de gestão diferente às unidades cooperativas paraguaias, tendo em vista a ultrapassagem das fronteiras geográficas e políticas.

De modo sintético, o estudo estabelece duas hipóteses centrais passíveis de teste para aceitação ou rejeição:

H1: As unidades cooperativas inseridas no Estado do Paraná, Brasil, possuem uma gestão heterogênea influenciada pelas regras formais e informais, bem como uma cultura interna voltada para o agrupamento e práticas que atendam a geração de capital social no ambiente em que estão inseridas.

H2: As unidades cooperativas inseridas no Paraguai possuem uma gestão homogênea influenciada apenas pelas regras formais, bem como uma cultura interna voltada para a hierarquia da própria entidade e práticas que atendam à geração de capital social no ambiente no qual estão inseridas.

Marconi e Lakatos (2004) discutem as hipóteses a partir de diversificados autores do contexto metodológico. Dentre as mais variadas definições, adotam como conceito central de hipótese a solução temporária de um problema específico de caráter explicativo ou preditivo, desde que seja compatível com o conhecimento científico e passível de verificação, a partir do empirismo em suas consequências (MARCONI; LAKATOS, 2004).

Para Hair Jr. et al. (2005a), as hipóteses são desenvolvidas antes da coleta dos dados, na etapa de planejamento da pesquisa, conforme exposto. Assim, as hipóteses possibilitam aos pesquisadores explicarem e testarem os fatos e fenômenos que foram propostos por meio da problemática do estudo (HAIR JR. et al., 2005a). Dessa forma, o problema de pesquisa apresentado e os objetivos do estudo, que serão abordados na sequência, seriam os eixos norteadores para os testes das hipóteses.

As duas hipóteses centrais estabelecidas foram testadas e, de modo específico, aceitas ou rejeitadas com base na metodologia adotada pelo estudo. Na identificação das influências ambientais existentes em cada unidade foram utilizadas ferramentas qualitativas de análise e, para fins de se estabelecer uma possível relação entre as variáveis encontradas, foi adotada a ferramenta de análise por agrupamento, demonstrando ou não a existência de características que possam assemelhar diferentes unidades.

1.3 OBJETIVOS

O desenho do estudo, apesar de representar diferentes abordagens teóricas para a construção da ideia central voltada ao tema cooperativismo, possui um objetivo principal que alinha e viabiliza a compreensão da proposta. O objetivo central da pesquisa é analisar as influências do ambiente institucional e sociocultural na gestão cooperativista da C. VALE comparativamente às unidades brasileiras paranaenses mais representativas e as unidades sediadas no Paraguai.

Para atingir tal objetivo proposto, foram utilizadas as seguintes teorias e modelos de análise: Teoria Institucional baseada na Nova Economia Institucional de North (1990); Teoria do Capital Social baseada nas premissas de Putnam (2007), aplicação do modelo do Banco Mundial (BM) e Teoria da Cultura Organizacional com base na aplicação do *Competing Value Model* de Cameron e Quinn (1998).

A partir do objetivo geral, da temática central direcionada ao cooperativismo, bem como das influências ambientais mencionadas que foram analisadas, o estudo aponta ainda objetivos específicos contemplados na investigação:

- Compreender o processo de formação e constituição da C. VALE;
- Analisar o processo de gestão da cooperativa C. VALE com base nas características e premissas da Nova Economia Institucional (NEI);
- Caracterizar a cultura organizacional predominante nas unidades da C. VALE tanto paranaenses quanto paraguaias baseadas no *Competing Value Model*;

- Mensurar a geração de capital social da cooperativa C. VALE com o modelo adaptado do Banco Mundial (BM), a partir da visão da cooperativa para a sociedade em que está inserida e as respectivas influências de tais fatores sociais no processo de gestão;
- Comparar as principais características encontradas no processo de gestão da C. VALE no Estado do Paraná e no Paraguai.
- Construir um embasamento institucional e sociocultural para a aplicabilidade em futuras pesquisas no tema cooperativista.

Sendo assim, a proposta do estudo viabiliza atingir todos os objetivos descritos, configurando uma pesquisa ampla e aprofundada sobre as temáticas relacionadas. Tal relação demonstra que a resolução da problemática apresentada na tese contempla a resposta a todos os objetivos secundários observados.

1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa com cooperativas e suas respectivas atividades transfronteiriças[8] é de caráter inédito nas investigações científicas relacionadas ao tema. Begnis, Arend e Estivalete (2014) realizaram estudo específico no principal periódico nacional sobre o agronegócio e identificaram pouca produção sobre o tema, com abordagens predominantemente econômicas. Diversos estudos abordam especificamente a discussão institucional, social e cultural das cooperativas ao redor do mundo[9]. A junção das três abordagens também configura o aprofundamento e o ineditismo do estudo, tendo em vista contemplar as principais influências predominantes à gestão cooperativista.

Pela representatividade da atividade cooperativista no Brasil, observa-se ainda certa limitação em pesquisas mais específicas sobre o tema. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2014), o cooperativismo brasileiro pode ser classificado em 13 (treze) setores da economia, sendo eles: agropecuário; consumo; crédito; educacional; especial; habitacional; infraestrutura; mineral; produção; saúde; trabalho; transporte; turismo e lazer.

[8] O conceito transfronteiriço é aqui empregado para indicar que a ação dos agentes cooperativos e dos cooperados transcende o marco político da fronteira enquanto divisão territorial.
[9] Os estudos considerados mais relevantes ao contexto da pesquisa foram explorados na fundamentação teórica.

O presente estudo está focado no ramo econômico agroindustrial, tendo em vista as 1.561 (mil, quinhentas e sessenta e uma) cooperativas existentes no país, os 969.541 (novecentos e sessenta e nove mil, quinhentos e quarenta e um) associados, a geração de 155.896 (cento e cinquenta e cinco mil, oitocentos e noventa e seis) empregos diretos e o total médio de exportações diretas ter girado em torno de 6 bilhões de dólares no ano de 2013 (OCB, 2014).

De acordo com a OCB (2014), metade da produção agrícola brasileira transita pelas cooperativas. Na perspectiva social, a concentração de cooperados nos mais diversificados ramos se encontra nas regiões Sudeste do país, com aproximadamente 5,1 milhões de associados, na região Sul com cerca de 4,4 milhões e na região Centro-Oeste com aproximados 746 mil cooperados (OCB, 2014).

Além do enriquecimento científico nas investigações dos impactos da atividade cooperativista para o desenvolvimento regional, o estudo traz como contribuição as perspectivas da atividade cooperativa, a partir do estudo de caso junto à C. VALE - Cooperativa Agroindustrial - e a predominância dessa organização nas regiões em que as unidades estão inseridas.

A escolha da C. VALE para a aplicabilidade metodológica do estudo de caso se deu por algumas razões específicas. A cooperativa destaca-se no cenário nacional como a segunda maior do ramo do agronegócio em termos de movimentação econômico-financeira. No ano de 2013, a entidade completou 50 (cinquenta) anos, passando por diversificadas fases e se consolidando, no cenário brasileiro e internacional, como umas das maiores cooperativas do mundo. Outro fator preponderante à escolha é a presença de 3 (três) unidades da C. VALE no Paraguai, ou seja, ultrapassando as fronteiras territoriais brasileiras.

A relevância organizacional e a crescente necessidade de abordagem do cooperativismo nos mais diversificados contextos fazem dessa temática central um amplo campo de estudos científicos, com o objetivo de gerar um melhor entendimento à forma de atividade e ao modo de organização nas diferentes regiões, bem como a contínua proposta de melhorias no setor produtivo brasileiro com reflexos econômicos e sociais.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Köche (1997, p.106) afirma que “[...] um problema de investigação delimitado expressa a possível relação que possa haver entre, no mínimo, duas variáveis conhecidas.” A delimitação do estudo fundamenta-se em dois aspectos principais: inicialmente em relação a

temática a ser abordada e, na sequência, em relação ao estudo empírico a ser desenvolvido. Quanto ao tema, a pesquisa fundamenta-se em um eixo principal baseado na discussão cooperativista a partir das definições conceituais de diversificados autores. As abordagens temáticas, avaliadas a partir do estudo, delimitam-se no contexto institucional e sociocultural com base nos autores já mencionados.

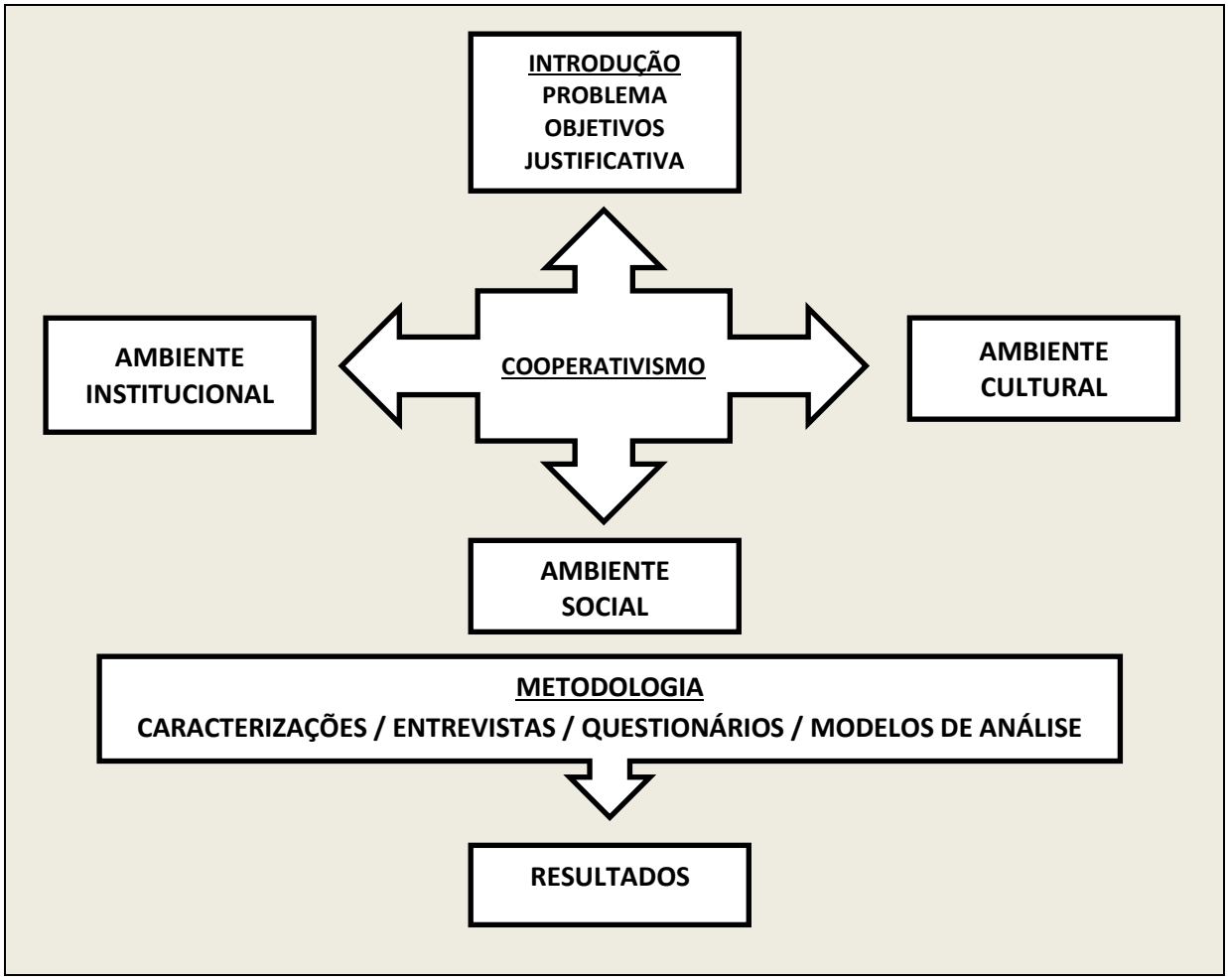
Já em relação à base empírica, que fundamenta as respostas à problemática central da pesquisa, o estudo limita-se a investigar o caso específico da C. VALE - Cooperativa Agroindustrial, tendo em vista a representatividade da organização no cenário nacional e internacional, bem como a característica de ultrapassar as fronteiras nacionais em suas atividades. O foco do estudo está delimitado nas unidades da cooperativa espalhadas no Estado do Paraná e no Paraguai, conforme abordagem metodológica que será explicitada no desenvolvimento do estudo.

Apesar da delimitação junto à cooperativa, objeto do estudo, a extensão das conclusões ao cooperativismo agroindustrial, de uma maneira ampla, foram viabilizadas, pela similaridade do modelo organizacional adotado por estas entidades e a atual predominância das práticas de gestão corporativas do modelo cooperativo nacional. Tal possibilidade se pauta em estudos que debatem essa nova geração estrutural das cooperativas (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996; COOK; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2004; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o melhor entendimento da construção e alinhamento das ideias do presente estudo, faz-se necessário demonstrar a estrutura e principais pontos abordados nos capítulos, bem como os respectivos conteúdos inseridos em cada discussão. A tese está fundamentada em quatro capítulos principais. A Figura 1 desenha a sistematização da pesquisa.

Figura 1 – Sistematização da pesquisa



Fonte: elaborada pela autor

Este capítulo, o primeiro do trabalho, contempla os aspectos introdutórios e tem como objetivo a contextualização da temática e a apresentação dos mencionados objetivos centrais do estudo a partir do problema de pesquisa, das hipóteses estabelecidas e dos objetivos gerais e específicos. As justificativas e contribuições esperadas trazem o caráter de ineditismo de exploração do tema com base na delimitação e construção do estudo.

O Capítulo 2 contempla toda a fundamentação teórica necessária ao embasamento da pesquisa. Foram explorados os principais estudos que sustentam os objetivos traçados. O cooperativismo toma como base as ideias das organizações cooperativas, os principais fatores que contribuíram ao surgimento brasileiro, paranaense e paraguaio, bem como os atuais reflexos de tal atividade e sua gestão. O capital social foi explorado a partir das definições históricas de diversos autores, com enfoque em Putnam (2007) e o modelo de Grootaert et. al. (2003).

As influências culturais foram exploradas, tomando como base os principais conceitos da linha teórica que discute a cultura organizacional no Brasil e no mundo. O capital econômico foi abordado a partir da exploração da corrente de pensamento econômico denominada de Nova Economia Institucional aprofundada por North (1990) e outros autores.

O Capítulo 3 aborda os aspectos metodológicos utilizados no estudo. A necessidade de caracterização metodológica específica quanto à área da ciência, a natureza, os objetivos, o objeto, os procedimentos e a abordagem do problema delimitam de forma detalhada os meios utilizados para a resposta da problemática abordada.

Já no Capítulo 4, os resultados gerais e específicos das análises dos ambientes sociais, culturais e institucionais propostas pelo estudo foram contextualizados a partir da caracterização da C. VALE - Cooperativa Agroindustrial - na perspectiva histórica e geral. Por meio da metodologia caracterizada na pesquisa, o processo serve como parâmetro às principais conclusões atingidas no Capítulo 5, com sugestões para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atender a proposta da pesquisa, faz-se necessário o aprofundamento nas literaturas existentes sobre as temáticas investigadas. Assim, o referencial está contemplado em três discussões principais: o cooperativismo, o ambiente institucional e o ambiente sociocultural. No primeiro momento, abordam-se as principais referências nacionais e estrangeiras direcionadas ao cooperativismo, desde os aspectos históricos até a representatividade econômica da atividade no Brasil, no Paraguai e no processo de gestão cooperativo.

Na sequência, a segunda seção discute o ambiente institucional, a partir de conceitos voltados à Teoria Institucional, com ênfase nas ideias de North (1990) e das referências clássicas relacionadas à Nova Economia Institucional (NEI). Para uma melhor contextualização, a seção aborda também o processo de institucionalização das cooperativas agroindustriais.

Como terceira etapa de construção do referencial teórico, explora-se o ambiente sociocultural subdividido nas ideias de cultura organizacional e de capital social. A cultura organizacional é trabalhada por meio de uma ampla revisão literária nacional e estrangeira, bem como é apresentado o modelo de análise e caracterização utilizado no estudo. O conceito de capital social é abordado nas perspectivas históricas e no contexto econômico, a partir de literaturas específicas. Para tanto, é realizada uma análise histórica do tema, os principais teóricos e abordagens trabalhadas.

2.1 COOPERATIVISMO

As diferentes abordagens do cooperativismo focam as principais discussões no contexto econômico e social. Em virtude das cooperativas atualmente utilizarem um modelo de gestão baseado no mercado competitivo nacional e internacional, as atuais abordagens centralizam-se no aspecto econômico. Porém, os reflexos direcionados às relações sociais e culturais entre os agentes cooperativos das referidas sociedades também se faz necessário como objeto de investigação científica, por conta das possíveis influências dessas relações na própria gestão cooperativista.

Avaliar se o modo e estilo de vida de determinadas regiões influenciam na gestão cooperativista é um objeto ainda pouco explorado, bem como o inverso da situação, ou seja, se a atividade de determinadas cooperativas influencia nas regiões onde estão inseridas

também é um importante foco de debate. Para tanto, aborda-se o cooperativismo em seu aspecto histórico, sua evolução e a atual situação da atividade no Brasil e, mais especificamente, no Paraná, em função do objeto central da pesquisa. As diferentes abordagens do cooperativismo tornam-se oportunas no sentido de apresentar a ótica de diversificados autores e suas respectivas caracterizações, além de permitirem traçar um panorama geral sobre a temática.

Figueiredo (2000) destaca alguns dos principais idealizadores do pensamento cooperativista. A autora classifica-os enquanto integrantes de uma corrente liberal, de uma corrente socialista ou de uma corrente utópica. O Quadro 1 traz a síntese desses personagens, períodos, origem, corrente e principais características na abordagem cooperativista.

Quadro 1 – Principais ideias do cooperativismo

Nome	Período	Origem	Corrente	Abordagem
John Bellers	1654-1725	Inglaterra	Socialista	Organização das cooperativas de trabalho para se exterminar o lucro e indústrias de transformação.
Charles Gide	1847-1932	França	Liberal	Disseminação nas universidades sobre o tema economia política e cooperativismo.
Robert Owen	1772-1858	Inglaterra	Socialista	Militante contra o lucro e a concorrência a partir da atividade cooperativa.
William King	1780-1865	Inglaterra	Utópica	Médico que se empenhou pelo cooperativismo de consumo e busca por um sistema cooperativo internacional.
Philippe Buchez	1792-1865	Bélgica	Liberal	Estabelecimento do cooperativismo de autogestão em relação ao Governo ou auxílio externo.
Louis Blanc	1812-1882	França	Socialista	Político que lutou pelo direito ao trabalho, à liberdade com educação e à educação moral das pessoas.
Charles Fourier	1772-1858	Francês	Utópica	Pioneiro das cooperativas de produção e criador dos falanstérios.
Pierre J. Proudhon	1809-1865	Francês	Liberal	Escritor, deputado e contabilista. Criou o crédito mútuo e condenava os juros sobre empréstimos.
William Thompson	-	Irlanda	Socialista	Pensava numa economia cooperativa e voluntária com distribuição justa das riquezas.
George J. Holyoake	1817-1906	Inglaterra	Socialista	Socialista-cristão autor de obras sobre cooperação e assuntos político-sociais.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Figueiredo (2000)

Bialoskorski Neto (2012) considera o rico industrial galês, Robert Owen, como o precursor do cooperativismo moderno no século XIX. Considerado por muitos como um dos mais importantes socialistas utópicos e fundador do cooperativismo, Owen, baseado na pobreza generalizada que assolava a Europa à época, resolveu adotar determinadas medidas com o objetivo de reduzir abusos cometidos pelos industriais entre os séculos XVIII e XIX.

Conforme Bialoskorski Neto (2012), a redução inicial foi a da jornada de trabalho, de 17 para 10 horas diárias, bem como a proibição de menores de 10 anos nos processos produtivos. O autor afirma também que Owen criara escolas e refeitórios para atender aos operários e as suas famílias, e fundara a organização internacional denominada de "*Association of all Classes of All Nations*[10]." A associação criava uma cooperativa mundial com foco na exclusão da concorrência a partir da cooperação.

Além de Robert Owen e conhecido pelo modelo atual, o cooperativismo teve também como marco histórico os 28 artesãos de algodão, na região norte da Inglaterra, mais especificamente na cidade de Rochdale, cujos objetivos voltaram-se a real necessidade de adquirirem melhores condições de vida, face à pobreza e subdesenvolvimento em que viviam. O modo de cooperação desenvolvido pelos operários em 1844 foi ancorado em princípios que, apesar de sofrerem alterações ao longo dos anos, ainda permanecem como a base de sustentação do cooperativismo mundial.

Já no início do século XX, de acordo com Arroyo e Schuch (2006), a proposta de substituição da dinâmica de mercado pelo planejamento estatal veio de antemão aos preceitos da construção democrática. A intervenção do Estado nas decisões econômicas refletiu diretamente nas relações sociais de coletividade conquistadas até então. Porém, após a grave crise econômica mundial de 1929, os princípios de cooperação e associação voltam ao seu fortalecimento inicial, com um impulso bastante representativo entre as décadas de 1970 e 1980.

A partir do Congresso Mundial realizado em Manchester, no ano de 1995, a Aliança Cooperativa Internacional estabeleceu os sete princípios que regem o funcionamento de toda e qualquer cooperativa no mundo, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios do cooperativismo

PRINCÍPIO	CARATERÍSTICAS PRINCIPAIS
Associação voluntária e aberta	Podem associar-se a cooperativas todos aqueles que apresentem condições de utilizar seus serviços e queiram aceitar as responsabilidades de associado, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
Controle democrático dos membros	Participação ativa e direta de homens e mulheres associados no estabelecimento de diretrizes políticas e na tomada de decisões.
Participação econômica dos membros	Controle democrático da cooperativa e igual contribuição ao capital, sendo que uma parte do capital social constitui propriedade comum da cooperativa.
Autonomia e independência	A cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender as suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, controlando elas mesmas o funcionamento de sua organização.

[10] Associação de todas as classes e de todas as nações.

PRINCÍPIO	CARATERÍSTICAS PRINCIPAIS
Educação, treinamento e informação	Formação cultural para que associados, representantes eleitos, executivos e empregados da cooperativa possam, efetivamente, contribuir para o seu desenvolvimento.
Cooperação entre cooperativas	Trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em níveis local, regional e internacional, fortalecem o movimento cooperativo e atendem os cooperados de maneira mais efetiva.
Preocupação com a comunidade	Membros das cooperativas devem aprovar políticas especiais com o objetivo fundamental de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

Fonte: elaborado pelo autor com base na ICA (2013)

Apesar das discussões gerais sobre o cooperativismo nos mais diferentes contextos, ademais de áreas da ciência abordarem, de modo constante, tais princípios, cabe uma reflexão mais aprofundada sobre a atual utilização e aplicação desses princípios e se aqueles alterados no ano de 1995 refletem, especificamente, as práticas da atividade cooperativista[11].

O princípio inicial de "associação voluntária e aberta" talvez seja, hoje, um dos mais utilizados, tendo em vista a constante necessidade das cooperativas de absorverem novos associados e se consolidarem de modo representativo nas sociedades em que estão inseridas. Assim, ao assumir as responsabilidades colocadas por cada sociedade, o associado contribui de modo positivo ao crescimento quantitativo almejado atualmente por determinadas cooperativas e suas respectivas regiões.

O princípio de "controle democrático dos membros" atrela-se de forma incisiva aos aspectos jurídicos, nos quais cabe uma breve discussão à atual legislação brasileira vigente que rege a atividade cooperativista. Do ponto de vista histórico, a legislação nacional definiu, a partir da Lei n.5.764 de 16 de dezembro de 1971, a Política Nacional do Cooperativismo, instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas, bem como outros aspectos necessários ao ramo. Vale ressaltar que tal legislação sofreu breves alterações ao longo dos últimos 40 (quarenta) anos por meio de legislações complementares específicas.

O Quadro 3 sintetiza os principais pontos contemplados pelos 18 (dezoito) capítulos da Lei 5.764/1971.

[11]A proposta é discutir a abordagem atual de utilização dos princípios e não a exaustiva caracterização deles.

Quadro 3 – Síntese da Lei n.5.764 de 16 de dezembro de 1971

CAPÍTULOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
I – Política Nacional do Cooperativismo	Coordenação e estímulo pelo Governo Federal das atividades de cooperativismo.
II – Das Sociedades Cooperativas	Constituição baseada na prestação de serviços aos associados, não sujeitas à falência e sem objetivo de lucro.
III – Do Objetivo e Classificação das Sociedades Cooperativas	Obrigatoriedade da expressão "cooperativa" nas denominações e possibilidade de adoção de qualquer segmento.
IV – Da Constituição das Sociedades Cooperativas	Nascimento da sociedade cooperativa a partir da Assembleia Geral e respectiva ata de fundação.
V – Dos Livros	Obrigatoriedade de livros específicos para fins de atender aos associados e registrar as principais decisões.
VI – Do Capital Social	Capital social subdividido em quotas-partes não excedendo unitariamente o salário mínimo vigente no país.
VII – Dos Fundos	Criação do Fundo de Reserva e do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social.
VIII – Dos Associados	Ingresso, demissão, eliminação e exclusão, específicos dos associados.
IX – Dos Órgãos Sociais	Assembleias Gerais Ordinárias, Extraordinárias, Órgãos de Administração e Conselho Fiscal.
X – Fusão, Incorporação e Desmembramento	Transações de fusão, incorporação e desmembramento entre cooperativas.
XI – Da Dissolução e Liquidação	Descontinuidade das cooperativas por motivos específicos e respectivas obrigações dos associados.
XII – Do Sistema Operacional das Cooperativas	Atos cooperativos, distribuição das despesas, operações, prejuízos e sistema trabalhista.
XIII – Da Fiscalização e Controle	Fiscalização e controle pelo Banco Central do Brasil, Banco Nacional de Habitação e Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.
XIV – Do Conselho Nacional do Cooperativismo	Órgão responsável pela orientação geral da política cooperativista nacional.
XV – Dos Órgãos Governamentais	Subordinação das cooperativas ao Conselho Nacional do Cooperativismo e Conselho Monetário Nacional.
XVI – Da Representação do Sistema Cooperativista	Organização das Cooperativas Brasileiras como representante do sistema cooperativista nacional.
XVII – Dos Estímulos Creditícios	Estímulo e apoio às cooperativas por meio do Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.
XVIII – Das Disposições Gerais e Transitórias	Aspectos tributários, contábeis e burocráticos do funcionamento das cooperativas.

Fonte: elaborado pelo autor

Diante das características estabelecidas pelo princípio cooperativista baseado nos preceitos democráticos, Bialoskorski Neto (2007) investigou empiricamente e constatou que, em uma cooperativa, quanto melhor é o desempenho econômico, menor é a participação dos associados. Dessa forma, observa-se que, apesar da abordagem específica do princípio, o controle democrático dos membros nem sempre está associado ao bem-estar social e continuidade da cooperativa, mas pode também voltar-se a fatores apenas econômicos. Tal reflexão é associada ao princípio da "participação econômica dos membros", no qual estes são representados pela sua parcela de capital social que reflete a proporcionalidade dos resultados da atividade em períodos pontuais.

O princípio da “autonomia e independência” preza pela liberdade democrática e, ao mesmo tempo, pela responsabilidade dos associados diante do funcionamento de uma organização cooperativa. As responsabilidades mencionadas devem ser tratadas e trabalhadas de modo voluntário, a fim de atender os interesses sociais, culturais e econômicos em uma sociedade coletiva. Assim, tal aspecto relaciona-se diretamente com o princípio da “educação, treinamento e informação” que trata sobre o modo o qual os agentes de uma sociedade cooperativa se beneficiam de formação cultural como forma de contribuir para o desenvolvimento.

Atualmente o sexto princípio da “cooperação entre as cooperativas” talvez seja o mais discutido e o que denota maior reflexão. Pela própria estrutura de capital e de gestão que forma as atuais sociedades cooperativas, a competição entre elas torna-se um fator notório diante do cenário mercadológico mundial e nacional. Porém, como forma de regular tais práticas competitivas, surgiram no Brasil instituições específicas com o objetivo de atendimento a tal fim. Em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), com o intuito central de representar institucionalmente o sistema cooperativista nacional (OCB, 2013).

O último princípio relacionado como “preocupação com a comunidade” denota um aspecto mais amplo, a saber: a necessidade das cooperativas de interagirem socialmente com as comunidades em que estão inseridas suas respectivas unidades. Atrelado a isso, cabe a observação de tais sociedades como agentes geradoras de capital social e, de modo consequente, como agentes geradoras de desenvolvimento local.

De forma sintética, os 7 (sete) princípios cooperativistas internacionais contemplam os principais fatores que ao menos deveriam ser observados por toda e qualquer sociedade cooperativa criada. O presente estudo faz, por meio de seu objetivo central e dos respectivos objetivos específicos, uma discussão constante com a observação de tais princípios pela sociedade analisada, bem como pela necessidade de manutenção atual deles, tendo em vista as constantes mudanças no cenário mundial no que tange à economia, às relações sociais e aos aspectos culturais.

Ao longo dos anos, puderam ser observados os mais diversificados conceitos relacionados ao cooperativismo, desde seu surgimento até as constantes alterações doutrinárias sofridas com o passar do tempo. De acordo com Schallenberger (2003), o cooperativismo é melhor definido a partir de uma doutrina econômica, em que o foco é sustentar a associação livre e autônoma de pessoas, cujos interesses são comuns, com característica solidária a atingir as necessidades de cada um e as coletivas. Ainda segundo o

autor, as cooperativas são consideradas um sistema de organização socioeconômica, fundamentado nos sete princípios apresentados pela ICA (SCHALLENBERGER, 2003).

Para Bialoskorski Neto (2007), o cooperativismo é associado à questão da cooperação como "uma forma de voluntarismo e solidariedade por parte dos membros associados, e que teria como base as relações de troca de bens e serviços [...]." Segundo Veiga e Fonseca (2001, p.17), o cooperativismo pode ser definido como:

> [...] uma filosofia do homem na sociedade em que vive, um pensamento que procura construir uma nova maneira de processar a economia baseando-se no trabalho e não no lucro; na ajuda mútua e não na concorrência e competição; nos valores e necessidades humanas e não na acumulação individual do dinheiro e na exploração do trabalho de outras mulheres e homens.

Costa (2010) sintetiza, a partir de ideias principais de autores como Sexton e Staatz, o cooperativismo agrícola, afirmando que são "organizações econômicas de propriedade coletiva, criadas pelos produtores rurais para fazer frente às falhas de mercado, pois as características dos mercados agrícolas propiciam possibilidades às empresas de extraírem sua renda." Face à representatividade e à predominância da atividade agrícola no Brasil, destaca-se que as cooperativas nacionais são constituídas, em sua maioria, pela cooperação de produtores rurais, conforme objetivos mencionados.

As cooperativas apresentam duas dimensões distintas, que podem ser conflitantes: a econômica e de resultados e a social, que possui foco no produtor rural (BIALOSKORSKI NETO, 2005). Desse modo:

> [...] o foco de mercado, da lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços, como sinalizadores da alocação de fatores de produção, de um lado, e o foco da sociedade, do cooperante, da fidelidade contratual, da ética de negócios, da transparência e do desenvolvimento, como distribuição de renda, de outro, de forma a elevar a riqueza e o bem-estar do associado. (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

Os agricultores iniciam e mantêm uma cooperativa quando têm a possibilidade de alcançar seus objetivos de forma ampla e completa. Logo, "as cooperativas agropecuárias, na sua gênese, surgem da união de produtores rurais, que buscam vantagens econômicas através da prática do cooperativismo, em relação às ações individuais como agentes econômicos pulverizados." (BARREIROS; PROTIL; MOREIRA, 2008).

As cooperativas são organizações que podem atuar em mercados sem discriminar pequenos produtores rurais e prover melhor origem da produção, certificar qualidade e processos. Assim, as cooperativas agrícolas deveriam explorar suas vantagens competitivas

decorrentes de terem contato direto com o produtor e capacidade de coordenação da cadeia de suprimentos (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

As variadas abordagens de diferentes autores de âmbito nacional e internacional inserem as cooperativas com uma importante representação institucional, com o objetivo central de geração de benefícios e bem-estar cooperativo. Porém, desde as primeiras formalizações cooperativistas, ainda no século XIX, contínuas são as necessidades de uma melhor compreensão da evolução da atividade e as respectivas transformações sofridas por essas ao longo do tempo.

Os caminhos percorridos pelo cooperativismo mundial fizeram com que a arquitetura social e econômica dessas sociedades variasse em relação à estruturação e aos objetivos em todo o mundo. Os incomensuráveis números de cooperativas criadas nos séculos XIX, XX e XXI, os motivos do sucesso ou não de algumas dessas sociedades e o momento pelo qual a essência da doutrina cooperativista foi abandonada em algumas situações são objeto de diversificados estudos científicos nas várias áreas de conhecimento (CORADINI; FREDERICQ, 1982).

No Brasil, de modo específico, as milhares de cooperativas atualmente existentes se diferem no que tange ao ramo econômico, à estrutura de governança e aos reais objetivos pelos quais foram constituídas. Nesse sentido, cabe uma análise pontual do cooperativismo no Brasil, no Paraná e no Paraguai como forma de melhor contextualização ao estudo e a respectiva relação com os demais temas ligados ao capital social e cultural, aos reflexos econômicos e aos transfronteiriços da atividade nesse cenário.

2.1.1 Cooperativismo no Brasil

A origem do cooperativismo no Brasil pode ser observada em dois contextos principais: a incorporação das doutrinas cooperativas pelos diversos segmentos sociais brasileiros e os primeiros passos do cooperativismo como um sistema que representara os interesses também econômicos dos indivíduos pertencentes a cada ambiente social. A origem do sistema cooperativista é aqui discutida com a finalidade de atender o contexto geral do trabalho.

A exploração e desenvolvimento do espaço colonial rio-grandense, a partir das análises de imigração e produção social via associativismo cristão, estabelecidas por Schallenberger (2009), formam uma relevante base para a análise do surgimento do sistema cooperativista. O sul do Brasil teve suas primeiras experiências de formação de núcleos de

povoamento nos anos de 1700, a partir da "[...] interação entre os tropeiros lagunenses e paulistas com os índios e espanhóis." (SCHALLENBERGER, 2009, p.118).

Nos anos 1800, a maioria da população do Estado do Rio Grande do Sul era estabelecida em torno dos latifúndios arrozeiros e da pecuária. Segundo Schallenberger (2009), tal predominância econômica, baseada no tropeirismo e formação de estâncias, também se configurava nos Estados do Paraná e de Santa Catarina. O Estado catarinense com o povoamento açoriano servia mais como abastecimento às companhias militares do que como uma formação econômica específica estabelecida. Porém, os dois estados também se firmavam como pontos de expansão do capital entre o Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

De modo geral, Schallenberger (2011) destaca três fenômenos principais que acompanharam os processos de imigração e colonização do sul do Brasil: o fenômeno do desarranjo socioambiental e institucional; o fenômeno da instabilidade político-territorial e o fenômeno do mercado. O cooperativismo esteve focado nesse terceiro fenômeno, fixado às questões, além de sociais, econômicas e de mercado.

Como marco histórico voltado a esse processo de mercado, na passagem do século XIX para o século XX, é destacada a criação da Associação Rio-Grandense de Agricultores – *Bauerverein* – cujos objetivos centrais eram, a partir das relações de cooperação entre os colonos da época, a possibilidade de formação de poupança, a expansão das fronteiras agrícolas e a capacidade de inovação tecnológica. Para Schallenberger (2009), o *Bauerverein* contribuiu de forma representativa para a formação social sul-brasileira justamente por possibilitar aos agricultores a abertura de novas fronteiras de colonização e o acesso ao crédito rural.

O surgimento das primeiras cooperativas de crédito rural no Rio Grande do Sul, como o caso da Cooperativa de Crédito Rural Nova Petrópolis em 1902, bem como a relevância desse sistema aos colonos da época precederam o surgimento das cooperativas de produção/transformação e as cooperativas de compra/venda. Nascia o sistema cooperativista como forma de auxílio econômico baseado em doutrinas de relação social-cooperativa e com o objetivo de atender aos interesses coletivos e, ao mesmo tempo, individuais, dos membros que compunham tais sociedades.

O principal momento histórico de ruptura das bases estabelecidas pelo movimento associativista cristão, relacionadas ao aspecto voltado ao interesse cooperativo dos agricultores, foi o período de governo do então presidente Getúlio Vargas. Durante tal período da década de 1930 ficou evidenciada a intervenção do Estado nas práticas cooperativas em relação aos aspectos tecnológicos e produtivos. A partir desse momento, os interesses

econômicos passaram a se sobressair aos interesses sociais estabelecidos, sobretudo, pelo cooperativismo agrícola, tendo em vista o almejado crescimento do país (SCHALLENBERGER, 2004).

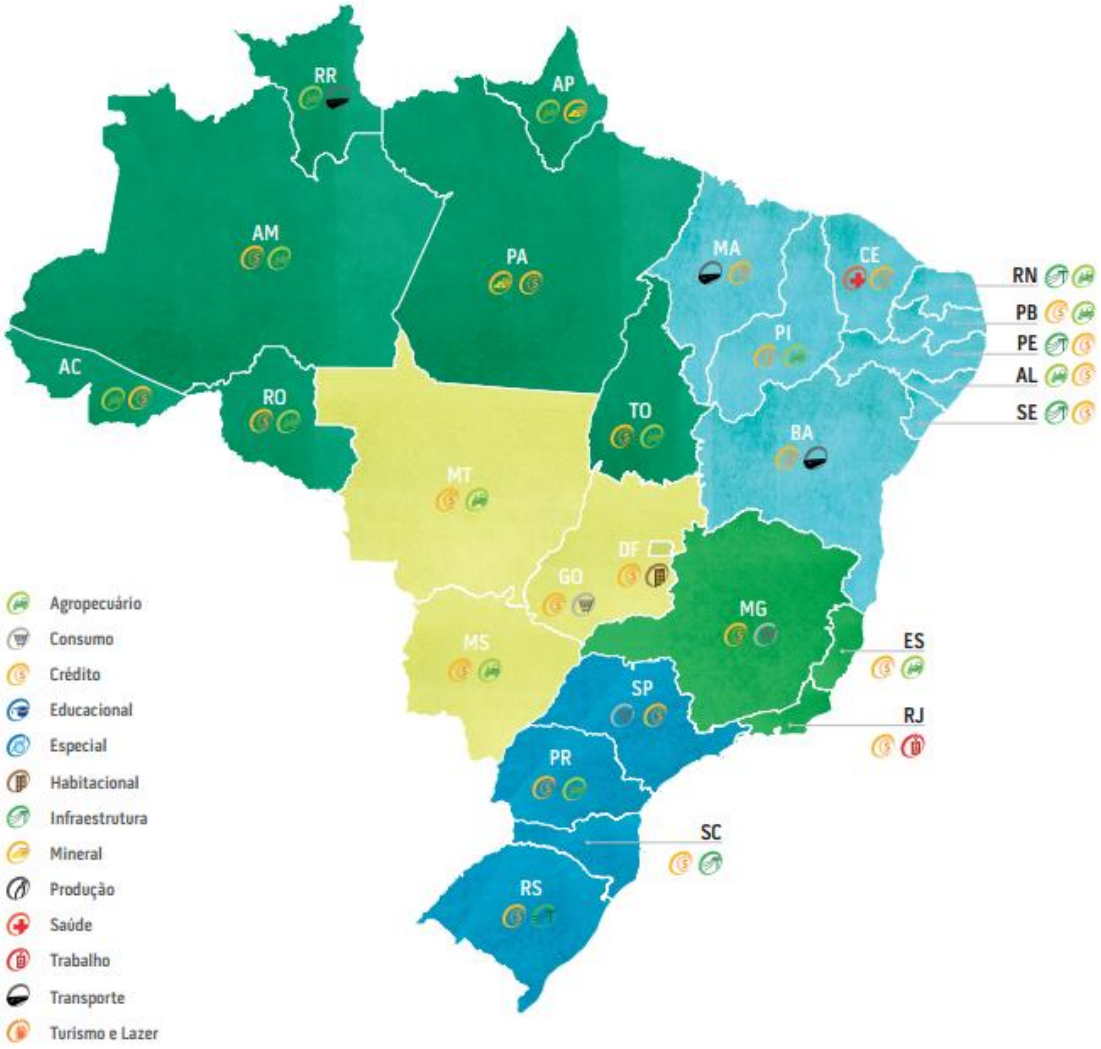
Passados os anos, as cooperativas brasileiras foram fundadas e estruturadas com base nas necessidades do próprio mercado. Por um lado, tal necessidade sempre se apoiou na sobrevivência dessas sociedades; porém, por outro lado, os interesses econômicos voltados ao capital também ganharam representatividade crítica sobre as cooperativas brasileiras e mundiais. A necessidade da institucionalização de tais cooperativas cresce de modo equivalente.

Fundada em 1969 durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) surgiu diante da necessidade mencionada de institucionalização e como órgão máximo de representação das cooperativas no país. Conforme a OCB (2013), as cooperativas brasileiras são classificadas atualmente em três dimensões: singulares; centrais ou federações; e confederação. As cooperativas singulares prestam serviços diretamente aos seus associados e são constituídas por pelo menos 20 (vinte) pessoas. As centrais e federações são constituídas por no mínimo 3 (três) cooperativas singulares e organizam os serviços das filiadas. Já as confederações possuem (três) cooperativas centrais ou federações, também organizando em maior escala os serviços das filiadas.[12]

Segundo a OCB (2014), hoje existem 6.603 (seis mil, seiscentas e três) cooperativas constituídas no país, com aproximadamente 11.000.000 (onze milhões) de associados e uma geração direta de 321.400 (trezentos e vinte e um mil e quatrocentos) empregos aproximados. Dessas cooperativas, 1.561 (mil quinhentas e sessenta e uma) são do ramo agropecuário, 1.095 (mil e noventa e cinco) do ramo de transporte e 1.042 (mil e quarenta e duas) são cooperativas de crédito, entre as demais listadas em: consumo, educação, habitação, infraestrutura, minério, produção, saúde, turismo e lazer, conforme a Figura 2.

[12]Os números do cooperativismo brasileiro são atualizados anualmente pela OCB.

Figura 2 – Ramos com maior número de cooperados no Brasil

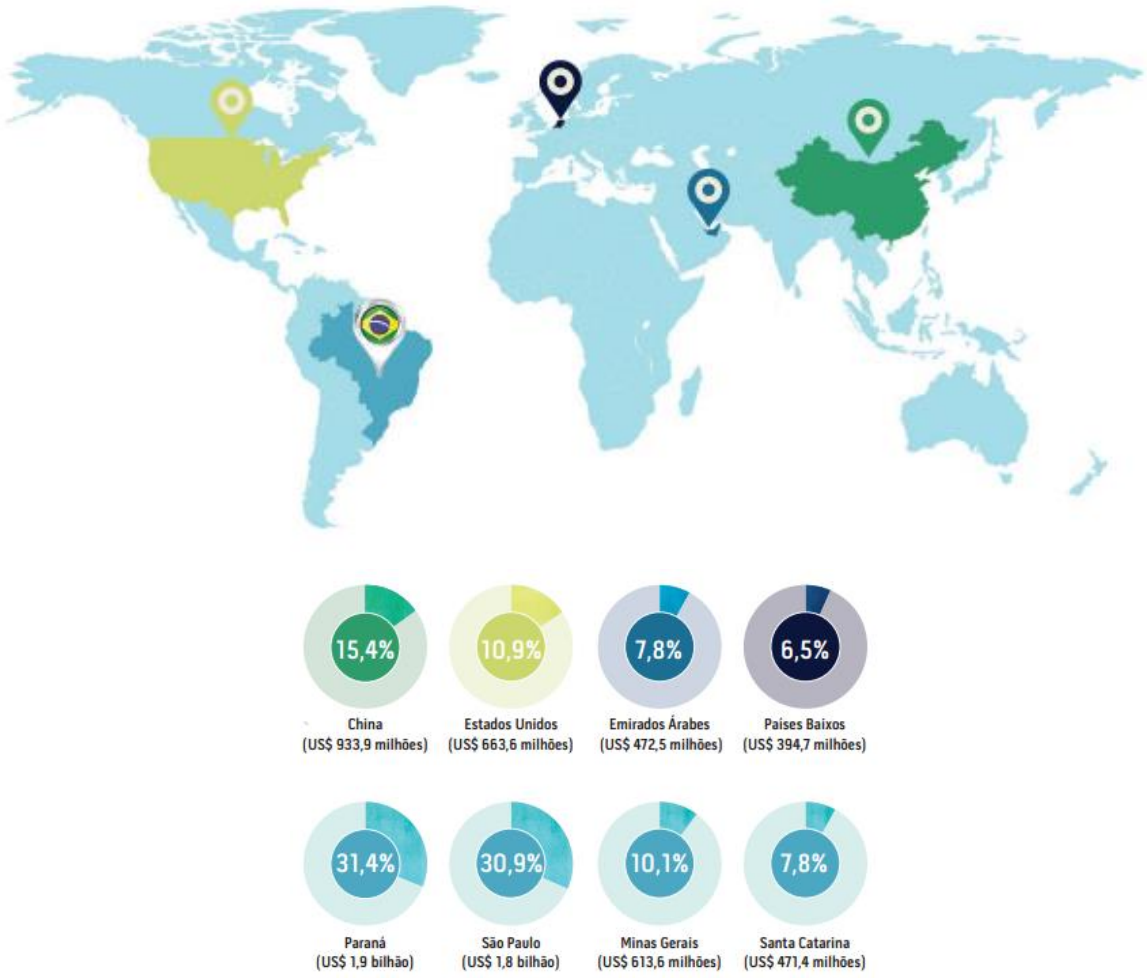


Fonte: OCB (2014)

De acordo com os dados da OCB (2014), no ano de 2013, o cooperativismo contabilizou US$ 6 bilhões em exportações, sendo 90% dessa pauta oriundos da agropecuária, conforme a Figura 3. Ainda segundo a OCB (2014), das 30 maiores cooperativas agrícolas do mundo, 4 são brasileiras. No ano de 2012, o complexo sucroalcooleiro, de soja e de carnes concentraram as vendas do cooperativismo a outros países com ganhos de US$ 2,32bilhões, US$ 1,1 bilhão e US$ 986,3 milhões, respectivamente (OCB, 2013).[13]

[13]O objetivo da exposição de tais dados não é a discussão econômica, ou seja, apenas os principais valores gerados pelo cooperativismo brasileiro.

Figura 3 – Mercado consumidor das cooperativas brasileiras



Fonte: Adaptado de OCB (2014)

Segundos os dados da OCB (2014), a maior parte das exportações das cooperativas brasileiras está concentrada em produtos como açúcar, soja, café, carnes bovina, suína e de frango. Conforme observado na Figura 3, os maiores mercados consumidores são a China, os Estados Unidos, os Emirados Árabes e os Países Baixos. Os principais Estados exportadores são o Paraná (31,4%) e São Paulo (30,9%).

2.1.2 Cooperativismo no Paraná

A origem do cooperativismo a partir do Estado do Rio Grande do Sul serviu como base à disseminação da atividade nos demais Estados. No Paraná, o surgimento do cooperativismo também se consolidou entre os séculos XIX e XX, por meio dos movimentos de imigração. Alguns dos movimentos de imigração que marcaram o início do processo de

cooperação por meio de colônias foram: a Colônia Rio Negro, em 1829; a Colônia Thereza Cristina, em 1847; a Colônia Cecília, em 1890; a Colônia Muricy, em 1912; a Colônia Svitlo, em 1920; além de outras colônias como a Witmarsun, de Palmeira; a Agrária, de Entre Rios; a Batavo e a Castrolanda, de Castro; a Capal, de Arapoti; entre outras.

A consequente formalização e o fortalecimento burocrático das cooperativas paranaenses ocorreram após a primeira regulamentação do sistema no ano de 1938. O Decreto-Lei 581/38 estabelecia aspectos sobre o registro, fiscalização e assistência das sociedades cooperativas brasileiras e, consequentemente, paranaenses. A partir daí, inúmeras sociedades cooperativas foram constituídas com o objetivo voltado aos interesses de seus associados e diversificadas nos mais diferentes segmentos de atividades.

No aspecto institucional, em 02 de abril de 1971, foi criada a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), por decisão da união das cooperativas paranaenses, cujo objetivo era a representação das políticas cooperativistas paranaenses. A OCEPAR (2014) tem hoje em seus registros 231 cooperativas registradas, das quais 77 são do ramo agropecuário, inseridas em vários municípios do Estado do Paraná.

De acordo com a OCEPAR (2013), com seu desenvolvimento, as cooperativas passaram a ser importantes instrumentos de difusão de tecnologias, agindo também como elo entre o produtor rural e o governo. Segundo a entidade, o Paraná passou à liderança nacional de produção e de produtividade agrícola, transformando as cooperativas em agentes de desenvolvimento econômico e social.

As cooperativas são, em muitos municípios do Paraná, as mais importantes empresas econômicas, maiores empregadoras e geradoras de receitas, atendendo cerca de 1/3 (um terço) da população rural do Estado (OCEPAR, 2013). O Quadro 4 sintetiza os principais indicadores do cooperativismo paranaense entre os anos de 2007 a 2013.

Quadro 4 – Indicadores do cooperativismo paranaense de 2007 a 2013

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Faturamento (bilhões R$)	19,50	25,80	24,90	26,40	32,10	38,13	46,10
Cooperativas (unidades)	234	238	238	236	240	236	231
Cooperados (pessoas)	451.500	513.389	535.000	632.000	734.141	856.098	983.836
Colaboradores (pessoas)	51.000	55.319	57.728	63.500	62.300	66.818	72.421
Exportações (US$ milhões)	1.100	1.443	1.470	1.640	2.200	2.260	2.360
Impostos recolhidos (R$ milhões)	898	1.061	1.001	1.171	1.250	1.100	1.200
Investimentos (R$ milhões)	1,028	1,275	1,000	1,011	1,100	1,323	2,160
Eventos realizados	2.950	2.946	3.340	4.273	4.344	4.999	5.479
Participações/treinandos	120.000	100.273	102.332	123.775	129.223	144.445	151.415
Postos de trabalhos gerados	926.608	1,25 milhão	1,300 milhão	1,400 millhão	1,500 milhão	1,600 milhão	1,700 milhão
Participação no PIB Agropecuário do PR (%)	52	54	53	54	55	56	56

Fonte: OCEPAR (2014)

A vocação agropecuária do Paraná oferece potencial para o desenvolvimento do setor agroindustrial, face à disponibilidade de matérias-primas, de energia, de infraestrutura para escoamento da produção, de proximidade aos grandes centros de consumo e pela capacidade empreendedora de seu povo (OCEPAR, 2013). Conforme abordado no Quadro 4, a movimentação em termos numéricos de faturamento, investimentos, impostos arrecadados, participação no PIB agropecuário e a movimentação de capital humano evidencia a ampla influência das cooperativas para o Estado.

2.1.3 Cooperativismo no Paraguai

Como o objetivo geral da tese baseia-se em um estudo de caso junto à C. VALE - Cooperativa Agroindustrial - e esta, por sua vez, possui atividades também no Paraguai, cabe uma breve abordagem do cooperativismo especificamente nesse país. Cristaldo (2012) afirma que o impulso inicial do setor se deu em 1942, pela promulgação da Lei n.13.635 que normatizou de modo exclusivo as cooperativas de produção agropecuária e indústrias rurais. Já no ano de 1972, é promulgada a Lei n.394 que possuía uma estrutura mais específica e abrangeu as demais atividades cooperativistas (CRISTALDO, 2012).

Gonzáles et al. (1987) denominam as cooperativas com uma realidade socioeconômica em suas múltiplas manifestações imprescindíveis ao desenvolvimento agrário paraguaio. Os

autores desenvolveram, entre os anos de 1976 e 1986, um estudo contemplando várias características das cooperativas paraguaias que servem de base a algumas reflexões.

De acordo com González et al. (1987), durante esse período, o setor cooperativo paraguaio obteve um significativo crescimento em algumas variáveis econômicas, mencionadas como Ativos, Patrimônio Líquido e Capital como um todo. Para os autores, o fato da eficiência operacional de algumas dessas cooperativas, comprovada por meio dos números calculados, fazia à época com que elas competissem de forma equivalente com as empresas de origem e estruturação privada de capital.

Pelo endividamento das cooperativas paraguaias estar ligado aos órgãos de crédito encarregados do financiamento das atividades produtivas, as sociedades foram consideradas idôneas para a canalização de empréstimos aos produtores agrícolas. Porém, González et al. (1987) afirmam que durante esse período a maior parte da população rural não se incorporou ao cooperativismo.

No que tange à composição societária, as denominadas cooperativas de produção paraguaias são classificadas em fechadas, abertas e autônomas. As cooperativas fechadas são as mais antigas, possuem mais experiência na administração empresarial e demonstram ser as mais eficientes sob o ponto de vista econômico. As cooperativas abertas são as que geram maior impacto social e que revelam uma tendência de maior crescimento dinâmico. Já as cooperativas autônomas demonstram comparativamente uma menor eficiência em gestão empresarial, com poucos atrativos aos produtores rurais, o que explica a baixa procura pelos mesmos no que se refere à associação de novos cooperados (GONZÁLEZ et al., 1987).

Após esse período trabalhado e analisado pelos autores, ocorreu no Paraguai o que pode ser considerado como o marco regulatório da atividade cooperativista no país: a Lei nº. 438 de 1994. Essa legislação, dentre outras ações, criou o Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), vinculado ao Ministério da Agricultura e Criações do país. O Quadro 5 sintetiza os principais aspectos contemplados nos 11 (onze) capítulos da legislação paraguaia[14].

[14]A legislação paraguaia, assim como a brasileira, sofre constantes alterações; porém, a essência central da Lei 438 é a exposta.

Quadro 5 – Síntese da Lei n.438 de 21 de outubro de 1994

CAPÍTULOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
I – Das Disposições Gerais	Principais aspectos tratados pela lei voltados à constituição, organização e funcionamento das cooperativas e do setor cooperativista.
II – Da Constituição e do Reconhecimento	Contempla a Assembleia de Constituição e o Estatuto Social como os principais registros das cooperativas. Reconhece a instalação de cooperativas estrangeiras em território paraguaio com base nas leis do país de origem e observação dos princípios cooperativos.
III – Dos Sócios	Direitos e deveres dos sócios em relação à cooperativa e ao capital investido.
IV – Do Regime Patrimonial	O patrimônio das cooperativas se constitui dos aportes feitos pelos sócios, das reservas e fundos especiais, e das doações, subsídios e recursos recebidos.
V – Dos Órgãos de Governo	São responsáveis pela administração das cooperativas a Assembléia, o Conselho de Administração, a Junta de Vigilância/Observação e demais órgãos previstos pelo estatuto.
VI – Da Integração Cooperativa	Aspectos de integração horizontal e vertical das cooperativas. Federações e confederações cooperativas.
VII – Da Dissolução e Liquidação	Relação das principais causas de dissolução e liquidação das cooperativas e respectivos atos legais.
VIII – Das Classes de Cooperativas	Classificação das cooperativas em especializadas (uma necessidade específica) e múltiplas (várias atividades).
IX – Da Educação Cooperativa	A educação fica definida como a prioridade entre os objetivos da cooperativa constituída.
X – Das Relações com o Estado	Como as cooperativas são consideradas sociedades de interesse social necessárias para o desenvolvimento do país, o Estado fomenta a difusão e protege o funcionamento.
XI – Das Disposições Finais	A Direção Geral de Cooperativismo passa a formar parte do Instituto Nacional de Cooperativismo.

Fonte: elaborado pelo autor

A legislação cooperativa paraguaia evidencia muitas características que são similares à legislação brasileira, conforme abordagem já mencionada. Sobre a constituição, controle, dissolução, dentre outros aspectos, pode-se afirmar que tanto as sociedades paraguaias como as brasileiras possuem uma estruturação muito próxima. Mas alguns aspectos evidenciam a necessidade de uma análise pontual. Em seu capítulo IX, a lei exige das cooperativas prioridades na educação dos associados. Uma exigência importante do ponto de vista da geração de capital social e, consequentemente, capital cultural[15], pois solicita dessas sociedades a capacitação e a educação de seus associados. Além disso, no segundo capítulo, a legislação reconhece a instalação de cooperativas estrangeiras em seu território, com atendimento às legislações do próprio país de origem, tendo que obedecer aos princípios cooperativistas internacionais.

Na esfera institucional, o Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), criado em 1994, é considerado o órgão máximo de representação da categoria cooperativa paraguaia,

[15] Esse conceito foi debatido por Pierre Bourdieu para a análise de situações de classe na sociedade.

responsável pelas principais informações geradas. Segundo o INCOOP (2013), hoje o Paraguai conta com 1.047 (um mil e quarenta e sete) cooperativas devidamente registradas e em funcionamento no país. De acordo com o censo nacional cooperativo do ano de 2012, realizado pela Confederação Paraguaia de Cooperativas (CONPACOOP, 2013), 61,3% das cooperativas são compostas por menos de 500 (quinhentos) sócios e apenas 6% são compostas por mais de 10.000 (dez mil) associados.

Quadro 6 – Percentual de cooperativas por região no Paraguai

Região	**Cooperativas (%)**
Asunción	30,4
Concepción	1,3
San Pedro	4,0
Cordillera	3,6
Guairá	2,7
Caaguazú	4,0
Caazapá	0,9
Itapúa	8,4
Misiones	1,6
Paraguarí	1,8
Alto Paraná	8,9
Central	26,2
TOTAL	**100**

Fonte: CONPACOOP (2013)

Ainda segundo os dados da CONPACOOP (2013), do total de cooperativas analisadas pelo censo realizado, a concentração de atividade refere-se aos serviços de crédito, comercialização e consumo, e de produção agropecuária. Cristaldo (2012) afirma que no ano de 2011 aproximadamente 4% das exportações paraguaias foram de cooperativas, bem como a participação destas em 30% dos frigoríficos do país. Produtos como aveia, erva-mate, trigo, soja, canola, girassol, dentre outros, também fazem parte da movimentação econômica das cooperativas paraguaias (CRISTALDO, 2012).

As informações contempladas demonstram de modo notório o crescimento do cooperativismo paraguaio nos últimos anos. Com uma agricultura pujante e boas perspectivas produtivas do país, o Paraguai possui ampla capacidade de contemplar maior quantidade de cooperativas bem estruturadas e que atendam às demandas dos produtores e da sociedade. A atividade encontra-se em expansão no país e é tomada como base a contribuição do ramo para o desenvolvimento rural e do país de uma forma geral.

2.1.4 A Nova Gestão Cooperativa

De acordo com os principais fatores sociais e econômicos apresentados, as cooperativas sofreram ao longo dos anos uma notória transformação. Aspectos como a evolução tecnológica, elevação da competitividade de mercado, dentre outros, direcionaram ao profissionalismo no processo de gestão das cooperativas agroindustriais. Os antigos modos de condução dessas cooperativas, nos dias atuais, já não atendem às necessidades primárias de desenvolvimento e de crescimento da atividade.

Com base nas discussões sobre o direito de propriedade e a participação nas cooperativas na década de 1990, denominou-se de Nova Geração de Cooperativas (NGC) a tendência a um modelo moderno e profissionalizado de gestão dessa atividade (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996). Para Bialoskorski Neto (2012, p.116), esse novo modelo é definido "[...] como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos de propriedades e induz a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica."

O foco é dado, segundo Bialoskorski Neto (2012), à agregação de valor às *commodities* que são produzidas pelos agricultores e comercializadas pela cooperativa à qual se associam. No Brasil, esse processo foi desenvolvido na década de 1990 pelo Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP). A Nova Geração de Cooperativas caracteriza-se também pela possibilidade de transferência das quotas de participação e do direito de entrega por parte dos associados.

Diante das reflexões realizadas acerca da atual estrutura de gestão das cooperativas agroindustriais brasileiras, pode-se afirmar que estas se equiparam em termos profissionais e gerenciais às próprias sociedades de capital aberto. A presença de aspectos na gestão que tornam essas entidades próximas a grandes corporações de capital aberto ou fechado como foco ao desenvolvimento e crescimento econômico com reflexos sociais, condiciona à criação e abordagem de dez características atualmente presentes no ambiente cooperativo[16]: modernização das plantas estruturais; maior participação dos cooperados nas decisões; agregação de valor aos produtos; divulgação das marcas; adoção de padrões rígidos de contabilidade; possibilidade de sobras para distribuição ou reinvestimento; satisfação dos cooperados; satisfação dos gestores; crescimento econômico e desenvolvimento regional.

[16] As dez características são propostas pelo autor com base na ampla revisão teórica estabelecida.

A primeira característica, modernização das plantas estruturais, aborda a necessidade de adaptação tecnológica e de estrutura física das cooperativas agroindustriais. Com a busca pelo melhor desempenho industrial e comercial, muitas vezes, as organizações cooperativas necessitam de uma base física que possibilite a real competitividade dos produtos desenvolvidos. Assim, os gestores têm a obrigação de manter um constante aprimoramento técnico das condições mínimas necessárias à continuidade do negócio, a partir de modernas plantas industriais e instalações físicas suficientes à condução da atividade.

A segunda característica é diretamente relacionada aos fatores de crescimento das cooperativas. Conforme já explicitado em estudos anteriores, quanto melhor o desempenho da organização, menor a participação de seus associados. Ou seja, observa-se que, quando a cooperativa apresenta um bom resultado em determinados períodos, os associados tendem a se preocupar menos com a gestão e participar menos das decisões centrais que são tomadas. Porém, conforme as próprias premissas do cooperativismo, o efeito deveria ser justamente regular ou linear. Se os resultados das cooperativas são expressivos, para que esses permaneçam constantes, os cooperados deveriam acompanhar de forma mais específica as decisões e o processo de gestão da entidade. Assim, o atual modelo de governança das cooperativas possibilitaria uma maior participação dos cooperados nas decisões, gerando uma maior confiança e transparência no processo, bem como a minimização dos riscos de descontinuidade.

Se o foco passou a ser o resultado gerado ao término de cada exercício social, a gestão cooperativa ao longo dos anos teve de se preocupar de alguma forma com os aspectos de como agregar valor aos produtos comercializados. A atual diversificação de produtos e a reestruturação observada na maioria das cooperativas brasileiras possibilitaram tal agregação. Muitas vezes, uma cooperativa oferece toda a cadeia produtiva de um produto, desde a produção criada/cultivada e entregue pelo associado, até a transformação dessa matéria-prima em produto industrializado passível de comercialização no mercado nacional e internacional.

No entanto, umas das formas centrais que possibilita essa agregação de valor ao processo é a divulgação da qualidade e, por conseguinte, da própria marca criada pela cooperativa. No Brasil atualmente inúmeras cooperativas possuem produtos industrializados nacional ou até mesmo internacionalmente, conhecidos no mercado, chegam até o consumidor final para apreciação. Logo, a característica de divulgação das marcas também é foco de reflexão das atuais gestões.

Assim como todas as empresas brasileiras, as cooperativas necessitam atender às inúmeras legislações nas esferas nacionais, estaduais e municipais. Do ponto de vista

burocrático e também como auxílio ao processo de gestão às tomadas de decisões, essas organizações necessitam de seguir ou de adotar rígidos padrões de contabilidade. A apresentação anual das demonstrações contábeis é condicionada à aprovação em assembleia, bem como a auditorias internas e externas. Dessa forma, os dados gerados pelos gestores tendem a maior confiabilidade e transparência.

Consequentemente ao encerramento dos períodos, observa-se que as principais cooperativas agroindustriais brasileiras têm obtido destacáveis sobras após as atividades gerais desenvolvidas. Mesmo que, em essência, tais sobras não sejam o objetivo geral dessas organizações, os elementos já destacados de agregação contínua de valor e busca pelo bom desempenho econômico-financeiro como forma de continuidade fizeram com que, nos últimos anos, essas entidades tivessem resultados positivos representativos. Assim, diante desse cenário, as cooperativas são direcionadas a definirem, além do que rege a própria legislação nacional, o que fazer com tais sobras, desde a distribuição entre os associados, até o próprio reinvestimento na melhora das atividades operacionais e de gestão.

A sétima característica presente nas atuais gestões cooperativas é a preocupação na própria satisfação dos associados. Como essa preocupação geralmente se atrela a fatores econômicos, sociais e culturais, as cooperativas necessitam de constantes políticas internas no atendimento dessa necessidade. Na vertente econômica, a exigência é o próprio retorno ao cooperado em relação às suas operações desenvolvidas com a entidade à qual pertence e de que participa. Já nas esferas sociais e culturais, a necessidade é voltada à maior interação entre a comunidade à qual o associado pertence por meio da cooperativa, assim como a agregação cultural que pode ocorrer por meio de cursos, treinamentos e capacitações dos mesmos.

Não obstante, se o profissionalismo no quadro de pessoal é uma característica atualmente imprescindível à continuidade da atividade cooperativa, de modo consequente, o atendimento à satisfação dos gestores também se torna um fator relevante nesse processo. Nesse contexto, tal satisfação se direciona aos gestores que, ao mesmo tempo, são associados das cooperativas e ocupam cargos específicos, até o quadro completo que influencia nas principais decisões da entidade.

A nona característica relacionada talvez venha à contramão da própria filosofia histórica cooperativista de atendimento social e respectiva geração de benefício econômico dos associados. O crescimento econômico das cooperativas agroindustriais tornou-se um objetivo a ser atingido pelo atual modelo de gestão dessas entidades. A constante preocupação em se conquistar, cada vez mais, o mercado consumidor gera decisões por parte das gestões cooperativistas voltadas ao crescimento econômico.

Se de um lado essas entidades têm como objetivo o crescimento econômico ao longo dos anos, consequentemente os reflexos podem ser, dentre outros aspectos, o próprio desenvolvimento das regiões em que tais cooperativas têm atuação. A movimentação social, cultural e econômica dessas unidades cooperativas pode, de algum forma, ser fator impactante para o desenvolvimento regional.

2.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL

De acordo com o foco do estudo já apresentado, o primeiro ambiente externo a ser abordado, passível de influência ao processo de gestão cooperativa, é o institucional. Para tanto, o contexto utilizado tem como abrangência a Teoria Institucional em seu aspecto econômico, a partir da definição das instituições como reguladoras de um ambiente, dada por Douglass North na década de 1990. São apresentadas algumas abordagens institucionalistas, a Economia Institucional em sua velha e nova perspectiva com ênfase em North (1990) e, por fim, o cooperativismo e a institucionalização.

2.2.1 Abordagens Institucionalistas

A Teoria Institucional, desde a sua formalização, passou por diferentes transformações no modo como é abordada e utilizada nos estudos científicos. A moderna Teoria Institucional tem como ponto de partida as ideias de Berger e Luckman (1967), voltadas à importância dos agentes sociais no processo de criação de regras que regem uma sociedade e à respectiva interação gerada por meio de tais regras, normas e valores. Quando esses agentes passam a utilizar e assimilar essas regras e ações de modo constante dentro de um mesmo ambiente, esse processo é denominado de institucionalização (SCOTT; MEYER, 1991; ROCHA JR., 2004; REIS, 2008; PINHO, 2011).

Carvalho, Vieira e Goulart (2005) apontam três vertentes principais de abordagem institucionalista: política, econômica e sociológica. Segundo os autores, na década de 1970, a vertente política teve como objeto de discussão as estruturas legais e formas de governança que regiam a sociedade à época, bem como o papel das instituições políticas no processo de interação social. Como esse período se consolida mundialmente por diversas transformações políticas, a presença de instituições como forma de regular tal interação social gerou a necessidade de maior análise e investigação por parte dos estudiosos.

A segunda vertente, pautada nos aspectos econômicos institucionais, teve também um grande destaque. Foi na década de 1970 que os estudos institucionais na área econômica ganharam representatividade na explicação da determinância dos processos econômicos mundiais. Para Pinho (2011), o institucionalismo considerou o tempo, com destaque ao processo histórico, e o espaço, com ênfase nos quadros sociais e institucionais. A economia clássica era rediscutida com ênfase na relevância das instituições sociais no papel das regulações de normas e regras de conduta. Nessa vertente, surge a divisão da Teoria Institucional e sua utilização nas ciências sociais, sob a abordagem da Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* - OIE) e Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics* – NIE), que serão debatidas na sequência.

A vertente sociológica da abordagem institucional, de acordo com Carvalho, Vieira e Goulart (2005), traz como centro de análise "[...] as relações organização-ambiente, primeiramente focadas nas interações informais, em relações de poder e no processo constitutivo das instituições, com ênfase na heterogeneidade do universo organizacional." Essa vertente é denominada por autores como Di Maggio e Powell (1983), Scott (1987), Meyer e Rowan (1992) como Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS). (REIS, 2008).

Independente da vertente, é inegável a importância da Teoria Institucional na análise das relações entre sociedade, instituições e organizações. Nesse sentido, como forma de abordar se há influências institucionais ambientais externas no processo de gestão cooperativista, o contexto utilizado é o da Economia Institucional, com ênfase na Nova Economia Institucional (NEI) e suas principais características que moldem a possibilidade e compreensão dessa teoria no processo de interação sociedade-organização.

Nos últimos anos, diversos estudos nacionais contemplaram a abordagem da NEI e o cooperativismo[17], tais como: estrutura e desempenho de cooperativas de café (BIANCO, 2000); economia das organizações cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2004); as propriedades e decisões de gestão (COSTA, 2010); influências do hibridismo de lógicas institucionais na adoção de práticas de governança cooperativa (TEIXEIRA, 2012); dentre outras.

[17] Foram contempladas as principais teses de doutorado de programas de pós-graduação de universidades brasileiras de acordo com a relevância estabelecida pelo autor.

2.2.2 Economia Institucional

A economia como ciência, desde seu surgimento até os dias atuais, sofre constantes alterações. A história do pensamento econômico permite avaliar as diferentes fases passadas e os principais precursores das mais relevantes teorias existentes e utilizadas ao longo dos anos. A possibilidade de avaliar as cooperativas e sua natureza institucional torna necessária a discussão da teoria econômica específica a esse contexto.[18]

Na perspectiva histórica, a economia já era discutida de modo geral desde pensadores da Antiguidade, como Platão e Aristóteles. Na perspectiva teológica, Santo Agostinho (354-430) e São Tomás de Aquino (1225-1274) também realizaram análises econômicas à época. Porém, a partir do século XIV, com a formação do Estado moderno via mercantilismo, as ideias passaram a ser menos utópicas e mais formais em relação às doutrinas, ações da produção e origem da riqueza. O Quadro 7 sintetiza as principais Escolas de Pensamento Econômico, alguns de seus pensadores e respectivas abordagens teóricas, para fins de melhor contextualização da Economia Institucional.[19]

Quadro 7 – Síntese das Escolas de Pensamento Econômico

Escola Econômica	Pensadores	Abordagens Teóricas
Clássica	Adam Smith	Força do livre mercado para o bem-estar geral da sociedade e a menor necessidade de um poder externo do Estado.
	Thomas Malthus	Teorias da população e superprodução.
	David Ricardo	Teorias do valor-trabalho, dos rendimentos decrescentes na agricultura e das vantagens comparativas no comércio internacional.
	Jeremy Bentham	Teoria da utilidade.
	John Stuart Mill	Teoria do valor, da produção e reformas sociais.
	Jean-Baptiste Say	Lei dos mercados.
	Nassar Senior	Teoria da abstinência.
Marxista	Karl Marx	Crítica à origem e à manutenção do capital.
Histórica Alemã	Friedrich List, Werner Sombart, Max Weber	Sociologia econômica e moderna sociologia.
Marginalista	William Stanley Jevons, Carl Menger, Friedrich von Wieser, Eugen von Bohm-Bawerk, Francis Y. Edgeworth e John Bates Clark	Teoria da utilidade marginal.

[18] O foco da abordagem não é explorar a história do pensamento econômico, mas a evolução das Escolas até a correta contextualização da Economia Institucional.

[19] A síntese não 'esgota' as Escolas de Pensamento Econômico, mas contextualiza algumas das principais correntes.

Escola Econômica	Pensadores	Abordagens Teóricas
Neoclássica	Alfred Marshall, John Gustav Knut Wicksell, Irving Fisher, Ralph George Hawtrey, Piero Sraffa, Edward Hastings Chamberlin, Joan Robinson, Vilfredo Pareto, Arthur Cecil Pigou	Economia por meio da utilidade, demanda, oferta, preço de equilíbrio, quantidade e distribuição de renda.
Institucionalista	Thorstein Bunde Veblen, Wesley Clair Mitchell, John Kenneth Galbraith	Ênfase nas instituições.
Matemática	John von Neumann, John Nash, Wassily Leontief, John R. Hicks, Paul Samuelson	Teoria dos Jogos; tabelas insumo-produto.
Keynesiana	John Maynard Keynes	Economia do equilíbrio estático.
Neoliberal	Friedrich von Hayek, Milton Friedman, Karl Popper	Participação do Estado no crescimento econômico das nações e desenvolvimento do bem-estar social.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Pinho (2011), Oliveira e Gennari (2009), Brue (2005)

A Escola Institucionalista ganhou bastante representatividade desde suas primeiras definições e abordagens, até os dias atuais. Diversas áreas de conhecimento pesquisam a Teoria Institucional como forma de resposta às problemáticas estabelecidas, tais como: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Sociologia, Administração, Direito, dentre outras. Apesar dos distintos focos, o ponto central dos debates é o papel das instituições formais e informais no ambiente em que estão inseridas.

Para Commons (1931), a dificuldade em se definir o campo da Economia Institucional é associada à ambiguidade de significados ao termo instituição. Segundo o autor, ao contexto de instituição é possível relacionar o marco de leis e direitos por meio dos quais os indivíduos atuam, o próprio comportamento de tais indivíduos, as principais críticas à Economia Clássica, ao comportamento econômico, o que é dinâmico face ao que é estático, os processos, as atividades, as ações em massa, a administração e o controle.

Apesar das diferentes abordagens, Commons (1931) afirma que uma ideia central pode ser atribuída à Economia Institucional: ela não pode ser dissociada das mais variadas abordagens econômicas. É importante para a compreensão dos economistas clássicos, sociológicos, comunistas, anarquistas, sindicalistas, fascistas, cooperativistas e associativistas. Define de modo geral uma instituição como uma ação coletiva que controla, libera e amplia a ação individual.

De acordo com Brue (2005), o início da discussão acerca da Economia Institucional se deu por volta de 1900, tendo Thorstein Veblen como um de seus principais fundadores. Assim, "com o grande crescimento do interesse pelos problemas do desenvolvimento econômico, nova ênfase desse campo da economia foi dada à influência do ambiente institucional nas relações econômicas" (BRUE, 2005).

Segundo Reis (2008), as pesquisas, com foco em análise dos processos organizacionais buscaram, a partir dos anos 1970, dar ênfase à interdependência social e cultural das organizações vinculadas ao ambiente interno, com abordagens teóricas como a Teoria Institucional. Conforme abordado, de acordo com Scottt e Meyer (1991), a institucionalização pode ser definida como o processo pelo qual as ações internas à organização são repetidas e assimiladas por todos os componentes daquela.

Logo, percebe-se que, muitos dos acontecimentos internos às empresas, são reflexos de características específicas culturais ou sociais influenciadas pelo comportamento dos agentes do processo empresarial. Assim, o papel das instituições nesses ambientes pode ser preponderante. As respectivas análises de tais influências tornam-se necessárias face ao melhor entendimento do processo organizacional.

Segundo Reis (2008), no ambiente organizacional, Burns e Scapens (2000) realizaram um trabalho demonstrando que a Teoria Institucional é utilizada nas áreas específicas de ciências sociais sob três abordagens básicas: Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* - OIE); Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics* – NIE) e Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS)[20].

Cavalcanti (2007) pesquisou a OIE e a NIE comparativamente com o objetivo de discutir a possível colaboração entre as duas vertentes de pensamento. Os resultados demonstraram que "[...] a diferença entre a OIE e a NIE é ontológica, ou seja, as teorias de North e Veblen fundamentam-se em visões de mundo distintas, o que pode ser identificado a partir da consideração da natureza da crítica dos autores à tradição neoclássica." (CAVALCANTI, 2007, p.?). A comparação entre as duas abordagens demonstra as principais semelhanças e diferenças de contexto econômico da Teoria Institucional.

2.2.2.1 Velha Economia Institucional (VEI)

A Velha Economia Institucional teve como foco inicial de discussão, ao final do século XIX e início do século XX, a contradição às teorias clássicas da economia. De acordo com Caballero (2004), essa corrente de pensamento concebia a economia como um sistema aberto e dinâmico, no qual a noção de processo é mais importante que a de equilíbrio. Assim, atribui um papel essencial aos hábitos, às instituições e às relações de poder no processo de

[20]Devido ao contexto e delimitação do trabalho, serão abordadas as ideias da OIE e NIE.

desenvolvimento econômico, de modo que se distanciou do formalismo e priorizou o critério do bem-estar individual.

Alguns dos principais autores da Velha Economia Institucional foram: Thorstein Bunde Veblen, Wesley Clair Mitchell e John Kenneth Galbraith. Veblen publicou no ano de 1899 a obra *The theory os theleisureclass*, considerada uma das primeiras abordagens da Economia Institucional. Segundo Brue (2005, p.371), Veblen defendia a ideia de que "a classe ociosa é caracterizada por um consumo conspícuo, uma propensão a evitar o trabalho útil e conservadorismo." Tal consumo conspícuo, defendido por Veblen, referia ao fato de que a classe ociosa preocupava-se com a obtenção predatória de bens, independente da necessidade real ou não. À época, a crítica girava em torno do excesso de consumo como forma de movimentação econômica, característica amplamente criticada também nos dias atuais.

Outra abordagem de Veblen, segundo Brue (2005), era a propensão a evitar o trabalho útil pelas classes ociosas, ou seja, os membros de tal classe deveriam apenas desenvolver tarefas inúteis e esbanjadoras para manter o desejo de respeito face às classes inferiores. Por fim, Veblen também discutiu a questão do conservadorismo sob o contexto de que a evolução da estrutura social era um processo de seleção natural de instituições. Para Brue (2005, p.373): "O progresso pode ser atribuído à sobrevivência dos hábitos de pensamento mais adequados e à adaptação forçada dos indivíduos a um ambiente em mudança. As instituições devem mudar com a mudança das circunstâncias."

No contexto de Veblen, fica clara a abordagem central da Velha Economia Institucional voltada à questão do comportamento. Dessa forma, os costumes, hábitos e tradições refletem diretamente na vida econômica. Assim, o ambiente institucional se altera a partir das mudanças e das relações de poder existentes, sendo que o comportamento dos indivíduos influencia e é influenciado pelas instituições.

Outro autor considerado na Velha Economia Institucional foi Wesley Clair Mitchell. Segundo Oliveira e Gennari (2009), uma das principais contribuições de Mitchell se concentrou nas influências da estatística, via métodos quantitativos, nos ciclos econômicos propostos anteriormente por Veblen. O autor explicou que, "nas condições da economia monetária, os cidadãos estão submetidos a motivações conflitantes, de um lado, voltados aos objetivos individuais de fazer dinheiro, e, de outro, inclinados a fazer o bem-estar da comunidade e do país" (OLIVEIRA; GENNARI, 2009, p.229).

Por fim, John Kenneth Galbraith contribuiu para a Velha Economia Institucional com sua abordagem sobre o efeito da dependência e a relevante Teoria da Firma. O efeito de dependência foi estabelecido por Galbraith a partir da ideia de que o consumo era

estabelecido pelo sistema industrial e não ao contrário, como afirmavam as teorias clássicas. Dessa forma, eram as indústrias que moldavam as necessidades e tipos de consumo por meio dos produtos e serviços lançados, de modo a auferir as lucratividades almejadas.

A Teoria da Firma de Galbraith girou sobre a afirmação de que propriedade e controle eram separados no planejamento das firmas. Logo, as empresas tinham propósitos protecionistas de sobrevivência a partir dos lucros e propósitos positivos via crescimento corporativo (BRUE, 2005). A teoria foi discutida de modo amplo, posteriormente nas ideias dos autores da Nova Economia Institucional.

2.2.2.2 Nova Economia Institucional (NEI)

Se a Velha Economia Institucional, baseada nas ideias gerais de Veblen, Mitchell e Galbraith, teve como eixo norteador as críticas sobre a Escola Neoclássica da economia a partir da questão comportamental e da intervenção do Estado como forma de regulação dos mercados, a Nova Economia Institucional surgiu com uma visão teórica, orientada ao mercado e anti-intervencionista. Diversos autores contribuíram para o desenvolvimento da NEI, bem como para a utilização contínua de seus preceitos em várias áreas. O Quadro 8 traz uma síntese de alguns dos principais autores e suas respectivas abordagens.[21]

Quadro 8 – Principais abordagens da Nova Economia Institucional (NEI)

Autor	Abordagem
Ronald Coase e Olivier E. Williamson	Custos de transação na explicação da organização e do comportamento das empresas.
Harold Demsetz	Direitos de propriedade na promoção da eficiência econômica.
Richard Posner	Relação entre lei e economia.
Gordon Tullock	Teoria da escolha pública, análises de procura de renda, grupos de interesses, regras de votação e economia constitucional.
Douglass North	Método teórico da escolha que enfatiza o processo racional de tomada de decisões econômicas.

Fonte: elaborado pelo autor

Em uma perspectiva mais específica, Coase (1937) discute a influência das firmas nas transações. Para o autor, empresas, outras organizações e instituições econômicas surgem na perspectiva dos agentes como uma forma útil de minimizar os custos de transação. As firmas devem ser realistas, corresponder ao seu significado endógeno do sistema econômico e serem governadas via margem e substituição.

[21] O objetivo do Quadro não é evidenciar todos os autores da NEI, mas os principais e suas respectivas abordagens.

Coase (1937) afirma que os contratos não são eliminados quando existe uma firma, mas podem ser reduzidos. Os custos de transação emergem nas relações estabelecidas pelas empresas e tais custos devem ser acompanhados pelos agentes como influenciadores dos objetivos finais a serem alcançados. Outro aspecto relevante abordado pelo autor na teoria da firma é a questão da incerteza. As firmas tendem a crescer em condições de incerteza, por fatores de combinação e integração. A combinação é a coordenação única das transações estabelecidas entre duas partes. A integração é a organização das transações entre os empreendedores de um mercado.

Tomando como base a própria teoria de Coase (1937), um importante autor contribuiu no aprofundamento das discussões sobre as relações contratuais e o papel das instituições. Williamson (1979) estabeleceu um amplo debate acerca da economia dos custos de transação e as questões de governança. Para o autor, as transações entre organizações variam de acordo com o volume, condições de incerteza e especificidades de ativos. Dois aspectos principais baseados no comportamento humano são considerados no processo: a racionalidade limitada e o oportunismo.

Segundo Williamson (1979), a racionalidade limitada refere-se à incerteza dos indivíduos que compõem as transações nas organizações em analisar todos os fatores que podem ocorrer durante o processo. Já o oportunismo estabelece que os mesmos indivíduos ajam no intuito de maximizar os próprios interesses. Para minimizar os riscos atribuídos às transações, Williamson (1985) afirma que as organizações devem observar a estrutura de governança no que concerne às formas contratuais.

Nesse contexto, a principal função da estrutura de governança é identificar os fatores organizacionais que permitem uma redução do custo dos contratos, na fiscalização dos direitos de propriedade, no monitoramento de desempenho, na organização ou adaptação das atividades, constituindo respostas eficientes dos agentes para o problema de realizar as transações (WILLIAMSON, 1985).

A discussão baseada na questão da propriedade e controle é amplamente debatida no contexto institucional. A teoria dos direitos de propriedade foi abordada, em um primeiro momento, por Demsetz (1967). Segundo o autor, quando há uma negociação de produtos ou serviços entre duas partes, é o valor dos direitos que determina o valor da transação propriamente dita. Assim, os elementos que compõem a transação devem ser diferenciados, a fim de compreender a economia baseada nos direitos de propriedade.

Para tanto, Demsetz (1967) aborda três perspectivas centrais relacionadas ao tema: o conceito e função do direito de propriedade nos sistemas sociais; as orientações para a

investigação do surgimento dos direitos de propriedade; e os princípios relevantes à determinação do que é a estrutura de propriedade. Segundo o autor, os direitos de propriedade são um instrumento da sociedade e derivam seu conceito do fato de que eles ajudam os indivíduos nas expectativas de manter razoáveis relações com os outros. Tais expectativas encontram expressões nas leis e costumes de uma sociedade. No processo de relação e transação entre os indivíduos ocorrem as externalidades, definidas também como os custos e benfeitorias de transação.

Demsetz (1967) afirma que, se a principal função de alocação dos direitos de propriedade é a internalizaçãode efeitos positivos e negativos, então, o surgimento dos direitos de propriedade pode ser melhor entendido pela sua associação com o surgimento de efeitos benéficos e prejudiciais novos ou diferentes nesse processo. Logo, os direitos de propriedade surgem quando se tornam econômicos para aqueles afetados por externalidades de internalizar custos e benefícios.

Já em relação às forças que governam a forma particular do direito de propriedade, Demsetz (1967) as classifica como: a propriedade comunal, a propriedade privada e a propriedade estatal. Por propriedade comunal entende-se um direito que pode ser exercido por todos os membros da comunidade, ou seja, a comunidade nega ao Estado ou aos cidadãos o direito de interferir no exercício do direito de propriedade comunal de qualquer pessoa. A propriedade privada implica o direito do proprietário de excluir outros de exercício privado de tais direitos. A propriedade estatal implica que o Estado não pode excluir ninguém a partir da utilização do direito de propriedade.

Dessa forma, quando a abordagem dos direitos de propriedade é tratada no ambiente cooperativo, observa-se, de modo pontual, que as agroindústrias cooperativas se inserem como propriedades comunais quando analisadas como uma comunidade. Da mesma forma que pelo próprio estatuto de constituição formal das cooperativas todos os associados possuem poder de decisão via voto nas assembleias, a propriedade comunal predomina no atendimento dos interesses específicos da comunidade cooperativa.

Diante dessas análises relacionadas aos custos de transação, às estruturas de governança e à própria responsabilidade das organizações nesse processo, fica evidente o papel das instituições nesse contexto. As ideias de North (1990) em relação a esse papel das instituições na performance econômica tornam-se fundamentais na compreensão das influências dessas ideias nos diferenciados ambientes.

Para North (1990), as instituições são responsáveis pelas regras formais, limitações informais e mecanismos de eficácia dos dois tipos de formas, ou seja, constituem a base

imposta pelo ser humano para o relacionamento entre si. A Nova Economia Institucional, sob a ótica de Douglass North, é aprofundada no item a seguir, tendo em vista a abordagem institucional do trabalho estar baseada nas definições do autor.

2.2.2.3 O novo institucionalismo de North

Considerado um dos principais autores relacionados à Nova Economia Institucional, North (1994, p.9) define as instituições como "as regras do jogo numa sociedade; mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas." Nesse contexto, as instituições regem a sociedade de uma maneira geral, o homem é, pois, a figura indispensável para a condução e controle dessas regras.

Gala (2003) afirma que, a partir dessa discussão de North de 1990, o autor enunciou "[...] um modelo de desenvolvimento econômico", alternando da abordagem histórica para a teórica. Não obstante, no ano de 1993, North foi laureado com o Prêmio de Ciências Econômicas em Memória de Alfred Nobel[22].

Na abordagem sobre os custos de transação, o papel das instituições e o respectivo desempenho econômico, North (1994) discute alguns pontos relevantes. Desde a definição de custos de transação, suas variáveis, as influências das instituições e organizações, até as mudanças e a inovação institucional são aspectos interessantes na compreensão do papel preponderante da Nova Economia Institucional no cenário mundial. Todos esses aspectos são tratados com base em North (1990) e North (1994).

Os custos de transação foram definidos por North (1994) como aqueles em que todos os sistemas econômicos estão sujeitos. Ou seja, não há sistema econômico em transformação sem os respectivos custos no processo. Nas transações, não só a variável física dos atributos do objeto de troca deve ser mensurada, como também as dimensões dos direitos de propriedade incluídos nessas transações, mesmo especificado de modo imperfeito e incompleto, também são passíveis de mensuração.

Para North (1994), outras três variáveis também devem ser analisadas em relação aos custos de transação: o tamanho do mercado; o cumprimento das obrigações assumidas e as atitudes e percepções. O conhecimento do tamanho do mercado impacta na determinação se o intercâmbio entre os agentes é pessoal ou impessoal. Dessa forma, dependendo da relação, há influências nos custos dos contratos. A variável obrigação assumida estabelece que, em um

[22] Prêmio Nobel de economia 1993.

mundo perfeito onde todas as regras fossem efetivamente cumpridas, não haveria oportunismo e as relações contratuais tenderiam a obter custos menores. O desempenho econômico nas transações também sofre impacto das atitudes ideológicas e percepções individuais, em um contexto mais subjetivo; porém, não menos importante.

As definições concretas de instituições e organizações também são relevantes para a compreensão da melhora do desempenho econômico com base nas mudanças e inovações institucionais. "As instituições compreendem regras formais, limitações informais (...) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. Em suma, constituem o arcabouço imposto pelo ser humano a seu relacionamento com os outros" (NORTH, 1994, p.13). O autor define ainda que se as instituições são as regras do jogo, as organizações são os jogadores. "As organizações compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim" (NORTH, 1994, p.13).

No contexto organizacional, North (1994) afirma que os empresários, por meio de suas decisões, são os agentes condutores das mudanças. Sobre o aspecto de mudança, as principais fontes para esses processos são as influências externas e também as internas. As mudanças institucionais podem ser realizadas a partir da alteração das regras formais e informais. Se por um lado as regras formais são estabelecidas principalmente pelas legislações e jurisprudências específicas, as regras informais são definidas pelo próprio ambiente institucional formado por normas de conduta. O arcabouço analítico de mudança institucional é sintetizado por North (1994), conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Arcabouço analítico de mudanças institucionais

1.	A permanente relação entre instituições e organizações em um contexto econômico de escassez e, portanto, de competição é o fator-chave para a mudança institucional.
2.	A competição obriga as organizações a investirem continuamente em habilidades e conhecimentos para a sua sobrevivência.
3.	A estrutura institucional dita o tipo de habilidades e conhecimentos percebidos como os de maior retorno.
4.	Os construtos mentais dos atores, dada a complexidade do ambiente em que atuam, a pouca informação sobre as consequências de suas ações e o condicionamento cultural herdado pelos atores, determinam suas percepções.
5.	As economias de abrangência, complementaridades e externalidades complexas da matriz institucional tomam as mudanças institucionais fundamentalmente gradativas e dependentes da trajetória adotada.

Fonte: North (1994, p.19)

North (1990) define que não há um modelo institucional perfeito. No entanto, há como se projetar o que seria considerado modelo ideal. Nesse aspecto, o autor afirma que não deveria haver restrições quanto à criação de instituições responsáveis pelo crescimento de oportunidades para as organizações. Em relação aos custos de transação, o processamento de

informações seria uma opção interessante no que diz respeito à redução desses custos em um ambiente institucional.

Também nesse contexto do modelo institucional ideal de North (1994), as organizações e seus respectivos empresários possuem papel predominante sobre a inovação. Segundo o autor, "Se as limitações ao desenvolvimento das nações menos desenvolvidas forem superadas, será graças à criação de organizações 'adequadas' e à implementação das politicas necessárias por parte de seus empresários" (NORTH, 1994, p.23).

Por fim, toda a abordagem de North (1990; 1994) em relação à Nova Economia Institucional insere a relevância das instituições e organizações no processo de inovação para haver desenvolvimento. Assim, se considerados os aspectos dos agentes inseridos no ambiente institucional a partir de suas decisões racionais limitadas, todas as características internas relacionadas, bem como os aspectos externos que influenciam as mudanças necessárias, a melhor performance econômica refletiria em melhores resultados e desenvolvimento social, com base na relevância das instituições e organizações.

Os impactos das instituições e mudanças institucionais são elementos passíveis das mais variadas análises; porém, com predominância à avaliação do desempenho econômico. Em um sentido mais amplo, Gala (2003) direciona quais seriam os pontos principais estabelecidos pela "Teoria Geral" proposta por North (1990). O Quadro 10 traz uma síntese às características elencadas.

Quadro 10 – Teoria Geral proposta por North

• O ambiente econômico e social dos agentes é permeado por *incerteza*.
• A principal consequência dessa incerteza é os *custos de transação*. Estes podem ser divididos em problemas de *measuremente enforcement.*
• Para reduzirem os custos de transação e coordenar as atividades humanas, as sociedades desenvolvem *instituições*. Estas são um contínuo de regras com dois extremos: formais e informais.
• O conjunto dessas regras pode ser encontrado na *matriz institucional* das sociedades. A dinâmica dessa matriz será sempre *path dependent*.
• A partir dessa matriz, definem-se os estímulos para o surgimento de *organizações* que podem ser econômicas, sociais e políticas.
• Estas interagem entre si, com os recursos econômicos — que junto com a tecnologia empregada definem os *transformation costs* tradicionais da teoria econômica — e com a própria matriz institucional — que define *os transaction costs*— e são, portanto, responsáveis pela *evolução institucional* e pelo *desempenho econômico* das sociedades ao longo do tempo.

Fonte: elaborado a partir de Gala (2003)

Dessa forma, o ambiente institucional pode ser considerado desde o sistema legal, as tradições e costumes, o sistema político, as regulamentações, as políticas macroeconômicas e as políticas setoriais governamentais (FARINA, 1999), até a interação que esse ambiente

possui junto aos demais ambientes. Rocha Jr. (2004) elenca os demais ambientes como: organizacional, tecnológico e competitivo. Assim, quando analisado o contexto de atuação de uma cooperativa agroindustrial sob a perspectiva institucional proposta por North (1990), os pontos a serem observados convergem a todos esses elementos influenciadores da gestão dessa cooperativa, até mesmo a atuação da cooperativa como uma instituição formal reguladora das regras e características de uma sociedade ou região (ALSTON, EGGERTSSON e NORTH, 1996).

A seguir se discute de modo mais aprofundado o cooperativismo sob a perspectiva institucional. Conforme contextualizado na pesquisa, um dos ambientes a serem avaliados como influenciador do processo de gestão da cooperativa analisada é justamente o institucional. Na metodologia, é instrumentalizado o modo como alinhar a Teoria Institucional com a atuação da cooperativa a partir de um modelo específico de coleta de dados.

2.2.3 Cooperativismo e Institucionalização

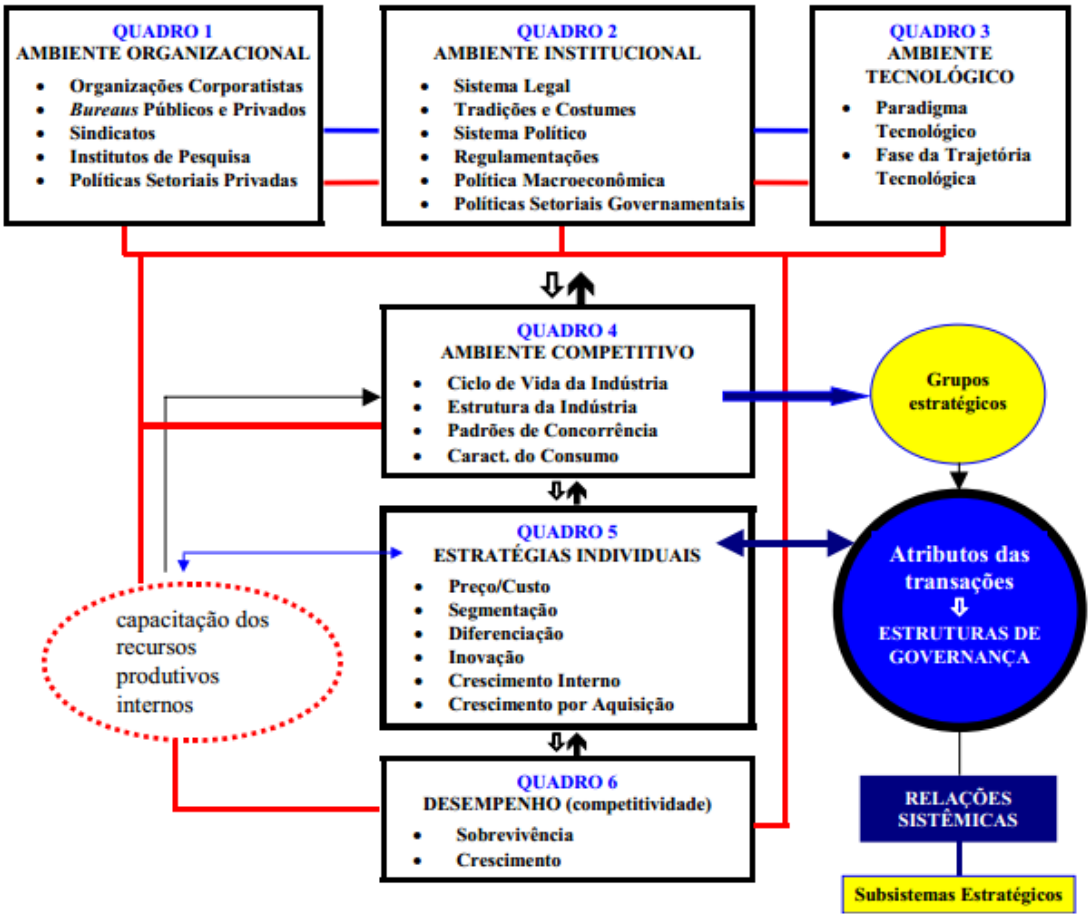
O agronegócio brasileiro no contexto da Nova Economia Institucional é um tema amplamente debatido até os dias atuais. Autores como Zylbersztajn (1995), Farina (1999), Bialoskorski Neto (2012), dentre outros, contribuem na investigação científica das influências institucionais e econômicas no agronegócio nacional. No contexto internacional, destacam-se autores como Helmberger e Hoos (1962), Sexton e Iskow (1993), Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004), dentre outros. Todavia, ainda muitos problemas podem ser explorados quando vinculados a essa temática.

De acordo com Zylbersztajn (1995), os pioneiros trabalhos de Oliver Williamson e Douglass North contribuíram muito para a aplicação da Teoria Institucional no agronegócio, sobretudo nos aspectos relacionados às estruturas de governança, nos contratos e na integração vertical. Nesse aspecto, o autor, referenciando a metodologia proposta por Williamson (1979), considera três aspectos essenciais nas diferentes formas de governança do sistema agroindustrial do café.

O primeiro aspecto considera as firmas como um complexo de contratos arranjados que produzem o bem de modo eficiente e limitado pelas características das transações, além das extensões do modo de governança do mercado. O segundo aspecto alinha as tipologias de leis contratuais aos respectivos modos de governança. Por fim, o terceiro aspecto considera a busca da eficiência econômica como o objetivo básico da governança das empresas (WILLIAMSON, 1979).

Também atrelada aos contratos e os respectivos custos de transação, Farina (1999) discute a competitividade como um fator de destaque no agronegócio desde os anos 1980. Segundo a autora, o governo e as associações de interesse privado possuem papel fundamental na definição de regras que fortaleçam a competitividade. Para Farina (1999), "Não se pode mais ignorar os problemas organizacionais na análise da competitividade [...]. É fundamental que [...] seja tratada em conjunto com os padrões de concorrência [...] e identificar como a ação estratégica exige estruturas de governança adequadas."

Figura 4 – Ambiente competitivo, estratégias e estruturas de governança e competitividade



Fonte: Farina (1999)

A Figura 4, elaborada por Farina (1999), traz uma relação bastante relevante no que concerne à competitividade e às suas respectivas estratégias, bem como à influência do ambiente organizacional, ambiente institucional e ambiente tecnológico para as estruturas de governança. A inter-relação entre os três ambientes moldam os processos de competitividade a partir de estratégias individuais que sustentam o desempenho econômico do sistema.

Porém, o papel das sociedades cooperativas agroindustriais nesse processo competitivo, por meio das relações contratuais, respectivas estruturas de governança, influências nos custos de transação, dentre outros aspectos, é objeto ainda pouco analisado nesse contexto. Bialoskorski Neto (2012) traz uma importante contribuição ao tema sobre a economia e a gestão das organizações cooperativas. Já Costa (2010) enfatiza a questão da propriedade e decisões de gestão dessas sociedades no Brasil.

Para Bialoskorski Neto (2012), a natureza institucional das organizações cooperativas está diretamente associada a vários aspectos fundamentados e estabelecidos pela própria Teoria Institucional. Os direitos de propriedade nas cooperativas são atribuídos aos associados, que, ao mesmo tempo, possuem também o poder de controle por meio das assembleias que definem os rumos da sociedade. Segundo o autor, não havendo uma estrutura de propriedade claramente definida, a tendência é que os custos sejam maiores devido a essa não separação entre propriedade e controle.

Sobre as relações contratuais, Bialoskorski Neto (2012, p.40) afirma que as sociedades cooperativas "[...] têm uma forma de arquitetura organizacional particular, uma lógica contratual específica e assim as relações entre a organização e seus cooperados também são imersas em valores individuais e na cultura da sociedade." No que tange à estrutura de governança das cooperativas, o autor afirma que "[...] pode ser considerada quase como uma estrutura unificada, devido ao fato de as unidades econômicas associadas, apesar de [...] autônomas, serem conduzidas pelos próprios gestores do negócio cooperativo" (BIALOSKORSKI NETO, 2012, p.59).

Os estudos sobre o cooperativismo no contexto econômico realizados nas últimas décadas demonstram as influências da corrente institucionalista em sua nova abordagem (NEI). Para tanto, a necessidade de continuidade e aplicação dessas discussões na esfera científica contribuem para uma melhor estruturação e compreensão mais específica do tema.

Conforme já contextualizado anteriormente, as cooperativas agroindustriais brasileiras possuem um papel significativo na economia do país. Analisar de uma maneira aprofundada as influências institucionais e socioculturais que contribuem para o desenvolvimento das cooperativas, incluindo todos os agentes e ambientes relacionados com o processo, é uma necessidade real, principalmente quando tais relações ultrapassam a fronteira nacional.

2.3 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

A presente seção discute o ambiente sociocultural voltado ao contexto da pesquisa, ou seja, a partir de duas abordagens principais: a cultura organizacional e o capital social. Tais ideias formam a base conceitual necessária para atingir os objetivos propostos no estudo. Como o foco do trabalho é voltado à identificação e à análise das influências ambientais socioculturais no processo de gestão da cooperativa em questão, optou-se pela adoção dos conceitos de cultura organizacional refletida na entidade, bem como a existência de características de que tal processo gerencial tenha reflexos de geração de capital social.

Porém, a discussão sobre cultura e características sociais tanto em uma organização como em uma região possui as mais variadas vertentes. Para isso, essa seção traz inicialmente o contexto de abordagem de tais características socioculturais. Após essa apresentação, o estudo procura debater os principais conceitos que regem a cultura nas organizações, desde a inserção do próprio termo no ambiente organizacional cooperativo, até os principais aspectos históricos que contemplam a temática.

Na sequência, a ênfase é dada aos aspectos sociais e suas influências no ambiente organizacional. O conceito de capital social também é explorado em suas mais variadas abordagens até o entendimento da vinculação do tema ao processo de gestão cooperativo. Ou seja, a forma como as características de geração de capital social, por meio do cooperativismo, pode ou não influenciar a gestão das cooperativas agroindustriais.

2.3.1 Abordagens Socioculturais

Na discussão relacionada ao cooperativismo, a partir de sua ligação com aspectos culturais e sociais, diversas abordagens são utilizadas na literatura. A vivência e a inserção a esse meio tornam-se peças fundamentais em possíveis análises e reflexões necessárias para se chegar a resultados contundentes e não definitivos, mas sim passíveis de serem constantemente reavaliados e reestudados.

Em uma das mais relevantes definições acerca da cultura, Bourdieu (2004) trabalha com o conceito de “capital cultural.” Para o autor, a definição estabelecida, ainda em 1964, trata do capital cultural em três aspectos: o estado incorporado, o estado objetivado e o estado institucionalizado. O primeiro contempla as influências familiares na cultura, o segundo, os bens culturais e, o terceiro é ligado aos aspectos econômicos na geração desse capital cultural. (BOURDIEU, 2004).

Já Geertz (2008)[23] afirma que é por meio da análise dos fluxos de comportamento que as formas culturais encontram articulação. Tais fluxos são denominados pelo autor como as próprias ações sociais. Logo, a intepretação da cultura se dá pelas análises das lógicas informais da vida real, não sendo a mesma algo objetivo e pontual, mas passível de diversas avaliações necessárias ao correto entendimento de uma cultura específica.

A partir de tais abordagens, observam-se, mais uma vez, a relevância e o modo pelo qual as pesquisas de avaliação cultural devem ser conduzidas. Não se interpreta a cultura de uma sociedade, por mais específica que seja, apenas por observações superficiais, mas sim por meio da vivência dessas relações, das conversas e dos levantamentos que surgem a partir das intepretações durante esse processo.

Dessa forma, analisar impactos e reflexos culturais vivenciados e criados por uma relação coletiva de atividades, como no caso de uma cooperativa inserida em uma ou mais regiões específicas, requer um refinamento e uma vivência, mesmo que curta, para que a intepretação dos meios se sobreponha aos fins. O detalhamento sobre os meios pelos quais o processo científico de análise se deu na pesquisa junto à C. VALE - Cooperativa Agroindustrial - é abordado no terceiro capítulo do estudo, caracterizado como os procedimentos metodológicos.

Para Geertz (2008), "Qualquer instituição serve não apenas uma multiplicidade de necessidades sociais, psicológicas e orgânicas [...], mas não há qualquer modo de se afirmar, de forma precisa e testável, quais as relações internáveis que se supõe manter-se." Sob esse aspecto, as instituições surgiriam apenas para formalizar o modo pelo qual o homem se relaciona coletivamente e, por conseguinte, à cultura criada, e não como um meio criador de cultura.

A abordagem da importância das instituições, como meios de se regular tais organizações sociais no contexto econômico, é trabalhada por North (1990) ainda no século XX. Para tanto, pode-se relacionar tal relevância a partir dos próprios conceitos de Geertz (2008); porém, não obstante, por meio de uma ótica diferenciada, conforme já explorado até o momento.

No contexto cooperativista, por exemplo, não se observam características especificamente ideológicas. Conforme mencionado anteriormente, tal atividade se caracteriza como uma doutrina e não uma ideologia. Logo, podem existir em uma mesma cooperativa indivíduos com ideologias diferentes, como a própria política; no entanto, todos

[23]As definições de cultura do presente estudo têm ênfase em Pierre Bourdieu e seu "capital cultural"; porém Clifford Geertz também é tratado com base em seus conceitos.

seguindo uma mesma doutrina. Dessa forma, o pensamento humano se consolida por meio das suas ideias e respectiva participação, por muitas vezes, como atividade pública e não privada.

Do mesmo modo, Geertz (2008, p.135) afirma que: "Uma das coisas que quase todo mundo conhece, mas não sabe muito bem demonstrar, é que a política de um país reflete o modelo de sua cultura." Tentar ligar a política às "teias de significados" da cultura é algo que deve ser analisado de forma cautelosa e que, ao mesmo tempo, também pode ser avaliado de modo mais aprofundado e específico.

Ainda no contexto cooperativista baseado nessa questão cultural, pode-se realizar o seguinte questionamento: as características culturais de uma região podem refletir no processo de gestão de uma cooperativa? Inicialmente, é necessário analisar que uma cooperativa não possui uma cultura originada, mas sim os reflexos culturais dos indivíduos que a compõem. Na sequência, há de se observar também que a cultura traçada pela sociedade segue como base inicial as próprias características gerais do país no qual está inserida.

Assim, no caso das cooperativas brasileiras, as políticas iniciais adotadas seguem inicialmente a própria legislação estipulada como reguladora da atividade no país. A diferenciação e até mesmo a competitividade de mercado entre as mesmas e para com as sociedades externas se dá pelas decisões e respectivas políticas internas adotadas por cada uma, como por exemplo, as políticas econômicas e financeiras utilizadas. Nesse caso, a coletividade é atendida, conforme a doutrina cooperativista, mas a cultura na qual esta está inserida em sua respectiva sociedade pode ou não influenciar tais políticas.

Por meio das reflexões desenvolvidas acerca da cultura e da sociedade, esse estudo tomou como base específica duas vertentes teóricas utilizadas amplamente para o ambiente organizacional. No contexto da pesquisa, o ambiente organizacional em questão refere-se ao cooperativismo agroindustrial. Ainda de maneira mais pontual, partindo-se do pressuposto de que a formação das cooperativas agroindustriais brasileiras toma como base características de gestão homogênea, a opção pelo estudo de caso da C. VALE representa a possibilidade de respostas aos objetivos propostos introdutoriamente.

A primeira vertente teórica refere-se a uma ampla corrente de estudos organizacionais realizados tanto no Brasil como no exterior: a cultura organizacional. Esse tema toma como ponto de partida não a geração de cultura por parte das organizações, mas os reflexos culturais que são absorvidos ao longo do processo de gestão. Essa abordagem permite compreender se, em uma mesma organização que tenha diferentes unidades, a cultura interna é homogênea ou

heterogênea. Em outras palavras, identifica se as próprias características internas originadas pela organização são pautadas pela ambiente externo em que estão inseridas.

Assim, essa seção trata a cultura organizacional a partir de suas diferentes abordagens conceituais, por meio das principais referências do tema ao longo dos anos. Na sequência, a análise da cultura organizacional no Brasil e no Paraguai se torna relevante para as posteriores análises propostas pelo estudo. Logo, como a opção da pesquisa para a caracterização da cultura organizacional da cooperativa estudada pautou-se no *Competing Value Model* (CVM) de Cameron e Quinn (1998), um completo entendimento do modelo faz-se imprescindível para a fundamentação e sustentação teórica sobre o tema.

A segunda vertente teórica para a discussão dos reflexos dos ambientes socioculturais na gestão cooperativa é um tema também amplamente estudado e utilizado: o capital social. Essa temática tem sido analisada nas mais diferentes áreas científicas devido a sua relevância em se verificar a geração desse capital por uma entidade no ambiente em que ela está inserida. No presente estudo, o contexto de capital social utilizado é voltado à identificação da existência de características de preocupação em sua geração por parte da cooperativa em suas diferentes regiões instaladas.

Portanto, o capital social é abordado desde seu contexto histórico e evolutivo até presentes reflexões sobre o tema. A importância em se observar a geração desse tipo de capital por parte das diferentes entidades e os reflexos absorvidos pelas sociedades contempladas, fez com que essa vertente teórica conquistasse amplo respeito no meio científico e nas próprias instituições internacionais. O modelo de análise dos reflexos de geração de capital social tomado como base pela pesquisa foi desenvolvido por Grootaertet al. (2003) em um grupo de estudos específicos, voltado ao tema do Banco Mundial (BM) e denominado de *Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital* (SC-IQ).

2.3.2 Cultura Organizacional

Em uma análise inicial, a ideia de predominância de uma cultura específica dentro de uma organização denota determinadas críticas face à amplitude do conceito da palavra cultura. Porém, em linhas gerais, não há como negar a existência de características culturais que possam moldar e influenciar o processo de gestão das organizações. Apesar de o cooperativismo ser pautado em princípios específicos de relações socioculturais e econômicas, a atividade em si possui características distintas de gestão. De modo mais

específico, dentro de uma organização cooperativa, características gerenciais podem variar em suas diferentes unidades, a partir de influências pautadas no ambiente no qual estão inseridas.

Diante disso, questiona-se: o que deve ser ponderado para identificar quais características predominam em uma organização? A sociedade, o coletivo, o individual, a política, dentre outros fatores, formam o conjunto que molda uma entidade. A inter-relação entre esses fatores gera traços culturais predominantes em organizações. A cultura organizacional não deve ser concebida como algo gerado internamente em uma empresa, mas as características individuais e coletivas predominantes no curso normal de gestão. Nesse contexto, o ambiente externo em que uma organização está inserida tende a influenciar o processo gerencial dela, a partir de determinados elementos que se tornem presentes.

Tavares (2002) afirma que as organizações empresariais são um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características identificáveis como sendo as de cultura. Segundo a autora, qualquer organização ou grupo de pessoas que tenham interação ordenada na busca de um objetivo comum possuem cultura específica, "[...] uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura" (TAVARES, 2002, p.57).

A justificativa para a presença cultural sobre tal processo de interação são os próprios elementos individuais desse grupo de pessoas que, por meio da coletividade, agregam-se, adaptam-se e formam características preponderantes. Os elementos individuais podem transcrever os valores, as crenças, as tradições, as regras, os símbolos e outros, responsáveis pela cultura implícita que se agrega ao conjunto de processos construídos no ambiente organizacional. A cultura de uma organização não é imposta de forma direta, mas a partir das influências do ambiente em que se encontra. Tais influências estão presentes tanto nos indivíduos quanto nas instituições que regem a sociedade.

O termo cultura organizacional originou-se por meio de estudos em diferentes áreas de conhecimento. A antropologia, a sociologia, a psicologia e as ciências empresariais difundiram a utilização e o estudo do tema. Como na maioria das sociedades, as organizações públicas e privadas são elementos preponderantes no processo de desenvolvimento, a cultura absorvida e construída por essas organizações se torna aspecto fundamental na análise voltada ao processo de gestão de cada entidade.

As primeiras definições de cultura organizacional, bem como as correntes de estudos específicas sobre o tema emergiram sobre os processos de gestão orientais. Principalmente pautados no modelo de sucesso gerencial japonês nos períodos pós-guerra, os norte-americanos iniciaram diversos estudos, a fim de comprovar a existência de características

culturais regionais nas entidades. Assim, a partir desse contexto, surge o conceito relativo à cultura organizacional, envolvido nas predominâncias antropológicas e sociais formadoras da cultura da empresa: os valores, as crenças, os ritos e mitos, as normas e a comunicação caracterizando especificamente as organizações.

Com trabalhos notórios direcionados aos estudos culturais nas empresas desde a década de 1970, destaca-se Edgar H. Schein (1992), que aborda os conceitos de cultura organizacional, suas dimensões, interpretações e evolução. Para Schein (1992), a cultura ajuda e "ilumina" a situação da organização, buscando, nos aspectos relacionados ao comportamento individual e coletivo, as respostas sobre as influências culturais existentes.

Schein (1992) subdivide a cultura organizacional em três níveis relacionados às influências externas e internas que formam a estrutura da organização. O primeiro é o nível dos artefatos visíveis; o segundo, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas; e o terceiro é o nível dos pressupostos inconscientes. Assim, o autor defende que a cultura de uma organização é um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas.

Hofstede (1994) também se destacou nos estudos sobre a cultura organizacional, de modo mais específico, a partir de casos desenvolvidos ainda na década de 1970 em empresas com atuação internacional. O autor criou cinco dimensões de análise para diagnosticar influências culturais na gestão organizacional: a distância do poder, o coletivismo *versus* individualismo, a feminilidade *versus* masculinidade, a aversão à incerteza e, por fim, a orientação para curto ou longo prazo. Por meio dessas dimensões criadas e amplamente debatidas nos estudos sobre o tema, Hofstede (1994) conseguiu identificar as principais predominâncias dessas características culturais em uma mesma empresa; porém, com atuação em diferentes países.

Recentemente Minkov e Hofstede (2012) atualizaram o estudo sobre as cinco dimensões de cultura organizacional. Comparando também organizações em seus diferentes países de atuação, os autores identificaram que, a partir do crescimento econômico predominante na China nos últimos anos, muitos países do Ocidente já apresentam características de cultura organizacional a partir de dimensões de valores semelhantes.

Já no cenário nacional, as discussões voltadas à cultura organizacional ganharam destaque a partir da década de 1980. Freitas (2002, p.95) afirma que "[...] os aspectos culturais passaram a ser vistos como fundamentais na análise e na prática organizacionais, despertando ainda grande interesse e entusiasmo." A autora enfatiza ainda que os estudos voltados aos aspectos culturais nas empresas também permanecem fragmentados e são amplamente

criticados por se apropriarem de conceitos retirados da etnologia e da antropologia (FREITAS, 2002).

Freitas (2002, p.97) define a cultura organizacional como:

> [...] instrumento de poder; [...] como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Em estudos mais recentes, Freitas (2009) afirma que a cultura organizacional é ainda um vasto campo de análises teóricas e práticas, tendo em vista a notoriedade que o tema ganhou a partir dos anos 1980. Para a autora, os estudos relacionados à cultura nas organizações tiveram como origem algumas publicações norte-americanas ainda no ano de 1980. Freitas (2009) destaca como precursores dos primeiros estudos autores como Pascale e Athos (1981), Ouchi (1982), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman Jr. (1982) e Kanter (1983). O Quadro 11 relaciona os elementos centrais da cultura organizacional, de acordo com Freitas (2009) e Dias (2003). Para Dias (2003), tais elementos são pontuais na determinação e identificação das influências culturais.

Quadro 11 – Elementos da cultura organizacional

Principais Elementos da Cultura Organizacional Freitas (2009)
Valores
Crenças e pressupostos
Ritos, rituais e cerimônias
Sagas e heróis
Estórias
Tabus
Normas
Valores
Crenças
Ritos, rituais e cerimônias
Estórias e mitos
Linguagem
Lendas e sagas
Slogans ou temas
Condutas de uma forma geral
Tabus
Símbolos, símbolos sociais, heróis
Hábitos
Normas e costumes
Comunicações
Ideologia
Elementos materiais
Elementos estruturais

Fonte: elaborado pelo autor com base em Freitas (2009) e Dias (2003)

Os elementos descritos estão presentes na maioria dos ambientes sociais. São esses que moldam as características culturais de uma sociedade. Crenças, valores, hábitos, normas, costumes, ideologias, comunicações, dentre outros, formam os traços culturais de um ambiente. Logo, a partir do ambiente que uma organização estiver inserida e, como ela é formada por agentes participantes do processo, a probabilidade de identificação de características culturais específicas é quase uma certeza.

No que se refere ao caminho para se desvendar a cultura de uma organização, Fleury (1996) destaca que alguns temas devem ser conhecidos e abordados. O histórico da organização, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho formariam as características necessárias para a identificação da cultura organizacional.

Johann (2004) afirma que, ao abordar tais características que moldam a cultura de uma organização, essa se subclassifica em três tipos culturais: as culturas densas, as subculturas e a contracultura organizacional. No contexto do autor, em uma mesma organização podem existir diferentes culturas. As culturas densas são caracterizadas pela apresentação de elevado grau de valores e de crenças compartilhadas entre os indivíduos, bem como pouca opinião própria nas tomadas de decisão. As subculturas apareceriam na ausência da cultura densa e nas diferentes estruturas organizacionais de grupos, unidades, departamentos e setores. Quando a subcultura se torna muito diferenciada à do núcleo central da organização, ou seja, quando grupos rejeitam o que a cultura representa, a presença de contracultura pode ser identificada.

As abordagens sobre o tema podem até divergir em relação aos diversificados autores; porém, o conceito de cultura organizacional adota a presença de características muito semelhantes nos mais variados estudos da temática. Se as organizações fazem parte de um contexto regionalizado que molda o processo de desenvolvimento a partir de instituições formais e informais, cada qual tende a absorver as influências de cada contexto. Desde a presença de características de cultura nacional e até regional pode envolver os elementos que moldam o processo de gestão de uma organização.

2.3.2.1 Cultura Nacionalista e Cultura Organizacional

Cada país possui seus costumes, tradições, regras, valores e rituais específicos, ou seja, todos os elementos formadores do ambiente cultural. Como algumas organizações ultrapassam suas fronteiras geográficas originárias, a dúvida paira sobre se as influências

nacionalistas e regionalistas impactam ou influenciam nos processos de gestão dessas. Se a cultura organizacional foi definida anteriormente como as características culturais específicas predominantes em uma organização, a tendência direciona para a existência dessas influências nacionalistas.

Hofstede (1994) trabalha com a relevância e influências da cultura nacionalista no dia-a-dia das organizações. Conforme abordado, as pesquisas direcionadas à questão cultural nas organizações surgiram a partir da exploração pelos norte-americanos sobre os costumes e características que fizeram as organizações orientais japonesas serem bem-sucedidas durante o século XX, após a Segunda Guerra Mundial. Os principais resultados direcionaram para a presença de traços culturais específicos nessas organizações voltados aos costumes, regras, tradições e valores nacionalistas predominantes.

Inicialmente, observa-se que, em países cujas tradições e costumes são representativos em termos sociais, a expectativa de uma organização existente é de que alguns desses elementos sejam trazidos do individualismo das pessoas que fazem parte do processo até o coletivismo necessário à gestão. Srour (2005, p.212) afirma que tais elementos culturais formam "[...] um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos." Muitas vezes, esse sistema é definido pelas regras de uma nação. Regras estas constituídas por instituições formais e informais que acabam por agrupar e identificar os perfis culturais de uma região.

Trompenaars (1994) afirma que, quando as pessoas criam uma entidade, geralmente transferem modelos ou ideais familiares a elas. Para o autor, as culturas nacionais ajudam a determinar e caracterizar o tipo de cultura empresarial. Os agentes envolvidos no processo de gestão têm uma percepção compartilhada da empresa e suas crenças trazem consequências reais sobre a cultura que se desenvolve na organização (TROMPENAARS, 1994).

Dessa forma, é viável pensar que a cultura de uma organização não é moldada internamente, ou seja, não há a criação de uma cultura específica e inflexível apenas pela própria empresa. Mesmo nos processos de gestão mais fechados para a absorção de opiniões individuais, indiretamente os elementos culturais presentes em cada indivíduo influenciarão o modo pelo qual a organização irá se estruturar. Essas influências partem de um ambiente sociocultural e institucional externo em que a entidade se insere.

Caldas e Motta (1997) organizaram uma obra traçando os principais aspectos culturais das organizações no contexto nacional. Estabeleceram o desenvolvimento histórico das pesquisas dedicadas aos aspectos comportamentais das empresas, destacando as ideias produzidas por Hosfstede nas décadas de 1960 e 1970 com estudos realizados em mais de 40

países, bem como as contribuições de Schein nas décadas de 1970 e 1980, cuja direção foi os pressupostos antropológicos como influência ao comportamento nas entidades.

Chu e Wood Jr. (2008) evidenciam três grupos principais de variáveis nos estudos do impacto das culturas nacionais na gestão das organizações. O primeiro relaciona a organização ao ambiente ao qual está inserida em condições de incerteza. O segundo volta-se aos aspectos internos das organizações e suas respectivas estruturas de tarefas, pessoas, hierarquias, individualismo, coletivismo, dentre outras. O terceiro e último grupo relaciona questões espaciais, de tempo e de linguagem na formação cultural de uma organização (CHU; WOOD JR., 2008).

Em estudos específicos sul-americanos, Omar e Urteaga (2010) analisaram as influências da cultura argentina na cultura das empresas inseridas em diferentes regiões do país. Como resultado, identificaram uma média associação da cultura nacional na organizacional, traçando características específicas como o individualismo.

Hofstedeet al. (2010) estudaram os Estados brasileiros a partir da pesquisa pioneira do autor inicialmente aplicada de modo comparativo a diferentes países. A cultura nacionalista brasileira foi comparada às culturas regionais por meio da aplicação do modelo de análise elaborado por Hofstede (1994) em instituições específicas presentes em Estados diferentes do país. Os resultados direcionaram à presença de cinco grupos distintos com características de cultura organizacional específicas, em que alguns Estados, mesmo não situados nas mesmas regiões, apresentaram traços culturais semelhantes (HOFSTEDE et al, 2010).

Face ao que foi analisado, a predominância de traços culturais nacionalistas nas organizações é um fator preponderante. Como cada país, a partir de sua história, evolução e desenvolvimento, traz características econômicas, sociais e culturais diversificadas, os estudos voltados a esses aspectos tonam-se relevantes ao entendimento das estruturações que moldam os processos de gestão tanto públicos quanto privados. Porém, o foco de investigação deve estar concentrado justamente na avaliação do nível de influência que cada organização absorve em relação ao ambiente no qual está inserida. Cameron e Quinn (1998) criaram um modelo específico de caracterização da cultura organizacional por meio de alguns elementos específicos indiretamente analisados que, posteriormente, serão debatidos.

2.3.2.2 Cultura e Cultura Organizacional Brasileira

Ao longo dos anos e de modo contínuo, a cultura brasileira sofreu inúmeras transformações. O descobrimento e início da colonização do Brasil ocorreram durante o

século XVI pelos portugueses, as influências destes podem ser identificadas até os dias atuais. Nos séculos seguintes até a independência do país, essa cultura faria parte do dia-a-dia nacional, tanto para as pessoas, como para as empresas que surgiram neste período. No século XX, após a Primeira Guerra Mundial, o Brasil como a maioria dos países, passa a sofrer influências de diferentes colonizações advindas do processo migratório.

Schallenberger e Schneider (2010) apontam duas fases como fundamentais no processo de colonização: a primeira, que vai de 1930 até 1964, e, a segunda, que vai de 1964 até o fim dos anos 1980. O primeiro período teve como destaque a "Marcha para a Oeste" instituída pelo governo de Getúlio Vargas, bem como as respectivas colônias agrícolas estabelecidas nas regiões de fronteira como forma de expansão territorial e garantia de soberania nacional. O segundo período foi marcado pelo golpe militar e, por conseguinte, pela ruptura do foco ao mercado interno, ou seja, a partir das metas estabelecidas por Juscelino Kubitschek a expansão econômica voltava-se novamente para o mercado externo a partir da abertura das fronteiras.

A concepção histórica sobre a formação social e econômica de algumas regiões auxilia na compreensão das características culturais presentes no Brasil. Para tanto, há um vasto referencial teórico e científico que aborda esse relevante processo que se configura até os dias atuais na amplitude geográfica e territorial do país. Compreender a cultura por meio da história permite compreender também a cultura influenciadora nas diferentes organizações que se estruturam no Brasil ao longo dos anos.

Conforme abordado anteriormente, o pioneirismo das pesquisas sobre as influências culturais nacionalistas à cultura das organizações surgiu pelo trabalho de Hofstede (1994), o qual desenvolveu um estudo na IBM, direcionado às unidades de mais de 50 países, ou seja, o objetivo foi identificar as características culturais da mesma organização em diferenciadas localidades do mundo. Cinco dimensões foram criadas pro Hofstede (1994) para as análises: a distância do poder, o coletivismo versus individualismo, a feminilidade *versus* masculinidade, a aversão à incerteza e, por fim, a orientação para curto ou longo prazo. Após as análises e resultados, a cultura organizacional brasileira foi caracterizada pelo coletivismo[24], leve predominância da feminilidade, alta aversão à incerteza e orientação comportamental para longo prazo.

Motta (1996) discute esses resultados culturais predominantes nas organizações brasileiras. O coletivismo presente nas organizações demonstra ao mesmo tempo um grande

[24] Não obstante, umas das principais características das organizações cooperativas é o coletivismo.

distanciamento do poder. Tal fator pode ser agregado ao próprio processo histórico do país, por meio do qual apenas pequenos grupos atingem um patamar mais alto de comando e, de maneira consequente, os demais indivíduos se veem direcionados ao convívio coletivo como forma de seguimento do processo. A característica descrita por Hofstede (1994) de predominância feminista é voltada aos aspectos de que o humanismo se supera ao material e a alta aversão à incerteza pode ser explicada pelo próprio fator da orientação comportamental ser direcionada ao longo prazo.

Allcadipani e Crubellate (2003) realizaram um estudo com o objetivo de problematizar parte da produção nacional de pesquisas e estudos sobre cultura organizacional brasileira. Segundo os autores (2003):

> Muito embora a discussão da noção de cultura organizacional brasileira seja de fundamental importância para o desenvolvimento de análises que façam mais sentido dentro de nossa peculiaridade, a preocupação com especificidades e contextos que são extremamente plurais é de fundamental importância para levarmos em conta o que de mais importante há na sociedade brasileira: a heterogeneidade. Quando essa heterogeneidade não é considerada apropriadamente ou é silenciada, acabamos por analisar nosso país e nossas organizações de forma superficial, ao mesmo tempo em que desenvolvemos estudos e pesquisas que funcionam como esforço de retórica para a afirmação de uma falaciosa identidade nacional única.

De acordo com Chu e Wood Jr. (2008), a maioria dos estudos que aborda a compreensão dos impactos da cultura nacional na gestão das organizações se apoia em trabalhos sobre a formação histórica, cultural, social e econômica do Brasil. Os autores afirmam que existem três percepções centrais nos estudos de cultura organizacional brasileira. A primeira enfatiza estudos locais realizados por sociólogos, antropólogos e economistas nacionalmente reconhecidos como: Gilberto Freire, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Junior e Roberto DaMatta. A segunda percepção dá ênfase aos trabalhos já abordados de Hofstede (1994) de caracterizações nacionalistas nas organizações por meio de dimensões. Já a terceira e última busca analisar a cultura de uma organização por meio de seus principais e marcantes traços de cultura identificáveis.

Chu e Wood Jr. (2008) também relacionam quais seriam os principais elementos de cultura identificáveis nas organizações nacionais a partir dos diversificados estudos já desenvolvidos sobre o tema nas diferentes áreas científicas. O Quadro 12 demonstra os principais elementos e seus respectivos conceitos.

Quadro 12 – Elementos de cultura organizacional no Brasil

Elementos de Cultura Organizacional Brasileira	**Características**
Jeitinho	• Harmonização das regras e determinações universais da vida. • Estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. • Postura conformista de convivência com o *status quo* injusto e inaceitável. • Forma de sobrevivência ao cotidiano, um recurso de resistência cultural.
Desigualdade de poder e hierarquia	• Força da hierarquia nas relações entre as pessoas. • Grande importância dada ao *status* individual. • Grande importância dada à autoridade dos superiores.
Flexibilidade	• Capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. • Capacidade de ajustes a situações diversas. • Capacidade de inovação. • Adaptação a diversas e difíceis situações econômicas. • Adaptação às ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão.
Plasticidade	• Gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico. • Assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros a partir de modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão. • Ausência de crítica e alto grau de permeabilidade ao que se faz em outros países.
Personalismo	• Importância aos interesses pessoais em detrimento ao interesse coletivo. • Alto grau de confiança depositado nas redes de contato e convívio. • Aplicabilidade das leis apenas a cidadãos anônimos e isolados.
Formalismo	• Aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos. • Comportamentos que buscam a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza. • Criação de grande quantidade de regras, normas e procedimentos. • Multiplicação das atividades de controle.

Fonte: adaptado de Chu e Wood Jr. (2008)

O processo de globalização mundial iniciado no final do século XX fez com que muitas culturas regionais se adaptassem às novas tendências e exigências, principalmente no contexto econômico. Com isso, é inegável afirmar que, em consequência, as organizações também sofreram reflexos em seus ambientes internos. No Brasil, algumas das características elencadas por Chu e Wood Jr. (2008), a partir da maioria das pesquisas realizadas ainda na década de 1990, demonstram tais reflexos. Porém, não só os fatores recentes moldam a cultura organizacional brasileira.

Conforme abordado no início da seção, desde o início do processo de colonização, o país já absorveu determinados elementos formadores de cultura por meio dos indivíduos e das relações sociais e culturais presentes. A própria desigualdade de poder e hierarquia é um elemento bastante evidente nas empresas brasileiras, consequência da ausência de senso crítico e da aceitação da superposição individual em determinados processos de gestão. Mas fatores positivos também podem ser evidenciados, tal como a flexibilidade e a capacidade de adaptação a diferentes contextos.

Como a maioria das organizações brasileiras, teve origem a partir da injeção de capital econômico estrangeiro, não obstante, denotam-se traços culturais de gestão advindos do exterior e transformados ao longo do tempo com base na cultura nacional. Mas, com o processo de crescimento da economia brasileira no final da década de 1990 e início dos anos 2000, o país também passou a explorar territórios diferenciados, quer como parceiro comercial quer como investidor.

A implantação de empresas brasileiras em alguns países da América do Sul tomou como base o acordo realizado entre os países via MERCOSUL. Entre esses países, o Paraguai, cujo território geográfico faz ampla divisa com o Brasil. O entendimento das organizações paraguaias e a respectiva cultura implícita nos processos de gestão é tema relevante, tanto no contexto das próprias empresas paraguaias, como no contexto das empresas brasileiras instaladas nesse país.

2.3.2.3 Cultura e Cultura Organizacional Paraguaia

Não há como abordar qualquer critério de constituição e estruturação das organizações paraguaias a partir de sua cultura, sem vincular o Brasil a esse processo. Segundo Martins (1996), a partir da década de 1940, os geógrafos denominaram de frente pioneira os esforços concentrados na expansão territorial e exploração de áreas específicas como forma de conquista de novas áreas. Para o autor, a concepção da frente pioneira "[...] compreende implicitamente a ideia de que na fronteira se cria o novo, nova sociabilidade, fundada no mercado e na contratualidade das relações sociais" (MARTINS, 1996, p.13). Nesse contexto, a fronteira seria um meio de exploração e criação do capital econômico baseado nas relações mercadológicas.

Já do ponto de vista das frentes de expansão, Martins (1996) afirma que, a partir da década de 1950, os antropólogos utilizavam o termo para representar as frentes de deslocamento da população civilizada e das respectivas atividades econômicas também

voltadas ao mercado. De modo sintético e original, o autor define tal frente como “expansão da fronteira da civilização.” Martins (2009) estabelece a fronteira do humano a partir das discussões sobre civilização, cultura, etnias, além do próprio espaço geográfico. Assim, a frente pioneira voltou-se para a reprodução do capital.

A expansão das fronteiras econômicas brasileiras, a partir dos movimentos migratórios ao longo dos anos, trouxe junto aos agentes desse processo um capital sociocultural de extrema relevância para as regiões que eram exploradas. Os hábitos, tradições e costumes desses sujeitos migrantes empreendedores se refletem até os dias atuais nos territórios por eles ocupados. As frentes agrícolas brasileiras são um exemplo bem estruturado desse processo.

Desde o período colonial brasileiro, em que as grandes lavouras de cana-de-açúcar predominavam na produção agrícola nacional, assim como a agricultura de subsistência atendia aos escravos da época, os movimentos de expansão migratória estiveram presentes. Já nas primeiras décadas do século XIX, a expansão da cultura do café fez com que o Brasil não se estagnasse economicamente. Nesse período, muitos escravos da cana nordestina migraram para latifúndios da região sudeste, bem como se iniciaram as primeiras migrações para os centros urbanos (SZMRECSÁNYI, 1990).

Já no final do século XIX e início do século XX, além da abolição da escravatura, muitos imigrantes estrangeiros desembarcaram no Brasil e ocuparam diferentes regiões com o objetivo central de exploração agrícola e subsistência das famílias. A partir da década de 1930, surgiram as agroindústrias, responsáveis pelo recebimento e transformação dos produtos agropecuários. Essa época é marcada também pela expansão das fronteiras agrícolas (SZMRECSÁNYI, 1990).

Para Sawyer (1984), as frentes podem ser representadas como “um conjunto de atividades – uma combinação concreta de forças produtivas e relações de produção – que se introduz em uma área de fronteira.” Nessa concepção, a fronteira estabelece as potencialidades de uma região, e as frentes representam a diversificação em tais fronteiras por meio de atividades concretas.

Mueller (1992) classifica as frentes agrícolas predominantes a partir da década de 1930 em: frentes de agricultura comercial; frentes de agricultura de subsistência ou camponesas; frentes especulativas; e frentes de pecuária extensiva e rudimentar. O autor considera o período 1950-1969 como de crescimento horizontal da agropecuária apoiado na expansão da fronteira. Logo, na estratégia de industrialização por substituição das importações, a agricultura foi responsável pela geração de excedentes de alimentos como forma de financiamento ao desenvolvimento urbano-industrial (MUELLER, 1992).

Já na década de 1970, com a implantação via Estado do Programa de Integração Nacional (PIN) o processo de expansão das fronteiras agrícolas se fortaleceu. Mueller (1992) afirma que "a modernização conservadora da agricultura expulsou das antigas áreas agrícolas grande número de pequenos agricultores e de trabalhadores rurais, parte dos quais se deslocou para aquelas áreas, alimentando a expansão de frentes camponesas." Como uma das principais áreas exploradas nesse processo, destaca-se o Estado do Mato Grosso com as lavouras de soja predominantes na expansão dessas frentes.

Nesse cenário, a região oeste do Paraná e o próprio Estado do Mato Grosso ganharam destaque. Schallenberger e Schneider (2010) afirmam que "a organização do território mato-grossense transformou essa área numa grande fronteira agrícola, em constante expansão." Assim, a substituição dos minifúndios familiares pelos latifúndios empresariais ganhou força ao longo dos anos, fazendo com que o campo passasse a sustentar o desenvolvimento urbano.

Esse cenário marcou o movimento, exploração e as relações na fronteira territorial entre o Brasil e o Paraguai. Os primeiros movimentos imigratórios de brasileiros para o território paraguaio se iniciaram ainda na década de 1950. Segundo Colognese (2012), a denominada "Marcha al Este" instituída pelo governo paraguaio em 1961 intensificou o processo de ocupação da região leste do país pelos campesinos. Porém, a realidade observada à época foi a venda de inúmeras propriedades rurais a empresas e agricultores brasileiros (COLOGNESE, 2012)

Iglesias (2013) estuda a cultura organizacional paraguaia nos setores públicos também a partir dos conceitos nacionalistas. Desde a colonização paraguaia pelos espanhóis até os dias atuais, a autora afirma que muitas características se modificaram ao longo do tempo. O Paraguai, conforme abordado, possui uma economia amplamente voltada à agricultura e ao comércio, ou seja, ao rural e ao urbano. Para Iglesias (2013), não se pode separar o rural do urbano para a correta compreensão dos elementos formadores da cultura paraguaia.

Matus (2002) busca nas origens históricas algumas explicações para a formação econômica e, por conseguinte, organizacional do Paraguai. Segundo o autor, alguns anos antes da Guerra da Tríplice Fronteira, ocorrida entre os anos de 1865 e 1870, o país, governado por ditadores até então, introduzia alguns modelos importantes de modernização e elevou efetivamente o nível de desenvolvimento nacional. Matus (2002) afirma que entre os anos de 1840 e 1862 o então presidente Carlos Antonio López modernizou rapidamente a economia paraguaia, dotou-a de indústrias bem equipadas tecnologicamente e administradas por técnicos ingleses.

Porém, assumindo a presidência no ano de 1862, Francisco Solano López direcionou o Paraguai a amplos conflitos que culminaram na Guerra da Tríplice Fronteira, em que o país viu sua população reduzir de 406.000 habitantes em 1864 para 231.000 habitantes em 1872. Tal tragédia refletiu em todos os segmentos agrícola, industrial, social e cultural paraguaios. Refletiu diretamente na história do país que, praticamente, teve que se reestruturar após a guerra com Brasil, Uruguai e Argentina. As divisões de terras aos países envolvidos nos conflitos e o fluxo migratório para esses mesmos países fizeram a agricultura paraguaia vivenciar, a partir de 1883, uma transformação. Os latifúndios tornaram-se presentes no país, bem como o movimento contrário com a entrada dos brasiguaios no país a partir dos anos 1960 (MATUS, 2002).

Atualmente, a atividade agrícola em território paraguaio é destacada pela presença e propriedade brasileiras. De modo consequente a esse processo, ocorreu também a implantação de empresas brasileiras no Paraguai. A instalação em regiões paraguaias de unidades de cooperativas agroindustriais que possuem sede no Brasil foi um dos aspectos presentes nesse processo. Para tanto, a necessidade de uma melhor compreensão voltada ao cenário dos impactos socioculturais e econômicos nessas regiões, a partir da implantação de tais unidades cooperativas, contribuem de modo relevante para a formação de futuras opiniões sobre o tema. Aspectos como a verificação da relação de verticalização dessas cooperativas por meio da descapitalização cultural serão passíveis de análise por meio do estudo de caso.

2.3.2.4 *Competing Value Model*

Conforme abordado anteriormente, existem inúmeros estudos voltados à análise da cultura das organizações. Alguns propõem modelos de diagnóstico ou caracterização dessa cultura por meio de levantamentos internos e relacionamento de variáveis pautadas nos elementos que influenciam o processo de gestão empresarial. Esse estudo tomou como base o *Competing Value Model* (CVM), denominado de Modelo dos Valores Competitivos (MVC) elaborado por Cameron e Quinn na década de 1990, devido a sua pontualidade e precisão na caracterização da cultura organizacional. Outro motivo notável da escolha é que, ao contrário de alguns modelos específicos para esse tipo de análise, o CVM não possui viés no momento das respostas dos indivíduos, elevando a confiabilidade nas informações prestadas.

Historicamente, o Modelo dos Valores Competitivos originou-se por meio de análises quantitativas desenvolvidas por Robert Quinn e John Rohbaugh em 1981. O CVM aborda a classificação descritiva do conteúdo de uma cultura organizacional, sua avaliação face à

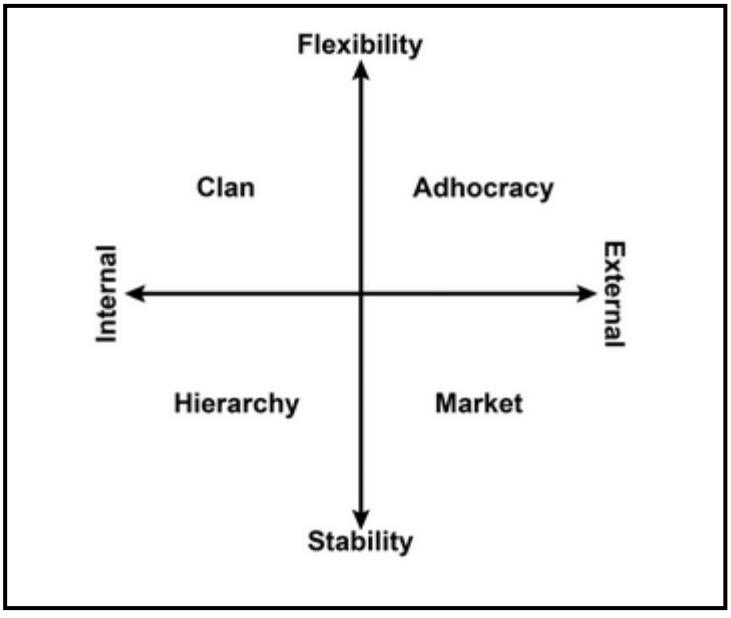
identificação das diferenças culturais e as análises, por meio de ferramentas disponíveis à mensuração e à representação dos resultados. É também conhecido como Tipologia Cultural de Quinn.

O CVM foi posteriormente operacionalizado por meio do *Organizational Culture Assessment Instrument* ou Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional desenvolvido por Kim S. Cameron. Para tanto, pela junção e operacionalização do modelo, no presente estudo o Modelo dos Valores Competitivos é direcionado aos autores Kim S. Cameron e Robert Quinn, conforme a obra posteriormente dedicada ao tema em 1998.

O CVM parte do questionamento junto aos indivíduos da organização sobre seis dimensões que tendem a caracterizar a cultura interna: as características dominantes; a liderança organizacional; o gerenciamento de pessoas e equipes; os aspectos de união organizacional; as caraterísticas voltadas à estratégia; e as características de sucesso da organização. Cada dimensão relacionada possui quatro características passíveis de atribuição de um *score*. Ao final, esses *scores* são calculados e demonstram em qual quadrante classificatório de cultura a organização está inserida.

A característica do modelo é destacada em quatro quadrantes representativos dos focos específicos de uma organização: o foco interno; o foco externo; os aspectos de flexibilidade e liberdade de ação; e os aspectos de estabilidade e controle no enfoque organizacional. Cada quadrante tem o objetivo de representar um tipo de cultura, os quais são concentrados com a finalidade de demonstrar o perfil da cultura organizacional da empresa de acordo com a Figura 5.

Figura 5 – *The Competing Values Framework*



Fonte: Cameron e Quinn (1998)

No modelo, são destacados quatro grupos que, conforme a aplicabilidade da análise, oferecem a classificação geral do tipo de cultura organizacional: clã, inovação, hierarquia e mercado. Os quatro grupos de valores organizacionais representam a oposição relativa aos modelos explicativos de eficácia organizacional, ou seja, a competição entre esses.

No quadrante esquerdo e inferior, a cultura hierárquica tem sua base desenvolvida nas influências de Max Weber, um intelectual alemão que muito contribuiu à sociologia. Com os méritos reconhecidos aos estudos da burocratização da sociedade, Weber descreve a cultura hierárquica como a mudança organizacional baseada em valores e ação (autoridade tradicional) para uma organização com base aos objetivos e ação (legal-racional). Seus trabalhos relacionados ao tema obtiveram crescente significância nos estudos da Teoria da Burocracia, dentro do campo das teorias organizacionais. Para Cameron e Quinn (1998), o modelo de cultura hierárquica é caracterizado pelos fatores motivacionais, burocráticos e conservadores no comportamento das organizações. A cultura organizacional compatível a essa forma de gestão é caracterizada por um local formalizado e estruturado para se trabalhar, no qual as regras formais e políticas internas mantêm a organização em continuidade.

O modelo destacado por Cameron e Quinn (1998), no quadrante inferior direito, é a cultura racional ou de mercado. Não associado aos aspectos tradicionais de mercado consumidor, o modelo aborda uma organização com um tipo de mercado próprio, ou seja, voltado às influências externas relacionadas às suas atividades específicas. Para a obtenção da eficácia, são tomados como base os resultados, os clientes e demais fatores externos que contribuem para o desenvolvimento organizacional. Nesse modelo, a cultura é focada à competitividade e à produtividade como elementos de influência da organização, ou seja, as metas voltadas aos resultados e devem ser sempre buscadas e alcançadas pelos membros que compõem tal gestão.

Conforme o modelo de Cameron e Quinn (1998), a cultura clã, também denominada de grupal e classificada no quadrante superior à esquerda, detém a denominação devido à similaridade às organizações familiares. Para os autores, empresas com essa caracterização cultural tendem a ser uma extensão familiar, pois as relações humanas são muito presentes, bem como a lealdade entre os membros e o tradicionalismo. As principais características desta cultura são: valorização na participação dos membros da organização nas tomadas de decisão, trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos e consenso.

A cultura inovativa, presente no quadrante direito e superior, tem a característica voltada ao processo de inovação face aos conhecimentos externos. Cameron e Quinn (1998) afirmam que, nesse modelo de cultura organizacional, estão presentes características de

dinamismo, inovação, criatividade e fácil adaptabilidade às mudanças tecnológicas que são crescentes na era contemporânea. Tornando possível a modificação no que tange à cultura das organizações, esse modelo destaca-se pela flexibilidade e reestruturação referentes ao comportamento das empresas.

Os quatro valores competitivos apresentados pelo modelo levam em consideração seis aspectos principais que são questionados quando o CVM é aplicado. As características dominantes, a liderança organizacional, o gerenciamento de pessoas e equipes, a coletividade (união) organizacional, as estratégias enfatizadas e os critérios de sucesso determinam qual a tendência de classificação cultural da organização.

2.3.2.5 Tendências Culturais em Organizações Cooperativas

A formação e o desenvolvimento das organizações cooperativas brasileiras e paraguaias já foram debatidos nas seções anteriores. Tais aspectos contribuem para a formação de opinião em relação às tendências culturais dessas entidades e, de modo mais específico, as cooperativas agroindustriais que surgiram e cresceram com base em várias influências internas e, sobretudo, externas. Bialoskorski Neto (2012, p.116) reitera que atualmente as cooperativas "[...] são formadas por agricultores selecionados, com o objetivo claro de se estabelecer uma planta de processamento para a agregação de valor às *commodities* agropecuárias."

A essa nova arquitetura das cooperativas, as gestões tornaram-se profissionalizadas e especializadas com o interesse pautado na sobrevivência da própria organização; porém, com foco específico no mercado. No entanto, será que as cooperativas agroindustriais brasileiras se assemelham no que tange às influências dos ambientes culturais externos refletidos internamente? Será que uma mesma cooperativa, presente em diversificadas regiões geográficas, possui características culturais semelhantes nas diversificadas unidades de gestão?

As análises que desenvolvidas a partir do levantamento de diversos dados possibilitaram, com base no CVM apresentado, concluir se há essa semelhança ou diferenciação na cultura organizacional da C. VALE comparativamente às unidades paranaenses e paraguaias. Para tanto, com base nos quadrantes do modelo que foram detalhados, há a possibilidade de uma tendência em tais classificações.

Um primeiro modelo de cultura talvez descartável seria a inovativa (CAMERON; QUINN, 1998). Como nessa cultura os aspectos voltam-se especificamente a fatores como a

busca pelo avanço tecnológico e inovação geral, possivelmente essa seria uma tendência mais fraca no ambiente cooperativo agropecuário. A cultura hierárquica, baseada na rígida obediência às regras formais e burocráticas, mesmo pautada em um ambiente conservador, também dificilmente moldaria as organizações cooperativas, tendo em vista a necessidade de desenvolvimento vivenciada por elas ao longo dos anos. Assim, a cultura clã/grupal e racional/mercado merece destaque.

Quando são observados aspectos de decisão, controle e propriedade, as organizações cooperativas agroindustriais, conforme abordado em seção específica, possuem características específicas que as distinguem das demais organizações corporativas. Porém, ao longo dos anos, devido à necessidade de sobrevivência e atendimento aos cooperados, as organizações cooperativas se reestruturaram, adotando assim uma nova forma de gestão. O coletivismo ainda é verificado nas cooperativas agroindustriais brasileiras, mas a estrutura de governança as equipara, muitas vezes, às empresas comuns.

Os princípios cooperativos históricos de adesão voluntária e livre; de gestão democrática; de participação econômica dos membros; de autonomia e independência; de educação, formação e informação; de intercooperação; e de interesse pela comunidade (ICA, 2013) já direcionam a uma tendência cultural. A cultura clã ou grupal, definida por Cameron e Quinn (1998) como participativa, coletiva e tradicionalista, pode ser uma possível caracterização apontada para esse tipo de sociedade com base nos próprios princípios norteadores apontados.

Porém, em tempos de ampla concorrência e competitividade de mercado, todas as empresas concentram esforços na sobrevivência e contínuo foco direcionado aos resultados. Atualmente, nas cooperativas agroindustriais não é diferente. Logo, a cultura organizacional racional ou de mercado (CAMERON; QUINN, 1998) seria uma forte hipótese a ser observada nas organizações cooperativas. As posteriores análises poderão confirmar ou rejeitar tal hipótese sugerida.

2.3.3 Capital Social

O capital social é uma temática abordada em diversas áreas científicas, como a economia, a sociologia e a política. Segundo pesquisa realizada por Akçomak (2011), a exploração do tema já ultrapassou até mesmo as áreas mensuradas e já podem ser encontrados diversos estudos também nas áreas de negócio e até mesmo nas áreas da saúde. Nos diversos contextos de aplicação, o capital social é observado como uma forma de desenvolvimento

humano, partindo de características culturais como metodologia de agregação de valores. Desde o século XX, os principais conceitos do tema são explorados. De modo mais próximo ou até recente, podem ser destacados autores como: Bordieu, Coleman, Putnam e Fukuyama.

No entanto, diante dos mais variados fatores ocorridos na relação humana no mundo, alguns pesquisadores consideram que a abordagem do capital social atingiu seu ápice em termos de teoria e conceitos. Ou seja, a partir das longas discussões sobre o tema, a real necessidade de se continuar a discutir o capital social deveria seguir os aspectos práticos, em que se contemple a geração e a agregação desses valores (ARAUJO, 2010).

Independente do aspecto de se mensurar a geração ou não de capital social nos mais diferentes contextos, observa-se a necessidade de analisar as abordagens conceituais históricas sobre o tema, a partir dos enfoques trabalhados durante os séculos XIX e XX. O Quadro 13 traz uma síntese dos principais enfoques conceituais de capital social e seus autores.

Quadro 13 – Enfoques dos conceitos de capital social

Referência/Período	**Enfoque do Capital Social**
Alexis de Tocqueville (década de 1835)	Descentralização e participação democrática a partir da liberdade de imprensa e das associações.
LydaJudsonHanifan (década de 1910)	Rede de relações sociais, culturais ou econômicas entre pessoas e comunidade em centros comunitários de escolas rurais.
John Seeley (década de 1950)	Pertencimento de moradores suburbanos a associações como forma de acesso a bens e direitos.
Jane Jacobs (década de 1960)	Redes informais de sociabilidade nas grandes metrópoles ligadas à segurança pública.
Glenn Loury e Ivan Light (década de 1970)	Desenvolvimento econômico ausente em grandes cidades e ausência de confiança e cooperação entre a comunidade afro-americana.
Pierre Bordieu (início da década de 1980)	Agregador de recursos ligado ao pertencimento. Importância da organização social e ordem moral para a economia.
James Coleman (final da década de 1980)	Mecanismo de satisfação e criação de bens.
Robert Putnam (início da década de 1990)	Papel na sociedade civil norte-americana e italiana.
Francis Fukuyama (início da década de 1990)	Prosperidade econômica e cultural.
Michael Woolcock (final da década de 1990)	Relação entre o capital social, o capital humano e a capacidade de relacionamento social, incluindo a mensuração e maior atenção ao capital social nos modelos de crescimento econômicos.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Genari (2010) e Araujo (2010)

A partir dos 8 (oito) enfoques demonstrados, são exploradas as principais ideias e contextualizações do capital social, desde 1835 até meados da década de 1990 com base na investigação realizada por Genari (2010), em que os principais conceitos provenientes do tema foram avaliados e explorados na ótica organizacional. Dessa forma, é possível compreender desde as ideias de Tocqueville em 1835, Hanifan em meados de 1910 até os

autores mais recentes como Coleman, Putnam e Fukuyama nas décadas de 1980 e 1990.

2.3.3.1 O enfoque da participação democrática de Tocqueville

Considerado por diversos pesquisadores do tema capital social no século XX, o historiador francês Alexis de Tocqueville, ao abordar a democracia americana em 1835, foi um dos autores que iniciou, ainda no século XIX, mesmo que de modo indireto, muitas reflexões sobre a temática. A partir de uma abordagem voltada à questão da descentralização por meio da participação democrática dos membros de uma sociedade, Tocqueville (2005) inspirou os primeiros passos para o que, mais tarde, foi abordado amplamente, a saber: o conceito de capital social.

Tocqueville (2005) analisou durante sua permanência nos Estados Unidos uma grande característica que considerou a base de suas reflexões: a igualdade de condições. Por meio dessa ideia, envolta a uma aprofundada abordagem vivenciada pelo autor no período em que se encontrou em território norte-americano, ele trabalhou como seria a experiência se replicada na própria Europa, até então recém-saída de revoluções como a francesa, país de sua origem.

Como ponto de partida, Tocqueville (2005) estabeleceu a origem dos Estados Unidos e o modo pelo qual os cidadãos norte-americanos sempre demonstraram a direta ligação e raízes estabelecidas sobre tal origem. Para tanto, o autor demonstra que, ao contrário dos países europeus, a América do Norte sempre evidenciou os principais problemas ocorridos desde a sua origem como nação, de modo a compreender o que sempre foi necessário à evolução do país.

Outro fator sempre enfatizado por Tocqueville (2005) é o Estado social anglo-americano amplamente democrático. Baseada nos fatos e nas respectivas leis, tal característica se tornou fator fundamental ao crescimento e desenvolvimento do país. No contexto, a lei das sucessões destacou e evidencia, até os dias atuais, a importância da escolha democrática e, de modo consequente, a igualdade de direitos entre os povos.

Cabe ressaltar aqui que, apesar das abordagens mencionadas amplamente positivas sobre os Estados Unidos no início do século XIX, muitos pontos negativos também puderam ser relacionados ao longo do tempo. Alguns deles com reflexos diretos até a atualidade. Um dos temas atribuídos a esse aspecto é o preconceito racial norte-americano que perdurou por décadas no país, inclusive com leis específicas em determinadas regiões as quais delimitavam a denominada “igualdade” entre os cidadãos.

Porém, não menos importante, Tocqueville (2005), na continuidade de sua reflexão acerca dos anglo-saxônicos, deu ênfase a mais um princípio: a soberania do povo. Nesse momento, o autor reflete bem a questão voltada à relevância do homem, organizada por meio de instituições, nas principais decisões políticas, sociais e econômicas do país. Logo, tal soberania poderia ser traçada como um paralelo às diversificadas definições ligadas ao capital social, ou seja, a geração de benefícios cooperativos estaria sempre relacionada à liberdade democrática e soberania do povo às principais decisões tomadas pelos que os representavam.

Por fim, Tocqueville (2005) discute a importância da liberdade de imprensa no processo democrático. Para o autor, "a liberdade de imprensa não faz seu poder sentir-se apenas sobre as opiniões políticas, mas também sobre todas as opiniões dos homens" (TOCQUEVILLE, 2005, p.207). Nesse sentido, a coletividade é também representada pelas associações que, segundo o autor, possuem um papel preponderante no que se refere às organizações sociais, afirmando que consistem "na adesão pública que certo número de indivíduos dá a determinadas doutrinas e no compromisso que contraem de contribuir de uma certa maneira para fazê-las prevalecer" (TOCQUEVILLE, 2005, p.220).

Com base em toda a obra contemplada, observa-se que desde o século XIX a discussão voltada à importância da coletividade nos diferentes contextos sociais, políticos, econômicos e culturais torna-se imprescindível a atender os interesses públicos. Assim, por meio da contextualização indireta do autor muitos estudiosos do tema capital social atribuem esse como o momento inicial da definição e exploração da temática.

2.3.3.2 As associações comunitárias de Hanifan

Como um dos estudos pioneiros sobre o capital social, Hanifan (1916) destacou as escolas rurais como um modo de associação comunitária, as quais atenderiam as necessidades sociais evidentes nas comunidades inseridas. Como primeiro foco de discussão, o autor destacou a palavra "capital" da definição do termo, utilizando-a apenas de modo figurativo. Assim, já em um primeiro momento o contexto social foi inserido como ênfase principal, de modo que os principais resultados alcançados pela proposta poderiam atender por completo o termo capital social.

Hanifan (1916) destacou, em sua pesquisa realizada em uma escola rural localizada na região Oeste do Estado Norte-Americano da Virgínia, como a escola poderia desenvolver o capital social e, então, utilizar o capital gerado nas condições recreativas, intelectuais, morais e econômicas. Para tanto, a pesquisa estava subdividida em 11 (onze) levantamentos e

abordagens principais: levantamento geral das características da comunidade; os encontros no centro comunitário a qual a escola estava inserida; os encontros entre a escola e os produtores rurais da região; o levantamento histórico da comunidade; a frequência escolar dos membros da comunidade; as aulas no final de tarde; o curso de leitura; o patriotismo nacional; a biblioteca da escola; as atividades esportivas escolares; e as boas condições das estradas de acesso da comunidade.

Os principais dados comunitários foram levantados, a fim de caracterizar a própria população inserida naquele local e definir, via detalhes gerais, o baixo custo necessário para manter a escola rural. Nos encontros gerais do centro comunitário, destacou-se importância aos professores por instigarem a participação coletiva entre os membros e estes definirem seus principais representantes. A partir de uma exposição geral na escola em que os agricultores locais demonstravam suas respectivas produções, a comunidade pode trocar algumas experiências de resultados alcançados em termos produtivos e expandir a prática de modo a agregar valor (capital) ao trabalho realizado nas lavouras (HANIFAN, 1916).

O levantamento histórico da comunidade foi realizado tendo como finalidade central demonstrar os principais fatores que contribuíram para a formação cultural dos membros. Logo, levantou-se também a frequência e participação escolar das pessoas, inclusive as mais velhas, para determinar necessidades específicas. Dessa forma, por meio das aulas no final das tardes e do curso de leitura realizado com a comunidade, pôde-se estabelecer uma relação cultural àqueles que até então não puderam ter tal acesso, demonstrando também a relevância da biblioteca da escola rural. Características de patriotismo nacional, atividades esportivas realizadas e as condições dos acessos de tal comunidade também foram abordadas como formas de geração de capital social (HANIFAN, 1916).

Por fim, Hanifan (1916) concluiu que o envolvimento da comunidade junto ao centro comunitário escolar rural desenvolveu-se como uma forte característica de geração de capital social, demonstrando, conforme mencionado anteriormente, que não só o capital econômico move as finalidades de uma sociedade específica. Nesse caso pontual, a abordagem cultural foi a maior fonte agregadora e geradora de capital social para a comunidade específica.

Pela abordagem discutida, é possível observar que as relações sociais, culturais e econômicas entre os membros de um mesmo grupo ou comunidade são o ponto de partida para a geração de valores por meio do capital social. Tal aspecto denota um sentido mais amplo no que tange à relevância do papel das instituições como sociedades reguladoras e organizadoras das ações comunitárias como forma de sustentar as decisões democráticas e livres de uma coletividade.

2.3.3.3 Os enfoques de Seeley, Jacobs, Loury e Light

De acordo com Araujo (2010), nos anos 1950, o sociólogo canadense John Seeley abordou o capital social a partir da relação de pertencimento de moradores suburbanos a associações e clubes utilizados como meio de acesso aos demais bens e direitos. Nesse contexto, as pessoas consideradas pela característica econômica como sendo de classes inferiores, ao usufruir sociedades tidas como clubes de lazer e associações de bairros, por exemplo, aos poucos se inseriam em um meio ao qual acessavam direitos e bens até então exclusivos das ditas camadas econômicas mais elevadas.

Em uma visão voltada de modo mais específico para o planejamento urbano, em 1961 a autora Jane Jacobs abordou o capital social em um contexto indireto, ou seja, a partir da discussão voltada às iniciativas das cidades para a questão da segurança pública. Jacobs (2009) se baseou na realidade vivenciada na cidade norte-americana de Nova Iorque, tratando os aspectos peculiares ao próprio desenvolvimento urbano como fonte de acesso da sociedade a benefícios cooperativos e necessários ao próprio desenvolvimento social e humano.

Jacobs (2009) relacionou a utilização das calçadas, dos parques de bairro, das quadras de esportes e dos prédios públicos novos e antigos como fator relevante à geração de capital social. A autora estabeleceu como um dos enfoques principais a esse objetivo a questão do planejamento urbano. Dessa forma, a partir de suas ideias centrais, tornou-se referência mundial na discussão sobre os benefícios que as cidades ou regiões podem gerar a uma sociedade como um todo.

Já nos anos 1970, o economista Glenn Loury e o sociólogo Ivan Light também abordaram o conceito de capital social, a partir da ótica dos problemas étnicos e as respectivas características de traços preconceituosos trazidos, principalmente, à população afrodescendente norte-americana desde o período da escravatura. Na perspectiva de Akçomak (2011), Loury foi um dos autores pioneiros na utilização do termo, sendo assim o precursor dos estudos posteriores nesse enfoque. Porém, pelas próprias perspectivas já descritas anteriormente, Tocqueville em 1835 e Hanifan em 1916 já utilizariam o termo (TOCQUEVILLE, 2005; HANIFAN, 1916).

Light (1972) trabalhou especificamente com a interação social entre os japoneses, chineses e afrodescendentes e as respectivas inserções no contexto norte-americano. Para tanto, Light (1972) realizou o estudo por meio de áreas como o crédito rotativo via associações, o crédito rotativo via bancos, as vizinhanças de imigrantes, as denominadas ligas urbanas e ligas de negócios, as igrejas, ao sistema público e privado de saúde e às associações

voluntárias de imigrantes.

De uma forma geral, Light (1972) estabeleceu que o capital social poderia ser realmente gerado e identificado a partir da inserção de todos os grupos étnicos na sociedade. Assim, mesmo um indivíduo não mantendo uma relação direta de pertencimento, tendo em vista sua origem estrangeira, só se relacionaria e receberia todos os benefícios comuns aos cidadãos americanos por meio da liberdade de participação junto a essas comunidades, ou seja, sem restrições.

No mesmo contexto, Loury (1977) afirmou que a discriminação econômico-racial só acabaria a partir do fim da própria discriminação racial. O autor abordou que, à época, as teorias existentes sobre mercado não contemplavam a questão voltada à discriminação, principalmente à população afrodescendente. A partir disso, Loury (1977) propôs uma teoria voltada a essa problemática e, de modo consequente, como forma de estabelecer a igualdade na geração de benefícios sociais a toda população.

2.3.3.4 As relações institucionalizadas de Bourdieu

Na década de 1980, uma respeitada e relevante abordagem do capital social foi desenvolvida pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu. Segundo o autor, o termo nunca deve ser compreendido de forma isolada ou individual, mas sempre de modo a contemplar os mais diversificados grupos sociais. Para Bourdieu (1980):

> O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma *rede durável de relações* mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à *vinculação* a *um grupo*, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem perceBMas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por *ligações* permanentes e úteis.

A partir do conceito utilizado, verifica-se, na opinião do autor, que o capital social inicialmente deve ser pensado como um conjunto de recursos durável, ou seja, relações que podem ser reguladas com mais ou menos intensidade por meio das instituições, mas que contemplem a característica de continuidade pelo conjunto de agentes inseridos em um meio coletivo. Assim, as propriedades comuns de tais agentes devem ser utilizadas pela coletividade por meio de ligações permanentes ao longo do tempo.

Para Bourdieu (1980), "O volume do capital social que um agente individual possui depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital [...] que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado." Tal

capital pode ser relacionado com o aspecto econômico, cultural ou até mesmo simbólico com base nas trocas materiais e simbólicas presentes nessas relações sociais.

O autor faz do conceito uma analogia ao próprio lucro gerado por um grupo específico, ou seja, a partir da própria solidariedade dos membros que compõem tal grupo (como exemplo as próprias cooperativas) o lucro é possível de ser realizado. Assim, não necessariamente de forma impositiva, mas de modo consciente, os indivíduos pertencentes ao grupo contribuiriam aos objetivos a serem alcançados.

Bourdieu (1980) enfatiza a troca como o eixo norteador das relações coletivas, em que os próprios membros das sociedades específicas seriam os reguladores dos limites dessas trocas. Desse modo, as redes de relações não seriam meramente naturais ou sociais, mas sim um "ato social de instituição", no qual as regras são instauradas e mantidas pelo trabalho coletivo.

Como consequência às redes de relações, Bourdieu (1980) observa que pode ocorrer a concentração de capital social (econômico, social ou cultural) para indivíduos específicos inseridos no grupo. Assim como ocorre em todos os países do mundo, a relação social entre uma comunidade pode resultar, por exemplo, na concentração de renda para determinados indivíduos como resultado a não imposição de limites e cumprimento das regras estabelecidas pelas instituições. Nesse caso, a geração de capital social seria desigual e não benéfica a todos, privilegiando a alguns e prejudicando a outros que também contribuíram às trocas ocorridas por meio das relações em redes.

Para evitar tal situação e elevar o capital social à sua essência, Bourdieu (2004) ratifica a importância da representação política, quando realizada de modo correto e coerente, bem como a força do direito, a fim de regular o modo de convívio e as relações existentes entre os membros de uma sociedade comum. Logo, percebe-se pela abordagem do autor, como o capital social deve ser gerado, estabelecido e mantido por meio das relações sociais.

2.3.3.5 O capital social e humano de Coleman

No final da década de 1980, James Coleman discutiu o conceito de capital social atrelado à criação do capital humano. A abordagem de Coleman (1988) examinou 3 (três) formas de capital social: obrigações e expectativas, canais de informação e normas sociais. O autor afirma que o conceito é definido pela sua própria função, na qual vários elementos devem ser observados de forma geral e não individual.

Por meio da ausência de individualidade quando se discute o capital social, Coleman

(1988) trabalha a definição no contexto educacional. Assim, a partir da análise do tema não só pela corrente de pensamento sociológica nem apenas pela corrente de pensamento econômico, ao autor direciona a mescla entre as duas grandes áreas, ou seja, trabalhar e explorar o capital social absorvendo as principais ideias das duas correntes por meio do princípio da racionalidade.

O ponto de partida de Coleman (1988) é afirmar, por meio das próprias críticas de trabalhos anteriores, que o capital social não deve ser observado de modo isolado no contexto econômico ou apenas social em relação aos atores que compõem os processos. Dessa forma, por meio da utilização do princípio das ações racionais, incluindo e não limitando, ao aspecto econômico, o indivíduo e a relevância das organizações sociais no processo. Nesse sentido, o capital social é definido pela sua função, não é uma sociedade única, mas uma variedade de diferentes sociedades, com dois elementos em comum: todos consistem em algum aspecto de estrutura social que facilitam certas ações dos atores nessa estrutura (COLEMAN, 1988).

Na primeira forma de capital social denominada por Coleman (1988) como "obrigações, expectativas e credibilidade das estruturas", as estruturas sociais diferem umas das outras, assim como seus atores se diferem uns dos outros. Nesse caso, as características de credibilidade e cumprimento das obrigações entre tais atores seriam pontos imprescindíveis na manutenção e geração de valores, conforme os exemplos da família e das próprias políticas citados pelo autor.

Na segunda forma de capital social, denominada de "canais de informação", Coleman (1988) afirma que as informações são importantes fontes de geração de ações coletivas. Tais informações deveriam ser acessíveis, principalmente aos indivíduos que compõem cada sociedade específica. Os canais de informações também deveriam servir não só como fonte de informação, mas sim como um meio pelo qual os atores pudessem se relacionar cultural e socialmente.

Já a terceira forma de capital social discutida por Coleman (1988) é denominada de "normas e sanções efetivas" ou normas sociais, nela, o autor enfatiza que quando tais normas de convívio social são efetivamente aplicadas e acompanhadas, as relações sociais se tornam mais viáveis e as perspectivas de desenvolvimento por meio do capital social são mais evidentes. Assim, todas as normas de conduta deveriam ser estabelecidas a partir da coletividade e do bem comum, ao contrário do individualismo.

2.3.3.6 O enfoque da comunidade e democracia de Putnam

A partir da década de 1990, Putnam (2007) elevou a exploração do tema a partir de seu estudo na Itália voltado à “Comunidade e Democracia.” O autor inicia a discussão do tema capital social a partir da necessidade de cooperação entre as pessoas que viviam nas regiões menos cívicas na Itália. Segundo Putnam (2007), a incapacidade de relacionamento cooperativo para o fim de atingir um objetivo em comum não significa necessariamente "ignorância" ou “irracionalidade.” Assim, o autor faz uma analogia à abordagem dos especialistas em teoria dos jogos por meio do drama dos bens comuns, do bem público, pela lógica da ação coletiva e pelo dilema dos prisioneiros, definindo que em todas essas situações “as partes teriam a ganhar se cooperassem” (PUTNAM, 2007, p.174).

Para Putnam (2007), o capital social parte de características específicas voltadas às organizações sociais que podem ser relacionadas como confiança, normas e sistemas que facilitam as ações coordenadas e a eficiência de uma sociedade. Nesse contexto, segundo as próprias teorias econômicas neoclássicas, as instituições surgiriam como agentes voluntários capazes de coordenar de modo ordenado e preciso as regras mínimas necessárias para a cooperação coletiva e seus respectivos objetivos mútuos provenientes dessa forma de atividade.

Um dos exemplos contemplados na obra de Putnam (2007) refere-se às associações de crédito rotativo existentes nas mais diversificadas regiões do mundo. Segundo o autor, tais associações foram criadas com a finalidade de atender cada contribuinte participante de maneira individual, porém baseada em um modo coletivo de funcionamento. Assim, tais associações combinariam “sociabilidade com formação de capital em pequena escala” (PUTNAM, 2007, p.177). Nesse caso, as características de honestidade e confiabilidade entre os participantes seriam relevantes ao contexto da formação das necessidades coletivas.

De acordo com Putnam (2007, p.180):

> Uma característica específica do capital social – confiança, normas e cadeias de relações sociais – é o fato de que ele normalmente constitui um bem público, ao contrário do capital convencional, que normalmente é um bem privado. [...]. Assim como todos os bens públicos, o capital social costuma ser insuficientemente valorizado e suprido pelos agentes privados.

O autor abordou o tema também em seu artigo, no qual debateu o declínio do capital social na América, mais especificamente nos Estados Unidos. Segundo Putnam (1995), o conceito representa modos de vida social como relacionamentos, normas e confiança que envolvem os participantes de uma comunidade a agir de modo coletivo, a fim de alcançar os

mais diversificados objetivos. Nesse contexto, Putnam (1995) relacionou a queda americana de geração de capital social em virtude da presença e da evolução da própria tecnologia, ou seja, a tecnologia como fator determinante ao individualismo.

2.3.3.7 O conjunto de valores e normas informais de Fukuyama

O capital social é definido por Fukuyama (2002) como um conjunto de valores ou normas informais partilhados por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si. A definição enfatiza o capital social não só no contexto econômico; porém, com foco no atendimento da sociedade e na geração de benefícios qualitativos voltados ao desenvolvimento humano.

Talvez definido com um dos mais polêmicos enfoques, Fukuyama (2000) lançou o seguinte questionamento: o capitalismo esgota o capital social? Uma problemática amplamente discutida nos dias atuais e geradora de diferentes opiniões nos investigadores do tema definidos nas mais diferentes áreas de conhecimento.

A partir da ideia de que o capitalismo, cujo foco se desenvolve nos mercados e cujo objetivo versa principalmente sobre a elevação dos lucros a qualquer valor, Fukuyama (2000) compreende que, nesses moldes, uma sociedade capitalista moderna seria mais consumidora do capital social do que a própria geradora do mesmo. Tal discussão realizada pelo autor parte também da própria essência do capitalismo moderno e sua relação com as condições morais existentes em uma sociedade.

Fukuyama (2000, p.265) afirma também que "o fato de o capital social poder ser produzido por empresas privadas não significa, é claro, que ele também não seja produzido por órgãos públicos." Nesse sentido, o autor faz alusão ao próprio exército ao afirmar que o mesmo muitas vezes retira jovens de situações de pobreza e ausência de valores para transformá-los em cidadãos respeitados pelo trabalho desenvolvido, partindo de valores morais e patrióticos por meio de uma rígida disciplina.

Porém, Fukuyama (2000, p.265) acredita que, "embora os governos sejam capazes de construir capital social, eles também são peritos em destruí-lo." Isso se confirma na ausência de políticas públicas específicas nas áreas de saúde, educação, transporte, segurança, entre outras, espalhadas pelo mundo. Dessa forma, mesmo que a escolha dos representantes públicos seja realizada de modo democrático, cabe à própria população o acompanhamento das sociedades públicas e seus benefícios gerados em prol da coletividade.

Nesse aspecto, conforme já evidenciado nas mais diferentes abordagens, o capital

social necessita da participação coletiva. Não cabe a um ente específico a condução e a geração de capital social, pois quando da realização de tal característica, os interesses individuais se sobrepõem ao interesses gerais, por exemplo, de uma comunidade. Representatividade não pode ser considerada como uma característica de individualidade, pois, ao contrário, a necessidade de instituições reguladoras e organizadora das condutas entre membros de uma mesma sociedade seria dispensável.

2.3.3.8 Capital social e os modelos de crescimento econômico de Woolcock

Já em um contexto mais recente, Woolcock (2000) discutiu a relação entre o capital social, o capital humano e a capacidade de relacionamento social, incluindo como mensurar e como os modelos de crescimento econômico podem dar maior atenção ao capital social. Para tanto, o autor abordou os países que integram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Woolcock (2000) inicialmente examina o ressurgimento do interesse nas dimensões sociais no processo de desenvolvimento, tomando como foco específico à questão do capital social. Nesse caso, aborda a relação entre as instituições formais e informais e suas respectivas capacidades coletivas de controlar os riscos nos processos de desenvolvimento econômicos das regiões integrantes à OCDE. Para tanto, o autor relaciona vários fatores às críticas sobre a abordagem econômica no contexto do capital social.

O primeiro fator contempla a ideia de que o capital social apenas reformula velhas ideias, ou seja, é mais um "bom marketing" do que propriamente substancial. Para Woolcock (2000), "a ideia do capital social está no coração de um bem simples e intuitivo." Assim, a abordagem da própria sociologia seria a mais compreensiva no estilo ou essência do real significado do termo, trazendo os verdadeiros conceitos ao redor da temática.

O segundo fator defende o capital social de ser apenas mais uma "palavra/zumBMo da última moda" na área científica. Nesse caso, o autor afirma que o termo capital social, quando repetido muitas vezes, parece ser "todas as coisas para todas as pessoas" (WOOLCOCK, 2000). Pelo motivo de ser muito empregado, nas mais variadas pesquisas, principalmente naquelas de investigação de capital social, o tema deve ser bem explorado e bem-vindo, não desprezado.

A terceira crítica contempla o capital social como forma de incentivo ao "imperialismo econômico" e as relações sociais como "capital." Segundo o autor, ao contrário dessa ideia, o tema deve ser sempre contextualizado à luz daquilo que se deseja observar de benefício, seja

social ou econômico. Nesse caso, Woolcock (2000) comenta até que nem todos os tipos de imperialismo são realmente ruins dependendo dos seus objetivos e direções, ou seja, as lições que podem ser tiradas com interesses apenas econômicos e a interdisciplinaridade na abordagem do capital social.

A quarta crítica mais comum ao capital social é a de que ele "reforça ou legitima as políticas ortodoxas de desenvolvimento." Segundo o autor, ao contrário, o aspecto social deve estar presente nas constantes discussões de políticas econômicas, de modo que o capital social deve ser visto como parte das soluções e não como um problema para a questão do desenvolvimento.

Como últimas críticas ao capital social, Woolcock (2000) relaciona algumas afirmações de que o tema é "americanizado", ou seja, criado, pesquisado e utilizado apenas no Ocidente, com pouca relevância em outras localidades. O autor desconsidera tal crítica a partir da afirmação de que diversas pesquisas sobre o tema são financiadas e desenvolvidas em países como o Togo, o Haiti, a Itália, o Canadá, dentre outros.

Na sequência, Woolcock (2000) afirma que a abordagem das diferentes teorias do capital social é imprescindível ao crescimento econômico e bem-estar dos 34 (trinta e quatro) países membros da OCDE. Dessa forma, por meios de diferentes investigações em contextos alternativos, o desenvolvimento do capital social deve ser difundido às mais variadas regiões do mundo.

De acordo com a exploração do tema pelo autor fica nítida a contextualização econômica como base ao desenvolvimento das regiões específicas e como forma de geração de bem-estar social. Assim, o capital social analisado com parcimônia pelos políticos e praticantes da cidadania seria um importante instrumento de cultivar uma economia mais inclusiva e produtiva.

2.3.3.9 O Questionário Integrado para Medir Capital Social –QI-MCS

Desenvolvido em 2003 pelo Banco Mundial, o *Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital* (SC-IQ) ou Questionário Integrado para Medir Capital Social (QI-MCS) é uma ferramenta cujo objetivo é a tentativa de mensuração por dados qualitativos sobre as várias dimensões do capital social. De acordo com Grootaert et al (2003), o documento foi desenvolvido pelo Grupo Temático sobre Capital Social e sujeito a extensivas contribuições e críticas por parte de consultores externos.

O SC-IQ é composto por seis dimensões específicas: grupos e redes; confiança e solidariedade; ação coletiva e cooperação; informação e comunicação; coesão e inclusão social; autoridade a ação política. Para Grootaert et al (2003), embora o capital social seja conceituado nos níveis micro, médio e macro, o SC-IQ concentra-se na medida ao nível micro.

No presente estudo, utilizou-se uma adaptação diretamente baseada no SC-IQ devido ao fato do próprio Grupo Temático afirmar sobre o questionário que nem todas as questões enumerados podem ser úteis em todos os lugares, nem todas as enunciações de uma questão em particular podem ser apropriadas para todo contexto e várias questões de importância local podem ser acrescentadas (GROOTAERT et al, 2003).

Na primeira dimensão, identificada pelo SC-IQ como Grupos e Redes, o foco volta-se à verificação do nível de diversificação e predominância da atividade na região. São avaliados os níveis de adesão dos agricultores familiares da região junto à cooperativa, a atuação dela na região, a diversidade de outras associações/cooperativas na região, o relacionamento da cooperativa com as demais e a participação dos cooperados nas decisões da entidade.

Na segunda dimensão, a concentração direciona-se a questões ligadas a Confiança e Solidariedade, conforme o SC-IQ, entre os membros da cooperativa e a comunidade regional a qual está inserida. São avaliados os níveis de confiança da comunidade e cooperados em relação à cooperativa, dos cooperados em relação aos demais cooperados, de ajuda entre cooperados e comunidade da região, e de ajuda dos projetos da entidade em relação à comunidade.

A terceira dimensão identificada pelo SC-IQ como Ação Coletiva e Cooperação é direcionada à questão do coletivismo, colocado anteriormente como um dos próprios princípios cooperativistas. São avaliados os níveis de ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa, realizadas entre os cooperados e a comunidade externa, a participação dos cooperados nas ações coletivas em prol da cooperativa, na obtenção de resultados atingidos pela realização de tais ações para a comunidade.

Na quarta dimensão, as questões do SC-IQ voltaram-se a características de Informação e Comunicação. São avaliados os níveis de acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados, informações econômico-financeiras, socioculturais e políticas prestadas pela cooperativa à comunidade, bem como a comunicação geral prestada entre os cooperados.

No contexto especificamente social, a quinta dimensão do SC-IQ volta-se à avaliação de Coesão e Inclusão. São avaliados os níveis de interação entre os cooperados e a comunidade externa, socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade, inclusão

social dos não-cooperados, frequências das interações sociais pelos cooperados em relação às temáticas cotidianas, conflitos econômicos, sociais e culturais entre cooperados.

Por fim, na sexta dimensão identificada pelo SC-IQ como Autoridade e Ação Política, observam-se as características referentes à capacidade da cooperativa em tomar parte, negociar, influenciar, controlar a responsabilizar instituições que afetam as atividades da mesma com base na atribuição de uma ampla variedade de ações (GROOTAERT et al, 2003). São avaliados os níveis de capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas, criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional, autoridade para decisões cotidianas exercidas pela cooperativa em relação aos cooperados e comunidade, e benefícios econômicos, sociais e culturais exercidos pelo governo em relação à cooperativa.

3 METODOLOGIA

De modo específico, a metodologia é contextualizada como os instrumentos necessários à execução de um trabalho científico. Richardson (2007, p.22) afirma que os aspectos metodológicos "[...] são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método." Nesta seção é apresentada a metodologia utilizada no estudo quanto à natureza, área da ciência, objetivos, procedimentos, objeto e abordagem do problema. Por fim, são apresentados o delineamento da coleta de dados junto à cooperativa e o respectivo processo a ser utilizado para as análises dos dados e construção das conclusões.

3.1 QUANTO À NATUREZA E ÁREA DA CIÊNCIA

Em um contexto mais ampliado, a classificação inicial do estudo volta-se à natureza e à área da ciência contemplada. Nesse aspecto, apesar do amplo levantamento teórico realizado para fins de se atingir o objetivo principal proposto pela pesquisa, o estudo pode ser classificado como empírico, tendo em vista a necessidade intrínseca às ciências humanas e sociais de se comprovar analiticamente as propostas discutidas por meio das relações estabelecidas pelo homem.

Martins e Teóphilo (2007) consideram que no empirismo os fatos existem independentemente de qualquer atribuição de valor ou posicionamento de teorias específicas, justamente por serem livres de pressupostos subjetivos e possuírem um conteúdo evidente. Segundo os autores, o empirismo contribui de forma relevante na construção das teorias científicas, tendo em vista a criação de várias técnicas de coleta de dados, métodos e formas que podem ser utilizadas no processo científico, defendendo, assim, as ciências sociais de meras especulações estabelecidas.

Sobre as especulações, Demo (1995, p.134) afirma que estas padecem do "mal entranhado do subjetivismo, já que o critério dela só pode ser o especulador pensante, o que vem a significar que não permite critério objetivado algum, para além da comparação mútua entre especulações." A crítica evidencia o empirismo como uma estratégia fundamental entre a validade de um enunciado teórico.

Ainda segundo Demo (2011, p.70), "a pesquisa empírica bem conduzida é patrimônio fundamental da academia, merecendo todo o acato; seu abuso não tolhe o uso." Nesse contexto, a pesquisa empírica tem como uma de suas características fundamentais a interpretação dos dados que são alcançados pelos mais variados estudos. As denominadas

“evidências empíricas” servem como base à construção do processo científico ao longo da real necessidade das conclusões as quais são utilizadas para a alimentação do contínuo ciclo de investigação.

Conforme já justificado na etapa introdutória do estudo, a predominância da originalidade na abordagem da temática também forma um aspecto relevante na construção dos procedimentos metodológicos investigativos. Ainda que o tema cooperativismo seja amplamente discutido ao longo dos anos, a necessidade de maior aprofundamento nos aspectos que influenciam ou são influenciados pela predominância de tal forma de atividade torna-se fundamental nas explorações científicas. A mesma ideia pode ser estabelecida com as temáticas voltadas ao capital social, cultura organizacional e economia institucional.

A união dos temas cooperativismo, ambiente institucional e ambiente sociocultural formam a originalidade do estudo. Para Martins e Teóphilo (2007, p.32) a “originalidade [...] pode representar interesse para os outros estudiosos da área, por apresentar algo novo sobre o assunto-tema.” Assim, a perspectiva da tese condiciona à união dos conceitos abordados no referencial teórico e seus respectivos reflexos empíricos na sociedade que será objeto de estudo. A ciência se desenhará e apresentará suas conclusões a partir da interpretação de todos os dados que foram captados, os quais deverão servir como base a novas investigações e propostas passíveis de análises.

3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

No que tange à classificação de um estudo quanto aos objetivos a serem contemplados, a maioria dos autores direcionam a três abordagens principais: exploratória, descritiva e explicativa (DEMO, 2011; MARCONI e LAKATOS, 2004; MARTINS e TEÓPHILO, 2007; RICHARDSON, 2007; GIL, 2009). Cooper e Schindler (2003) classificam o planejamento da pesquisa sob os aspectos exploratórios, descritivos e causais.

A pesquisa exploratória é caracterizada devido à necessidade de aprofundamento do estudo a ser realizado, ou seja, quando se destacam apenas estudos pouco explorados. Para Gil (2009), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, pois aprimora ideias ou a descoberta de intuições. Severino (2007, p.123) afirma que a pesquisa exploratória “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.”

A pesquisa descritiva possui como principal objetivo a análise e a descrição de um grupo ou população específica investigada durante o processo de investigação científica. Ressalta-se que os estudos descritivos, muitas vezes, equivocadamente, remetem à utilização de dados estatísticos, devido à divulgação de valores ou percentuais. Porém, a natureza descritiva, segundo Gil (2009, p.42), "está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados."

A pesquisa explicativa caracteriza-se como mais complexa devido ao fato de procurar os fatores determinantes de fenômenos específicos. Gil (2009) afirma que as pesquisas explicativas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade por explicar a razão e o por quê das coisas, oferecendo, assim, o conhecimento científico como resultado.

Após a evidenciação e descrição, cabe a classificação específica do estudo quanto aos seus objetivos. Pela proposta apresentada, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e explicativa. Exploratória pelo fato de abordar, a partir das temáticas voltadas ao cooperativismo, Teoria Institucional, cultura organizacional e capital social, a essência da exploração aprofundada das influências e relações entre tais assuntos.

Explicativa por analisar e comprovar cientificamente os reflexos dos ambientes institucionais e socioculturais na gestão cooperativista. Dessa forma, a investigação voltada a uma sociedade pontual ocorreu via coleta e posterior interpretação de dados junto à C.VALE - Cooperativa Agroindustrial de forma comparativa às diferentes unidades que compõem a organização. As justificativas da escolha já foram mencionadas na introdução e as características gerais do objeto do estudo são tratadas posteriormente em um item intrínseco ao estudo de caso.

3.3 QUANTO AO OBJETO E PROCEDIMENTOS

A definição da estratégia de pesquisa a ser utilizada pode ser entendida como uma das tarefas mais complexas do desenvolvimento do tema. A necessidade de leitura das diferentes abordagens de vários autores torna-se imprescindível ao entendimento dos procedimentos técnicos e delineamento da pesquisa. Gil (2009) afirma que o delineamento dos estudos é separado em dois grupos principais. O primeiro grupo contempla a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Já o segundo grupo contempla a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Tendo como base a classificação de Gil (2009) em relação ao primeiro grupo, os procedimentos técnicos adotados nesta pesquisa foram o bibliográfico e o documental.

Bibliográfico, pois, segundo Gil (2009), na construção do problema do estudo e correspondente objetivo central, houve a utilização de diferentes autores e teorias contempladas na revisão de literatura realizada. Com base na revisão dos temas abordados por diferenciados autores nacionais e estrangeiros, a viabilidade da investigação tornou-se possível. Assim, a pesquisa bibliográfica é definida por Cervo e Bervian (1983, p.55) como a que:

> [...] explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

No contexto documental, Gil (2009, p.45) afirma que "vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa." Logo, por meio dos documentos a serem disponibilizados pela sociedade objeto de estudo como atas de assembleias, dados históricos, dentre outros materiais, foram realizadas reflexões e um refinamento, a fim de atender à proposta do estudo. Para tanto, documentos específicos da C. VALE - Cooperativa Agroindustrial – foram utilizados para fins de construção da pesquisa.

Já no segundo agrupamento referido por Gil (2009), o trabalho teve como procedimento o estudo de caso. Para Severino (2007), o caso escolhido para a investigação "deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências." No mesmo sentido, Yin (2010) afirma que o estudo de caso é utilizado nas mais diversificadas situações científicas como forma de contribuição ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

Gerring (2008) define o estudo de caso como um fenômeno espacial delimitado e observado como um simples acontecimento no tempo ou em algum período de tempo. Dessa forma, o estudo de caso deve ser passível de aprofundamento de um fenômeno específico dentro de um conjunto ou população geral a ser observada, de modo que as conclusões gerais sirvam de base para estudos voltados ao restante de tais populações. Assim, tendo em vista a abrangência da cooperativa em questão, bem como sua representatividade econômica e social no contexto nacional conforme abordado na justificativa, as conclusões tendem a um direcionamento análogo em situações semelhantes (SEVERINO, 2007).

3.4 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Em relação à abordagem do problema, no processo de construção da pesquisa será aplicada uma análise qualitativa com a utilização de ferramentas específicas para a proposta de agrupamentos de unidades cooperativas. Para Richardson (2007) os estudos que empregam uma abordagem qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais além de possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Neste sentido, a mensuração ou quantificação dos dados perde relevância à interpretação dos mesmos para a formação de conceitos e informações almejadas.

Flick (2009) afirma que a pesquisa qualitativa parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados àquilo que se estuda. Ela leva a sério o contexto e os casos para entender uma questão em estudo. A pesquisa qualitativa se abstém de estabelecer conceitos bem definidos do que se estuda e de formulação de hipóteses, pois as mesmas são desenvolvidas e refinadas no processo de pesquisa.

As técnicas de pesquisa qualitativa são caraterizadas como os instrumentos ou formas de investigação empírica dos estudos. Demo (2011) classifica as técnicas de pesquisa em: entrevista, observação participante, história de vida, análise documental, análise comparada, experimentos, análise histórica, estudo de caso, pesquisa da informação jornalística e análise de dados na internet. Nos estudos das áreas de desenvolvimento regional e agronegócio, foco da presente pesquisa, a maioria das investigações utilizam as técnicas de entrevista, observação participante, análise comparada, estudo de caso e análise de dados.

Os principais instrumentos de investigação utilizados são a própria entrevista para coleta inicial das informações referente à cooperativa, a análise comparada para fins de verificar as principais semelhanças e diferenças entre as unidades alvo de investigação, o estudo de caso em si, cujo objetivo é transitar de forma aprofundada na sociedade cooperativa com possibilidade de observação participante e, por fim, a análise geral dos dados que serão levantados durante o processo.

Martins e Teóphilo (2007, p.61) afirmam que a “pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente.” Já a análise de dados é caraterizada por Demo (2011) como a busca específica por informações, desde que relevantes e confiáveis, onde algumas características devem ser avaliadas, tais como: aprender a lidar com a qualidade de tais informações

coletadas; saber avaliar a informação no sentido crítico e autocrítico; saber realçar a informação relevante, inovadora, de fonte fidedigna e; acompanhar a evolução da informação.

3.5 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Além das abordagens metodológicas mencionadas, a característica do estudo é o empírico-analítico, concretizado por meio de coleta, observação e análise dos dados. Trata-se de uma pesquisa explicativa, uma vez que busca o nexo entre a fundamentação teórica e o levantamento de dados, criando conclusões científicas reais à proposta apresentada.

Gil (2009) afirma que o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Para atingir o objetivo proposto, utiliza-se o estudo de caso, poisum dos aspectos desse tipo de procedimento é a interrogação direta das pessoas ou entidade cujo comportamento se deseja conhecer e, em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Porém, como o estudo propõe analisar influências institucionais e socioculturais, instrumentos específicos de coleta de dados foram utilizados conforme a proposição do referencial teórico explorado para se chegar às conclusões e resposta da problemática da pesquisa empregada. Assim, essa seção objetiva discutir quais instrumentos de coleta, análise e interpretação de dados foramutilizados no processo de identificação das influências do ambiente institucional, social e cultural com base na cooperativa objeto de estudo.

3.5.1 Escolha da amostra

A apresentação da C.VALE – Cooperativa Agroindustrial em seus aspectos históricos, econômicos e demais características será abordada no Capítulo 4 da tese. Porém, tendo em vista a cooperativa atualmente possuir 106 unidades de negócio contempladas nas regiões de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, Paraná e Paraguai, há a necessidade de detalhamento da amostra selecionada para fins de estudo de caso.

Apesar da cooperativa abranger 106 unidades, o foco do estudo está voltado para uma análise comparativa entre as unidades mais representativas do Estado do Paraná comparativamente às unidades paraguaias da organização. Assim, por meio de amostragem não probabilística intencional por julgamento, os dados coletados foram suficientes para se chegar às conclusões necessárias ao objetivo geral e objetivos específicos propostos (COOPER; SCHINDLER, 2003). Essa técnica de amostragem permite ao pesquisador a

liberdade na escolha dos participantes.

Para Cooper e Schindler (2003) a amostragem não probabilística é subjetiva, arbitrária e não-aleatória. Os autores afirmam que a amostragem não probabilística intencional por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios. Logo, por meio de discussão com os gestores da C.VALE, chegou-se às unidades mais representativas em termos históricos, sociais e econômicos contempladas no Estado do Paraná, úteis para a finalidade do estudo. Ressalta-se novamente que a organização social e econômica da cooperativa será apresentada no próximo capítulo do estudo. O Quadro 14 relaciona as unidades e respectivas cidades que formam a amostra do estudo de caso.

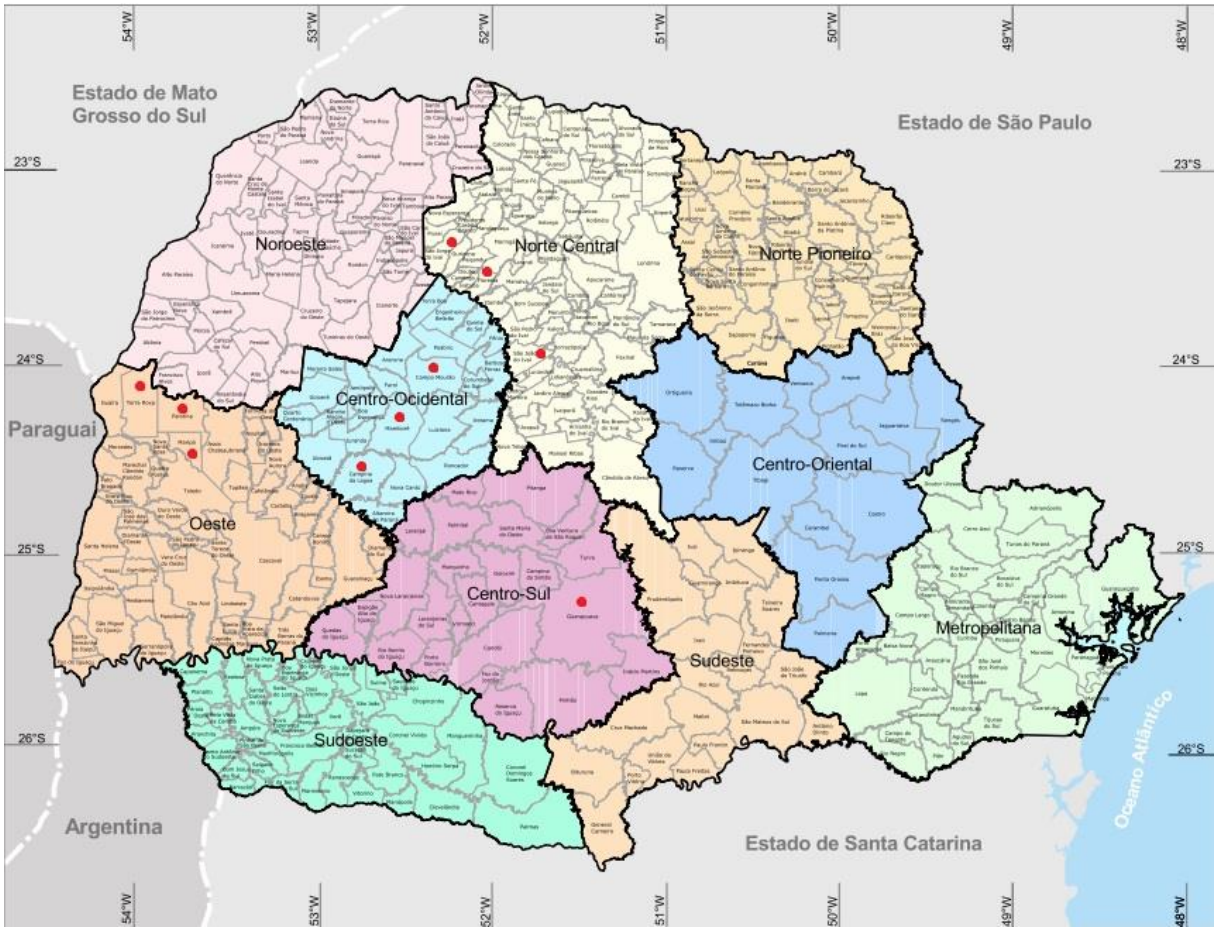
Quadro 14 – Amostra das unidades da pesquisa

UNIDADE	CIDADE	ESTADO	PAÍS
Administração Central	Palotina	Paraná	Brasil
Campina da Lagoa	Campina da Lagoa	Paraná	Brasil
Campo Mourão	Campo Mourão	Paraná	Brasil
Floresta	Floresta	Paraná	Brasil
Guarapuava	Guarapuava	Paraná	Brasil
Mamborê	Mamborê	Paraná	Brasil
Maripá	Maripá	Paraná	Brasil
Palotina	Palotina	Paraná	Brasil
São João do Ivaí	São João do Ivaí	Paraná	Brasil
São Jorge do Ivaí	São Jorge do Ivaí	Paraná	Brasil
Terra Roxa	Terra Roxa	Paraná	Brasil
Katuete	Katuete	Canindeyú	Paraguai
Paloma	La Paloma Del Espiritu Santo	Canindeyú	Paraguai
Cruce Guarani	Corpus Christi	Canindeyú	Paraguai

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As unidades paranaenses selecionadas estão contempladas nas mesorregiões Oeste, Centro-Ocidental, Centro-Sul e Norte Central, conforme a Figura 6. As unidades selecionadas de Palotina, Maripá e Terra Roxa situam-se na mesorregião Oeste. As unidades de Campo Mourão, Mamborê e Campina da Lagoa situam-se na mesorregião Centro-Ocidental. A unidade de Guarapuava está situada na mesorregião Centro-Sul. Por fim, as unidades de Floresta, São João do Ivaí e São Jorge do Ivaí situam-se na mesorregião Norte Central. A presença da cooperativa nessas regiões será abordada no estudo de caso.

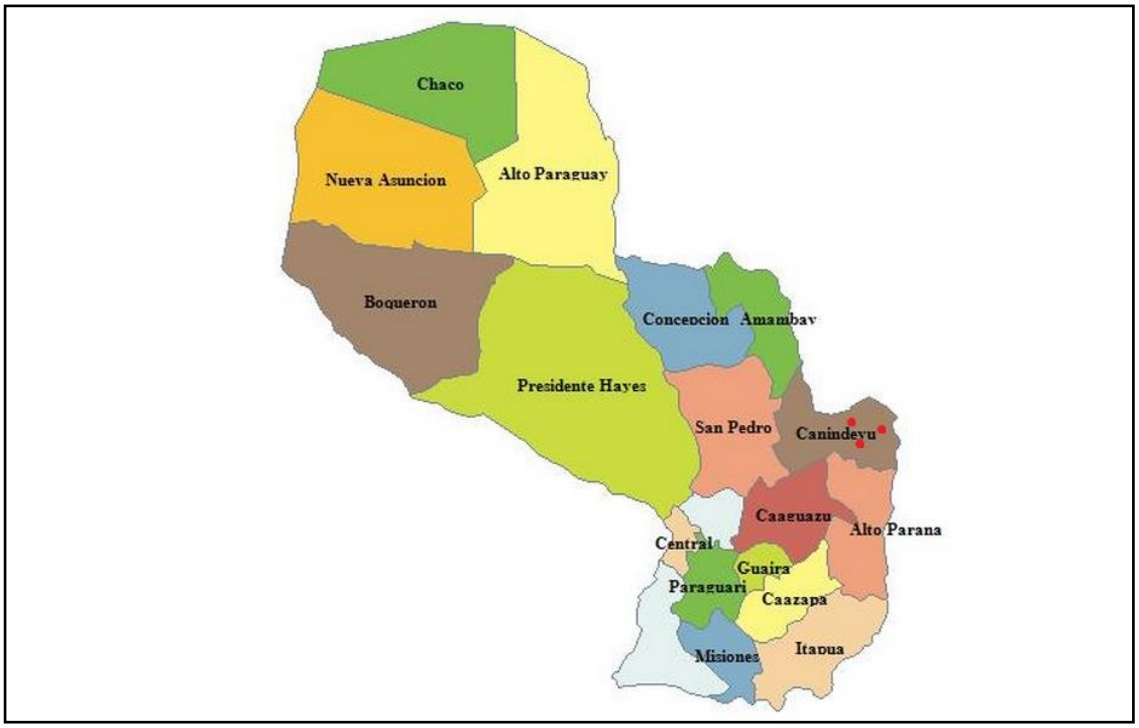
Figura 6 – Unidades paranaenses da amostra e mesorregiões



Fonte: dados da pesquisa (2014)

As três unidades paraguaias da C. VALE que serviram de base ao estudo comparativo às unidades paranaenses situam-se no departamento de Canindeyú, noroeste oriental do país. Atualmente, o Paraguai conta com 17 (dezessete) departamentos que podem ser associados aos estados brasileiros e o distrito capital que é Assunção. A capital do departamento de Canindeyú é a cidade de Salto Del Guairá, fronteira direta com o Brasil. A Figura 7 apresenta a localidade das cidades de Katuete, La Paloma Del Espiritu Santo e Corpus Christi.

Figura 7 – Unidades paraguaias da amostra e departamentos



Fonte: adaptado de DGEEC (2013)

3.5.2 Influências ambientais institucionais

O Capítulo 2 da tese tratou especificamente do referencial teórico que sustentou as indagações e análises do estudo. Como forma de analisar as influências externas do ambiente institucional na gestão cooperativa, tomou-se como base toda a discussão histórico-conceitual da Nova Economia Institucional com foco nas ideias de North (1990). Para fins de observar se tais influências existem efetivamente e quais seriam elas, o estudo teve como base metodológica de levantamento desses dados as entrevistas *in loco* com os gestores de cada unidade contemplada na pesquisa.

Como North (1994) define as instituições como a ‘regra do jogo’ em uma sociedade, foram contempladas nas entrevistas questões com o direcionamento sobre as influências ou não dessas instituições, formais ou informais, nas regiões contempladas pelas unidades cooperativas. Strauss e Corbin (2008) classificam as perguntas em um estudo qualitativo em 4 (quatro) tipos: sensíveis; teóricas; práticas; estruturais e orientadoras.

As questões sensíveis direcionam o pesquisador ao que os dados indicam. Questões teóricas auxiliam o pesquisador na observação do processo, suas variações e conexões entre os conceitos utilizados. As questões de natureza prática e estrutural garante um

direcionamento para a amostra selecionada e auxilia o desenvolvimento estrutural das análises teóricas obtidas. Por fim, as questões orientadoras guiam as entrevistas, as observações e as análises documentais. (STRAUSS; CORBIN, 2008).

As questões utilizadas na condução das entrevistas junto aos gestores tomaram como base as características teóricas, práticas e estruturais. Assim, as questões apresentadas aos gestores das unidades cooperativas possibilitaram analisar diretamente as influências do ambiente institucional no processo de gestão a partir dos conceitos previamente avaliados na Nova Economia Institucional (NEI), discutida por North (1990).

As entrevistas foram realizadas *in loco* nas cidades de Campina da Lagoa, Campo Mourão, Floresta, Guarapuava, Mamborê, Maripa, Palotina, São João do Ivaí, São Jorge do Ivaí, Terra Roxa, Katuetê, La Paloma Del Espiritu Santo e Corpus Christi com cada um dos gestores responsáveis pelas unidades da C. VALE, conforme roteiro elaborado previamente. O instrumento de coleta de dados utilizado foi composto por 10 (dez) questões abertas, bem como a abertura para demais discussões conduzidas durante cada entrevista. O Quadro 15 relaciona os principais pontos colocados em questão sobre o ambiente institucional.

Quadro 15 – Questões abordadas na análise das influências institucionais

Q1	Quais motivos direcionaram a instalação da unidade cooperativa no município?
Q2	Quais as características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida?
Q3	Qual a relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais?
Q4	O sistema político regional influencia ou é influenciado pela cooperativa?
Q5	Qual a participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?
Q6	Quais os motivos de escolha da cooperativa pelos produtores rurais?
Q7	Qual o nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?
Q8	Os cooperados sugerem mudanças nos processos da cooperativa?
Q9	As características econômicas locais influenciam nas decisões cotidianas da cooperativa?
Q10	A cooperativa é um agente gerador de capital econômico para a região?

Fonte: elaborado pelo autor com base em North (1990)

De acordo com as questões elaboradas para a entrevista, optou-se pelas perguntas abertas devido ao fato de as respostas serem livres. Ressalta-se também que as perguntas abertas utilizadas na entrevista evitaram o viés de resposta elevando as características qualitativas para as posteriores análises. O Quadro 16 alinha as questões com as respectivas abordagens teóricas utilizadas no referencial sobre o ambiente institucional.

Quadro 16 – Relação das questões com o ambiente institucional de North

QUESTÕES	ABORDAGEM INSTITUCIONAL DE DOUGLASS NORTH
Q1. Quais motivos direcionaram a instalação da unidade cooperativa no município?	Instalação da unidade cooperativa no município como forma de redução da incerteza e, consequentemente, dos custos de transação pelos agentes.
Q2. Quais as características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida?	Discussão sobre o desenvolvimento institucional a partir do desenvolvimento histórico.
Q3. Qual a relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais?	Relação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Q4. O sistema político regional influencia ou é influenciado pela cooperativa?	Possibilita analisar se a cooperativa em um ambiente específico é uma instituição capaz de alterar as 'regras do jogo' ou uma organização responsável pela dinâmica institucional.
Q5. Qual a participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Demonstra a representatividade da cooperativa como instituição ou organização para a atividade agroindustrial no ambiente onde se insere.
Q6. Quais os motivos de escolha da cooperativa pelos produtores rurais?	Relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Q7. Qual o nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Caracterização geral dos agentes participantes do ambiente institucional.
Q8. Os cooperados sugerem mudanças nos processos da cooperativa?	Características de mudança institucional.
Q9. As características econômicas locais influenciam nas decisões cotidianas da cooperativa?	Mudança a partir das características institucionais.
Q10. A cooperativa é um agente gerador de capital econômico para a região?	Melhora da performance econômica com base nas mudanças institucionais.

Fonte: elaborado pelo autor com base em North (1990)

Após a condução das respectivas entrevistas junto aos gestores das unidades, para fins de interpretação dos dados coletados, o instrumento utilizado foi a análise de conteúdo. Para Campos (2013, p.265), a análise de conteúdo "vem se caracterizando atualmente como mais um instrumento metodológico para a compreensão dos diversos discursos do ser humano." O autor afirma ainda que analisar o conteúdo de uma entrevista exige do pesquisador "[...] a compreensão de que as palavras têm muito mais a dizer do que dizem. Não se trata de adivinhar, [...], mas sim de ver no conteúdo apresentado ao pesquisador o que *de fato* o fenômeno observado apresenta, tornando visível o oculto." (CAMPOS, 2013, p.265).

De modo específico às questões, serão analisados os conteúdos a partir das transcrições das entrevistas e, na sequência, serão relacionados os dados com base na abordagem institucional de North (1990). Na questão 1 (Q1) poderão ser identificadas as seguintes respostas para as posteriores análises comparativas: redução da incerteza e redução dos custos de transação entre os agentes; expansão da organização e redução da incerteza e

redução dos custos de transação entre os agentes; recondução da gestão da cooperativa anterior. Na questão 2 (Q2), desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região; desenvolvimento institucional da região a partir do desenvolvimento histórico da cooperativa. Na questão 3 (Q3), participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade; moderada relação; baixa relação. Na questão 4 (Q4), a cooperativa é uma instituição capaz de alterar as 'regras do jogo'; a cooperativa é uma organização do ambiente institucional. Na questão 5 (Q5), alta participação na atividade agroindustrial no ambiente; moderada participação na atividade agroindustrial no ambiente; baixa participação na atividade agroindustrial no ambiente.

Em continuidade aos dados que serão relacionados entre as entrevistas e a teoria via análise de conteúdo, a questão 6 (Q6), relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas; migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas. Na questão 7 (Q7), alta receptividade a novos modelos e tecnologias; moderada receptividade a novos modelos e tecnologias; baixa receptividade a novos modelos e tecnologias. Na questão 8 (Q8), alta sugestão nos processos; moderada sugestão nos processos; baixa sugestão nos processos. Na questão 9 (Q9), alta mudança a partir das características institucionais; moderada mudança a partir das características institucionais; baixa mudança a partir das características institucionais. Por fim, na questão 10 (Q10), alta geração de capital econômico; moderada geração de capital econômico; baixa geração de capital econômico.

Cabe ressaltar novamente que as análises do ambiente institucional serão realizadas via análise de conteúdo das entrevistas. Os dados descritos antes para cada questão são apenas possibilidades estabelecidas como forma de facilitar a posterior proposta de análise por agrupamentos de semelhanças entre as unidades cooperativas. Ou seja, os dados elencados para as dez questões não esgotam as análises que serão realizadas. Assim, a análise das influências do ambiente institucional na gestão da cooperativa com base nas questões formuladas e aplicadas nas entrevistas pessoais a cada gestor das unidades contempladas possibilita uma avaliação mais aprofundada sobre as principais semelhanças e diferenças desses ambientes. Mesmo a cooperativa com atuação em diferentes espaços geográficos pode apresentar características institucionais distintas. A análise qualitativa baseada nas entrevistas será tratada na seção 4.2 da tese.

3.5.3 Influências ambientais culturais

Conforme abordado no referencial teórico, para a presente pesquisa foi desenvolvida adaptação do *Competing Value Model* com a finalidade de identificar a cultura organizacional predominante nas unidades da cooperativa, de acordo com as caracterizações mencionadas sobre o modelo. As questões basearam-se no modelo de Cameron e Quinn (1998) e tiveram como finalidade a caracterização dos tipos de cultura organizacional, por meio das dimensões de Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gerenciamento de Pessoas e Equipe, União Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso. Foram destacadas, por meio de escala para que o respondente pudesse identificar, as características atuais em relação à cultura da empresa.

O *Competing Value Model* original desenvolvido por Cameron e Quinn (1998) traz duas colunas a serem preenchidas com valores em escala que demonstram menos ou mais proximidade. A primeira coluna, denominada ATUAL, busca pontuar, a partir da avaliação da empresa, a situação presente das dimensões organizacionais. Para cada dimensão, são selecionados os itens A, B, C e D, os quais trazem respectivamente os tipos de cultura organizacional abordados por Cameron e Quinn (1998): Cultura Grupal, Cultura Inovativa, Cultura Hierárquica e Cultura Mercado. A segunda coluna, denominada IDEAL, tem como objetivo, também por meio do respondente, obter a qualificação ideal, a partir das opiniões pessoais, dos tipos de cultura organizacional.

Diante do contexto da pesquisa, o modelo foi adaptado apenas para a caracterização ATUAL sobre as dimensões organizacionais, pois o objetivo geral da pesquisa é a identificação das relações entre cultura organizacional e demais influências ambientais externas na gestão cooperativa. Para tanto, a dimensão IDEAL do modelo foi excluída pela ausência de utilidade sobre o objetivo geral do estudo.

O questionário foi desenvolvido por meio eletrônico e enviado aos respondentes para preenchimento *online* por meio do sistema SurveyMonkey©.[25] Esse sistema permite a elaboração de questões em diferentes formatos e criação de um *link* específico para que os participantes do estudo respondam diretamente os questionamentos e as respectivas respostas migram para uma base de dados específica acessada apenas pelo pesquisador. O questionário *online* foi separado em Parte I e Parte II.

[25] Copyright © 1999-2014 SurveyMonkey.

A Parte I do questionário *online* foi estruturada conforme o modelo de Cameron e Quinn (1998), mencionado para fins de caracterização da cultura organizacional da unidade cooperativa correspondente. Essa parte relacionou 6 (seis) questões diretamente voltadas ao modelo com foco na análise dos 6 (seis) aspectos culturais mencionados. Os questionamentos direcionaram-se a identificar quais as características dominantes, características de liderança, características de gerenciamento de pessoas e equipe, características de união organizacional, características de estratégia e, por fim, características de sucesso que mais se aproximavam da realidade da unidade cooperativa.

Cada uma das 6 (seis) questões compreendiam 4 (quatro) possibilidades de respostas sendo que, para cada uma, a atribuição de uma escala de 1 (um – pouco se aproxima) a 4 (quatro – muito se aproxima) foi permitida. As análises de cada resposta da Parte I serão abordadas no Capítulo 4, conforme o modelo teórico de análise da cultura organizacional proposto, bem como o questionário pode ser observado com detalhamentos no Apêndice A.

Após as respostas estabelecidas nos questionários, a tabulação geral dos dados se deu pela utilização de médias percentuais em cada uma das seis dimensões, conforme propõe o modelo. A tipologia de cultura organizacional que mais se aproximar dos 100% é a específica da unidade contemplada. Porém, mesmo que haja uma tipologia específica, as demais características de cada cultura organizacional também podem ser identificadas para cada uma das seis dimensões. Ou seja, mesmo que a unidade cooperativa tenha uma cultura organizacional predominante, características de outras tipologias culturais também poderão ocorrer e serem destacadas para a análise dos dados gerais. O Apêndice B traz as dimensões, tipologias culturais e características predominantes atribuídas a cada unidade.

A Parte II do questionário *online* tratou especificamente sobre o perfil do respondente e a unidade contemplada pelo estudo. Foram elaboradas 4 (quatro) questões que solicitavam, de modo pontual, a respectiva unidade da cooperativa, a idade do respondente, a formação do mesmo e, por fim, a quantidade de tempo de vinculação à C. VALE. Os dados serão relacionados de modo descritivo também no Capítulo 4 desta tese.

3.5.4 Influências ambientais sociais

Como terceira etapa metodológica de coleta de dados da tese, tem-se o modelo utilizado para fins de análise das influências sociais pautadas nos conceitos de capital social abordados no segundo capítulo do estudo. Para caracterização de influências voltadas à geração e capital social na cooperativa, utilizou-se a adaptação do modelo desenvolvido por

Grootaert et al. (2003). Essa adaptação permite mensurar dados qualitativos sobre as várias dimensões do capital social do modelo, ou seja: grupos e redes; confiança e solidariedade; ação coletiva e cooperação; informação e comunicação; coesão e inclusão social; autoridade, capacidade (*empowered*) e ação política, que são pautados pelo modelo.

Segundo Grootaert et al. (2003, p. 3), são limitações do modelo:

> (a) nem todas as questões enumeradas poderão ser úteis em todos os lugares; (b) nem todas as enunciações de uma questão em particular poderão ser apropriadas para todos os contextos e/ou facilmente traduzidas para outras línguas; e (c) várias questões de importância local talvez precisem ser acrescentadas.

Diante disso e acreditando ser possível verificar as características de capital social das unidades cooperativas com base nas entrevistas previamente realizadas, adaptaram-se as seis dimensões do QI-MSC. Foram apresentadas cinco afirmativas para cada dimensão, destacadas em uma escala do tipo *Likert*, com cinco pontos, partindo da identificação de cada item em níveis: muito baixo, baixo, regular, alto e muito alto. Cada nível tem a atribuição relacionada a cada característica de capital social presente em na dimensão adaptada do modelo QI-MSC.

Na primeira dimensão, denominada como Grupos e Redes, o objetivo é verificar a diversificação e predominância da atividade na comunidade em que pertence, por meio da análise das adesões dos agricultores familiares da região junto à cooperativa, a atuação e relacionamento da cooperativa com seus cooperados, com outras associações/cooperativas na região, assim como a participação dos cooperados nas decisões da sociedade. A dimensão Confiança e Solidariedade objetiva a avaliação dos níveis de confiança mútua entre comunidade e cooperados em relação à cooperativa, dos cooperados em relação aos demais cooperados, de ajuda entre cooperados e comunidade na sua região, assim como de ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.

A dimensão denominada de Ação Coletiva e Cooperação busca avaliar as ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa, entre os cooperados e a comunidade externa, a participação dos cooperados nas ações coletivas em prol da cooperativa, na obtenção de resultados atingidos pela realização de tais ações para a comunidade. A dimensão Informação e Comunicação objetiva identificar características com indagações direcionadas as informações econômico-financeiras, socioculturais e políticas prestadas pela cooperativa à comunidade e aos cooperados, assim como a acessibilidade dos cooperados aos meios de comunicação utilizados.

Na dimensão Coesão e Inclusão, o objetivo é identificar as condições de interação entre os cooperados e a comunidade externa, socialização dos projetos da cooperativa junto à

comunidade, inclusão social dos não cooperados e possíveis conflitos econômicos, sociais e culturais entre cooperados. Por fim, para a dimensão Autoridade, Capacidade (*empowered*) e Ação Política, o objetivo é identificar conexão existente entre as cooperativas e representantes de instituições públicas buscando entender a capacidade da cooperativa em criar oportunidades, negociar e buscar recursos com benefícios econômicos, sociais e culturais favorecidos pelo governo em relação às cooperativas.

Quadro 17 – Características predominantes de capital social

Dimensão	**Características Predominantes**
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito). • Relacionamento da cooperativa com as outras associações/cooperativas da região. • Participação dos cooperados nas decisões da cooperativa.
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação aos demais cooperados. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações políticas prestadas pela cooperativa à comunidade. • Comunicação geral prestada entre os cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade. • Interações sociais pelos cooperados em relação a temáticas cotidianas. • Conflitos econômicos, sociais ou culturais entre os cooperados.
Autoridade e Ação Política	• Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação à comunidade. • Benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa. • Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas.

Fonte: adaptado de Grootaert et al. (2003)

Com base na análise de conteúdo das entrevistas, bem como os dados levantados relativos ao ambiente institucional e cultural, a adaptação do modelo possibilita o estabelecimento de médias pautadas pelos níveis atribuídos a cada característica presente nas seis dimensões. Logo, após as atribuições dos respectivos níveis, é possível identificar para fins comparativos entre as unidades cooperativas, quais as características de capital social contempladas nas seis dimensões, conforme relacionado no Quadro 17. A adaptação do modelo de Grootaert et al. (2003) pode ser visualizada no Apêndice C da pesquisa.

Assim, como forma de evitar o viés nas respostas do modelo de análise de geração de capital social pela cooperativa, bem como para a adaptabilidade do QI-MCS, o preenchimento das questões não foram solicitados aos gestores das unidades cooperativas entrevistados. Com base nas entrevistas realizadas e coleta de dados documentais, foi possível realizar a aplicação do modelo por meio da própria pesquisa. Os dados de cada unidade cooperativa analisada serão discutidos no próximo capítulo do estudo.

3.5.5 *Clusters analysis*: uma proposta de agrupamento das unidades cooperativas

Para corroborar as análises desenvolvidas, a quarta análise metodológica proposta pela pesquisa é o agrupamento das unidades cooperativas. Pohlmann (2007, p.325) afirma que a "Análise de Conglomerados tem sido referida como análise de *clusters*, *Qanalysis*, *typology*, *classification analysis* e *numeral taxonomy*." O autor menciona também que a variedade de denominações se dá pelo uso de métodos de agrupamentos nas mais variadas disciplinas como "[...] psicologia, biologia, sociologia, economia, engenharia, administração e contabilidade" (POHLMANN, 2007, p.325).

O objetivo central de uma análise por agrupamentos ou conglomerados é, a partir de características semelhantes, verificar se há semelhança entre determinado grupo de objetos. Caso haja essa semelhança, os objetos podem ser agrupados por meio de uma análise mais específica. Pohlmann (2007, p.326) descreve que, apesar das diferentes denominações, o principal objetivo desse tipo de análise é a "classificação de acordo com os relacionamentos naturais."

Cabe ressaltar que a Análise de Conglomerados pode ser utilizada tanto para pesquisas quantitativas como para estudos qualitativos. No presente estudo, pela natureza qualitativa de abordagem do problema, as análises serão realizadas com base nos dados qualitativos que serão apurados no ambiente institucional, no ambiente cultural e no ambiente social das

unidades cooperativas componentes da amostra.

Basicamente as fontes utilizadas nas análises serão provenientes das entrevistas e questionários eletrônicos aplicados aos gestores das unidades que, posteriormente serão tabulados para fins de interpretação e exploração. Pohlmann (2007, p.326) relaciona três questões básicas a serem observadas nas Análises de Conglomerados: 1) "como medir a semelhança entre objetos?"; 2) "supondo que se possa medir a semelhança relativa entre objetos, como então colocar objetos semelhantes em *clusters*?"; 3) "após ter efetuado o agrupamento, como descrever os *clusters* e saber se eles são reais e não produto de um simples artifício estatístico?."

Em relação à primeira questão, cabe uma reflexão sobre a ferramenta que será utilizada para as respectivas análises: o software NVIVO® versão 10. Esse software, de acordo com Saur-Amaral (2013), foi criado pela empresa australiana QSR que se especializou na criação de programas de análise qualitativa de dados. Com o *software*, é possível desenvolver diversas análises de dados qualitativos, com a criação final de relatórios e gráficos para intepretações mais aprofundadas. Assim, como resposta à primeira questão proposta, a semelhança entre as unidades cooperativas serão analisadas por meio das respostas atribuídas aos três ambientes estudados.

O ambiente institucional contou com dez questões específicas relacionando a teoria abordada com as respostas a serem adquiridas por meio de entrevistas com os gestores. O ambiente cultural traz, a partir do CVM de Cameron e Quinn (1998), seis dimensões cujas características direcionam a uma tipificação de cultura organizacional específica. Essas seis dimensões se inseriram ao questionário eletrônico encaminhado também aos gestores, cujas características predominantes foram relacionadas. Por fim, no ambiente social, também foram analisadas seis dimensões de características de capital social atribuídas a cada unidade conforme o modelo de Grootaert et al. (2003). Cada dimensão terá suas características de capital social relacionadas, de acordo com a intepretação das entrevistas e questionários.

Para cada unidade cooperativa serão relacionadas vinte e duas respostas gerais às três dimensões estabelecidas. Assim, como resposta ao segundo questionamento proposto anteriormente, os agrupamentos serão criados por meio da ferramenta específica de Análise de Cluster contida no software NVIVO® versão 10, obedecendo a todas as etapas pertinentes ao processo. Por fim, como resposta ao terceiro questionamento observado por Pohlmann (2007), após a identificação dos agrupamentos, eles serão descritos em relação às principais semelhanças destacadas em cada *cluster*.

Em linhas gerais, essa proposta de agrupamentos das unidades cooperativas estudadas

de acordo com a amostra, tem por finalidade observar se, mesmo a C. VALE sendo uma única cooperativa geral, cujas regras de gestão são as mesmas, existem características institucionais, culturais e sociais que colocam mais de uma dessas unidades em conjunto com as demais. Analisando as quatro mesorregiões paranaenses mais as unidades inseridas em território paraguaio, é possível responder se algumas dessas características predominantes ultrapassam as divisas e fronteiras geográficas e políticas.

4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo faz inicialmente a apresentação da C. VALE Cooperativa Agroindustrial em seus aspectos históricos e empresariais. Para tanto, realizou-se entrevista junto à assessoria de comunicação e informação da cooperativa, bem como análises documentais. Nesse processo, alguns dados foram coletados e analisados com o objetivo de identificar e compreender os principais fatores que contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Na sequência, após a contextualização geral das características da cooperativa, foram abordadas as respectivas análises voltadas ao problema de pesquisa proposto. Na análise qualitativa do ambiente institucional foram comparados os dados levantados por meio das entrevistas junto aos gestores das unidades inseridas nas mesorregiões paranaenses e das unidades paraguaias. A análise seguinte, qualitativa do ambiente sociocultural, foi subdividida em dois momentos, conforme a metodologia proposta: inicialmente foi caracterizada a cultura organizacional das unidades cooperativas e, na sequência, identificadas as características de capital social.

4.1 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA

De acordo com a C. VALE (2013), a origem da cooperativa foi motivada pela ausência de locais para armazenamento da produção, pelas dificuldades de escoamento da safra e da respectiva ausência de crédito e assistência técnica dos produtores rurais da região da cidade de Palotina, Estado do Paraná na década de 1960. Dessa forma, um grupo de 24 agricultores fundaram, em 7 de novembro de 1963, a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina, denominada como CAMPAL, cujas atividades foram efetivamente iniciadas no ano de 1969, a partir do recebimento e armazenamento da produção de trigo da época. No ano de 1971, ficou pronto o primeiro armazém de grãos da entidade.

Nota-se que pela necessidade de acumulação da produção, bem como uma melhor distribuição do crédito junto aos agricultores, a predominância econômica tornou-se um dos principais fatores de criação da cooperativa. A partir das próprias discussões realizadas no referencial teórico, o conceito e a essência da doutrina cooperativista esteve presente na fundação da C. VALE, de modo que o individualismo não atendia aos objetivos do bem-estar social e da qualidade de vida do produtores rurais.

Em um curto espaço de tempo, já no ano de 1974, os associados modificaram a razão social da CAMPAL para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri, denominada COOPERVALE. Tal fato se deu em razão do rápido crescimento da produção e início da fase de estruturação física e construção de unidades para recebimento de cereais no município de Palotina. Já na década de 1980, a COOPERVALE passou a atuar além das divisas do Estado do Paraná em função da rápida expansão econômica. No ano de 1981, passou a atuar no Estado do Mato Grosso e, em 1984, no Estado de Santa Catarina.

Porém, conforme discutido nas etapas anteriores, o momento de ruptura da essência predominantemente social de atendimento aos cooperados e necessidade primordial de competitividade do mercado ocorreu já no início da década de 1990. A COOPERVALE, por meio de sua administração, desenvolveu o denominado "Plano de Modernização." O objetivo central voltava-se a tornar a entidade mais competitiva e, respectivamente, garantir a sobrevivência e continuidade da cooperativa no cenário nacional.

No ano de 1997, a COOPERVALE inaugurava seu complexo avícola, permitindo assim a participação dos cooperados em toda a cadeia produtiva do frango. Tal fato refletiu de forma positiva para o crescimento da cooperativa no cenário do agronegócio brasileiro, tendo em vista os grandes investimentos realizados no processo e a rápida adaptabilidade dos associados ao sistema.

Outro acontecimento inédito, no final da década de 1990 e início dos anos 2000, foi a implantação de unidades no Paraguai. A primeira unidade instalada foi na cidade de Katuete, região de Canindeyú em julho de 1998. Na sequência, houve a instalação de unidades no ano de 2002 na cidade de Corpus Christi e, em 2005, na cidade de La Paloma Del Espiritu Santo, ambas na mesma região de Canindeyú.

Como uma estratégia específica de marketing e decisão geral dos cooperados, já no ano de 2003 a COOPERVALE passou a ser denominada C. VALE – Cooperativa Agroindustrial, nome utilizado até os dias atuais. Os anos seguintes foram de extrema expansão da cooperativa. Além da implantação de uma amidonaria no município paranaense de Assis Chateaubriand, no ano de 2002, a C. VALE iniciou em 2004 a duplicação do abatedouro de frangos e a construção da indústria de termo processados de aves já no ano de 2005.

Segundo a cooperativa, outro fato histórico ocorreu no ano de 2009, quando a C. VALE fechou um acordo com a COOPERMIBRA, cooperativa sediada no município paranaense de Campo Mourão, em que a entidade passara também a atuar na região Centro-Oeste do Paraná. Atualmente a C. VALE é formada por mais de 13.700 associados e mais de

5.600 funcionários. A predominância produtiva volta-se às *commodities*de soja, milho, trigo, mandioca, leite, suínos e frangos.

O positivo cenário econômico da cooperativa favoreceu o contínuo crescimento e a diversificação de sua atuação. A entidade comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas aos seus associados. Produz semente de soja no Estado de Santa Catarina e mantém uma rede de supermercados com nove lojas nos estados do Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

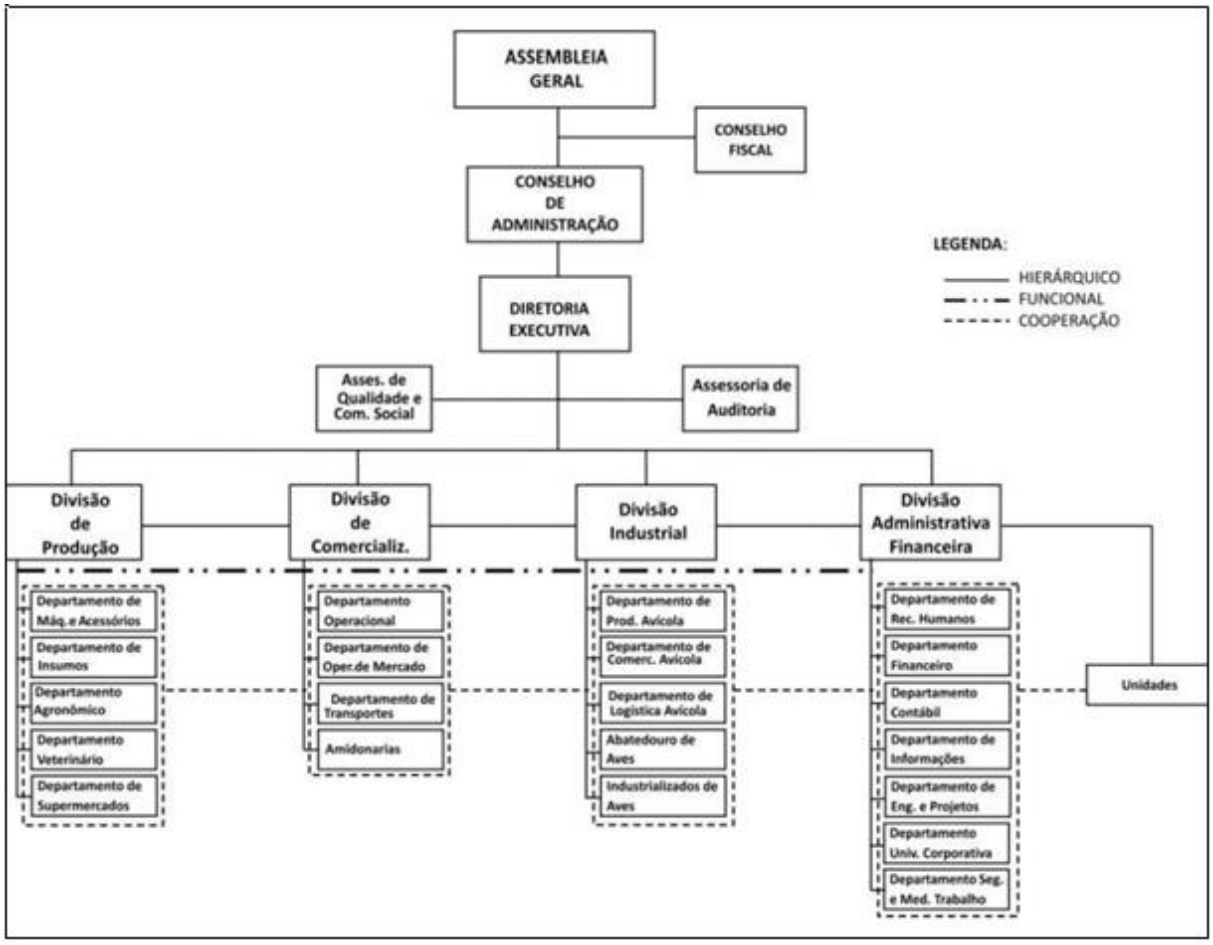
De acordo com os dados da C. VALE, o mercado consumidor interno é formado por todos os estados, à exceção de Acre e Amapá. Já o mercado consumidor externo é formado pelos seguintes países: África do Sul, Alemanha, Angola, Arábia Saudita, Argentina, Aruba, Bélgica, Benin, Bulgária, Catar, China, Congo, Croácia, Curaçao, Dinamarca, Emirados Árabes, Espanha, França, Gabon, Ghana, Grenada, Guine Equatorial, Haiti, Holanda, Hong Kong, Ilha Dominica, Inglaterra, Irlanda, Itália, Japão, Kosovo, Kuwait, Macedônia, Ilhas Francesas, Montenegro, Omã, Paraguai, Filipinas, República Democrata do Congo, Romênia, Serra Leoa, Seychelles, Suécia, Suíça, Suriname, Venezuela, Vietnam, Antilhas Holandesas, Finlândia, Mauritânia, Grécia, Albânia, Marrocos, Malásia, Turquia, Jamaica, Moçambique, Ilhas Mayotte, Jordânia, Ilhas Bahrein, Libéria, Ilhas Reunião, Nova Caledônia, Srilanka, Uruguai, Portugal, Malta, Tanzânia, Chile, Dubai e Estônia.

O organograma geral da C. VALE é apresentado na Figura 8. Em termos hierárquicos gerais, a cooperativa tem como principal ponto de decisão a Assembleia Geral. Na sequência, o Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria Executiva são responsáveis respectivamente pela gestão profissional da organização no que tange a execução das decisões tomadas em assembleia. Como base à divulgação das práticas gerais da cooperativa, tais diretorias são subsidiadas pela Assessoria de Qualidade e Comunicação Social, bem como a execução de tais práticas são monitoradas pela Assessoria de Auditoria.

As 4 (quatro) principais divisões da C.VALE são: Produção, Comercialização, Industrial e Administrativa-Financeira. Na Divisão de Produção estão lotados os Departamentos de Máquinas e Acessórios, Insumos, Agronômico, Veterinário e Supermercados. Na Divisão de Comercialização estão lotados os Departamentos Operacionais, Operacional de Mercado, Transportes e Amidonarias. Na Divisão Industrial estão lotados os Departamentos de Produção Avícola, Comercialização Avícola, Logística Avícola, Abatedouro de Aves e Industrializados de Aves. Por fim, na Divisão Administrativo-Financeira estão lotados os Departamentos de Recursos Humanos, Financeiro, Contábil, Informações, Engenharia e Projetos, Universidade Corporativa e Segurança Médica do

Trabalho. Na sequência aparecem as unidades cooperativas que se interligam com todas as divisões mencionadas.

Figura 8 – Organograma da cooperativa



Fonte: C.VALE (2014)

As unidades do Estado do Paraná são detalhadas por denominação, município e data de início de atividades, conforme exposto no Quadro 18. Notam-se a evolução e a expansão da cooperativa, bem como a similaridade de datas de início de operação em algumas unidades, justificada pela incorporação da COOPERMIBRA no ano de 2009. Conforme explorado na metodologia, a amostra das unidades paranaenses incorporou as unidades mais relevantes para a pesquisa, incluindo algumas dessas unidades da antiga COOPERMIBRA. Tal relação contribui para uma análise mais específica em termos comparativos às unidades mais antigas e as unidades mais recentes em termos de exploração.

Quadro 18 – Unidades paranaenses da C.VALE

UNIDADE	MUNICÍPIO	INÍCIO ATIVIDA-DES
Administração Central	Palotina	16/01/1996
Abatedouro de Aves	Palotina	13/05/1996
Algodoeira	Assis Chateaubriand	13/05/1981
Alto Piquiri	Alto Piquiri	26/01/1999
Alto Santa Fé	Nova Santa Rosa	19/09/1986
Amidonaria – Navegantes	Assis Chateaubriand	23/04/2001
Amidonaria – São José	Terra Roxa	13/09/1984
Assis Chateaubriand	Assis Chateaubriand	26/09/1974
Assis Chateaubriand 2	Assis Chateaubriand	01/12/2005
Aviação Agrícola	Palotina	17/03/1981
Bairro Catarinense	Francisco Alves	02/12/1996
Bela Vista	Terra Roxa	15/07/1996
Brasilândia do Sul	Brasilândia do Sul	26/01/1999
Campina da Lagoa	Campina da Lagoa	15/07/2009
Campo Mourão	Campo Mourão	15/07/2009
Candeia	Maripá	17/09/1973
Central de Armazenagem de Cereais	Palotina	18/09/2001
Central de Distribuição Supermercado	Palotina	01/04/1982
Central de Distribuição Máquinas, Implementos, Peças e Acessórios	Palotina	27/06/2011
Central de Produção de Cavacos	Palotina	18/09/2001
Clevelândia	Clevelândia	22/09/2004
Desativadora de Enzima de Soja	Palotina	04/04/2003
Doutor Camargo	Doutor Camargo	15/07/2009
Encantado do Oeste	Assis Chateaubriand	22/01/1985
Fábrica de Ração 1	Palotina	25/06/1996
Fábrica de Ração 2	Palotina	04/04/2003
Floresta	Floresta	15/07/2009
Goioerê	Goioerê	15/07/2009
Guaíra	Guaíra	21/11/2007
Guarapuava	Guarapuava	15/07/2009
Hipermercado de Palotina	Palotina	30/06/1977
Incubatório	Palotina	01/06/1999
Jardim Alegre	Jardim Alegre	15/07/2009
Jardim Alegre 2	Jardim Alegre	25/08/2011
Laboratório Avícola	Palotina	21/09/2000
Mamborê	Mamborê	15/07/2009
Manoel Ribas	Manoel Ribas	15/07/2009
Maripá	Maripá	13/05/1981
Matrizeiro de Aves 1	Palotina	13/05/1996
Matrizeiro de Aves 2	Palotina	24/01/2005
Nice	Assis Chateaubriand	22/01/1985
Nova Cantu	Nova Cantu	15/07/2009
Palotina	Palotina	27/10/1970
Paulistânia	Alto Piquiri	26/01/1999
Pérola Independente	Maripá	01/04/1982
Pitanga	Pitanga	15/07/2009
Pitanga 2	Pitanga	12/08/2009
Posto de Combustíveis	Palotina	21/11/2007
Quinta do Sol	Quinta do Sol	15/07/2009
Roncador	Roncador	15/07/2009
Santa Rita do Oeste	Terra Roxa	19/09/1975
São Camilo	Palotina	23/03/1988
São Francisco	Assis Chateaubriand	04/03/1998

UNIDADE	MUNICÍPIO	INÍCIO ATIVIDADES
São João do Ivaí	São João do Ivaí	15/07/2009
São Jorge do Ivaí	São Jorge do Ivaí	15/07/2009
Sarandi	Sarandi	15/07/2009
Supermercado de Assis Chateaubriand	Assis Chateaubriand	10/01/1986
Supermercado de Maripá	Maripá	07/04/1988
Supermercado Terra Roxa	Terra Roxa	31/08/2009
Terra Boa – Farmácia e Acessório	Terra Boa	29/10/2010
Terra Nova do Piquiri	Assis Chateaubriand	20/02/1985
Terra Roxa	Terra Roxa	17/03/1981
Transportadora	Palotina	18/09/2001
Turvo	Turvo	15/07/2009
Turvo II	Turvo	16/08/2011
Umuarama	Umuarama	15/07/2009
Unidade de Produção de Leitões – UPL	Palotina	18/09/2001

Fonte: C. VALE (2013)

Assim como relatado no Estado paranaense, a cooperativa também ganhou espaço ao longo dos anos no Estado mato-grossense. Tal fato se observa no Quadro 19 a partir do detalhamento dos municípios contemplados e respectivo período de início das operações no Estado do Mato Grosso. Ao todo são 14 unidades, incluindo 2 supermercados nos municípios de Diamantino e Nova Mutum. De modo equivalente, as duas unidades mais antigas presentes no Estado mato-grossense também são de Diamantino e Nova Mutum, ambas datadas do ano de 1981 como início das atividades.

Quadro 19 – Unidades mato-grossenses da C.VALE

UNIDADE	MUNICÍPIO	INÍCIO ATIVIDADES
Acessório de Sinop	Sinop	02/12/2002
Diamantino	Diamantino	28/07/1981
Nova Mutum	Nova Mutum	28/07/1981
MT 10	Diamantino	10/02/1993
Nova Ubiratã	Nova Ubiratã	29/01/2008
Novo Horizonte	Nova Mutum	01/02/1990
Santa Carmem	Santa Carmem	01/08/2002
São Luiz Gonzaga	Sorriso	09/01/2009
Sinop	Sinop	01/12/2000
Sorriso	Sorriso	20/12/2000
Sorriso 2	Sorriso	04/01/2006
Supermercado de Diamantino	Diamantino	28/10/1984
Supermercado de Nova Mutum	Nova Mutum	10/02/1993
Vera	Vera	29/12/2003

Fonte: C.VALE (2013)

Além da expansão da cooperativa no Estado mato-grossense observada no Quadro 19, a organização também obteve notável expansão no Estado do Mato Grosso do Sul. A unidade com mais tempo de atuação na região é a de Rio Brilhante, com início das atividades em março de 2001. O Quadro 20 permite avaliar tal evolução com base nos municípios que absorveram as unidades da C. VALE, bem como a sequência cronológica das instalações.

Quadro 20 – Unidades sul mato-grossenses da C.VALE

UNIDADE	MUNICÍPIO	INÍCIO ATIVIDA-DES
Acessório de Rio Brilhante	Rio Brilhante	25/07/2003
Amambai	Amambai	14/02/2002
Amambai 2	Amambai	16/06/2005
Caarapó	Caarapó	13/12/2002
Dourados	Dourados	12/07/2002
Fátima do Sul	Fátima do Sul	30/07/2001
Indápolis	Dourados	26/06/2009
Itaporã	Itaporã	08/08/2003
Laguna Carapã	Laguna Carapã	28/12/2009
Naviraí	Naviraí	24/04/2007
Naviraí 2	Naviraí	13/05/2009
Rio Brilhante	Rio Brilhante	02/03/2001
Supermercado Caarapó	Caarapó	11/11/2010
Supermercado de Naviraí	Naviraí	13/05/2009
Tacuru	Tacuru	10/02/2004

Fonte: C. VALE (2013)

Não obstante, o Estado de Santa Catarina também foi contemplado com unidades da cooperativa, detalhadas por município e data de início de atividades conforme o Quadro 21. Nota-se que as três unidades da C. VALE em território catarinense tiveram a mesma data de início de atividades, ou seja, o ano de 1984. Conforme já explorado, a unidade de Abelardo Luz contempla atualmente a indústria de sementes da cooperativa.

Quadro 21 – Unidades catarinenses da C. VALE

UNIDADE	MUNICÍPIO	INÍCIO ATIVIDA-DES
Abelardo Luz	Abelardo Luz	13/11/1984
Acessório de Faxinal	Faxinal dos Guedes	13/11/1984
Faxinal dos Guedes	Faxinal dos Guedes	13/11/1984

Fonte: C. VALE (2013)

Por fim, um dos aspectos que mais denotam atenção em relação à cooperativa foi a implantação das unidades estrangeiras. As unidades do Paraguai, compreendidas em 3 (três) municípios, são detalhadas pelo Quadro 22. Já explorado na discussão histórica da cooperativa, a primeira unidade instalada em terras paraguaias foi a de Katuete no ano de 1998 para atendimento aos produtores brasileiros inseridos na região[26].

Quadro 22 – Unidades paraguaias da C.VALE

UNIDADE	MUNICÍPIO	INÍCIO ATIVIDA-DES
Katuete	Katuete	01/07/1998
Paloma	La Paloma Del Espiritu Santo	31/12/2005
Cruce Guarani	Corpus Christi	17/07/2002

Fonte: C.VALE (2013)

Com base nas informações iniciais prestadas pela C. VALE - Cooperativa Agroindustrial - pode-se perceber a predominância da atividade da entidade principalmente em regiões específicas do Estado do Paraná. Porém, não obstante, mesmo com sede instalada no município paranaense de Palotina as decisões de gestão são também refletidas em outros Estados, bem como em outro país. As análises a seguir ajudarão a compreender o processo de expansão da cooperativa e a relevância da atividade nas regiões contempladas.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL

4.2.1 Unidades Cooperativas Paranaenses

Nessa seção serão apresentadas as análises do ambiente institucional das unidades cooperativas paranaenses da C. VALE que compõem a amostra da pesquisa. As mesmas foram subdivididas conforme as mesorregiões do Estado do Paraná onde se situam. Dessa forma, a clareza na comparação entre as próprias unidades paranaenses possibilitou uma avaliação mais específica, tendo como ponto de partida o ambiente institucional debatido no referencial teórico e conduzido, conforme os aspectos metodológicos do estudo. Após as análises das entrevistas com os gestores das unidades paranaenses, foram exploradas as unidades paraguaias na seção 4.2.2.

[26] Essa análise será aprofundada na seção 4.2.2.

4.2.1.1 Mesorregião Oeste

Tendo em vista a sede da C. VALE estar situada no município de Palotina e devido à representatividade da cooperativa na região, as primeiras análises do ambiente institucional foram desenvolvidas na denominada Administração Central. A partir das entrevistas realizadas com os respectivos gestores contemplados na estrutura organizacional da unidade, foi possível alinhar os fundamentos teóricos do ambiente institucional, abordados por meio dos questionamentos, desenvolvidos com a metodologia utilizada e respectiva análise de resultados encontrados[27].

Com uma população estimada em 30.598 habitantes (IBGE, 2014), o município de Palotina destaca-se pela predominância da atividade agrícola como um dos principais meios econômicos de geração de renda. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, Palotina conta com 1.283 propriedades agropecuárias individuais com aproximadamente uma área de 48.166 hectares e com predominância de 1.229 propriedades com lavouras temporárias (IBGE, 2006). Ainda segundo o IBGE (2010), de acordo com o Cadastro Nacional Central de Empresas, o município conta com 197 unidades locais de entidades sem fins lucrativos. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Palotina, segundo o PNUD (2013), é de 0,768 e o Produto Interno Bruto (PIB) per capita a preços correntes, de R$ 34.601,32 (IBGE, 2014).

Para a análise das influências do ambiente institucional na gestão da unidade Administração Central da C. VALE, foram utilizados os conteúdos das entrevistas realizadas com os respectivos gestores da divisão de assessoria de qualidade e comunicação social, da divisão de produção, da divisão de comercialização e da divisão industrial da cooperativa. Posteriormente, também foi realizada a análise da própria unidade de Palotina que, apesar de estar situada no município, contempla uma unidade distinta da Administração Central.

De acordo com a entrevista do gestor da Assessoria de Comunicação e Qualidade[28], inicialmente se questionou acerca dos motivos que levaram a instalação da cooperativa no município. Do ponto de vista histórico, no final da década de 1960 e início da década de 1970, com a origem da CAMPAL, havia uma relação muito forte entre a cooperativa e o município, pois um dos fundadores era o próprio prefeito à época. O prefeito foi para Curitiba solicitar apoio ao então governador Ney Braga pela falta de produtos e serviços gerais para os

[27] Cabe ressaltar que as respectivas entrevistas, além de contribuírem metodologicamente para as análises do ambiente institucional, também terão seus conteúdos utilizados para o alinhamento das demais análises socioculturais das unidades.
[28] Início das análises do ambiente institucional da unidade Administração Central.

produtores. Conforme os dados históricos, todos os municípios do Estado do Paraná padeciam das mesmas dificuldades, pois não havia mecanização no setor agrícola. A sugestão de fundar a cooperativa partiu do próprio governador. Assim, o prefeito, alguns agricultores e até alguns funcionários da prefeitura fizeram frente ao movimento de fundação da cooperativa. Como no início da década de 1970 começa a mecanização agrícola, criou-se a regionalização do cooperativismo. Na região oeste paranaense, houve o PIC (Projeto Iguaçu de Cooperativismo), em que a antiga EMATER, a Secretaria de Agricultura do Estado do Paraná e o INCRA organizaram as cooperativas da região por área de atuação (Cascavel, Medianeira, Marechal Cândido Rondon, dentre outras). Segundo o gestor, o município de Palotina era para pertencer ao município de Toledo, mas como já existia, manteve-se, assim como Cafelândia era para pertencer a Cascavel.

Como a CAMPAL conquistou a região dos municípios de Assis Chateaubriant e Terra Roxa, teve sua denominação alterada para COOPERVALE, fazendo menção ao Vale do Piquiri. Na década de 1980, ela se expandiu para Santa Catarina e Mato Grosso. No início da década de 1990 estruturou o Plano de Modernização para a industrialização, com foco no planejamento estratégico de diversificação de produtos agrícolas. Porém, com o objetivo de verticalização, necessitava de mais áreas de expansão e, logo, iniciou sua atuação no Mato Grosso do Sul e Paraguai.

Conforme as informações do gestor, a C. VALE segue regras regionais, nacionais e internacionais, porém possui também suas próprias regras. A cooperativa adota o princípio de sempre manter uma boa relação com as outras entidades regionais, tanto formais quanto informais, tendo em vista o foco no quadro social, funcional e na comunidade em que se insere. Do ponto de vista das relações sociais com as demais instituições, os projetos que são estabelecidos ocorrem sempre nas áreas de atuação da cooperativa. A relação com as demais instituições, além das fronteiras políticas do município, ocorre mais especificamente por meio das questões econômicas, como por exemplo, a distribuição interna de recursos ser proporcional para todos os municípios.

A C. VALE também participa dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento, Conselho Diretor e de Sanidade, pois possui profissionais capacitados em diversas áreas. O SESCOOP também apareceu como uma instituição relevante no contexto cooperativo, bem como as demais instituições como a OCEPAR e OCB. A C. VALE participa da COODETEC no que tange ao maior envolvimento nos processos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Possui também parceria com outras 5 cooperativas por meio da FRIMESA, com outras 3 cooperativas por meio da COTRIGUAÇU e com outras 17

cooperativas por meio da CONAR, cujo foco é a importação de agroquímicos e fertilizantes. A tendência é o processo de intercooperação aumentar para a redução de custos e mais competitividade.

Sobre a influência da cooperativa no sistema político regional o gestor inicia sua fala demonstrando que a C. VALE é uma das maiores geradoras de emprego na região. Porém, a C. VALE separa bem a parte profissional, participação na comunidade, os negócios e a política partidária. Para o gestor, nas cooperativas do Rio Grande do Sul há um envolvimento político partidário que culminou em uma desestruturação das cooperativas. Portanto, havia muita interferência do governo por meio de instituições públicas, como o INCRA. No contexto regional, o gestor afirma que o quarto princípio do cooperativismo, o qual aborda a autonomia e independência, traz essas duas características à gestão cooperativa. A cooperativa não apoia politicamente nenhum candidato específico em períodos de eleição, pois trabalha em conjunto com os municípios.

Ainda em relação às influências da cooperativa na região, o gestor cita o caso do retorno do ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) aos municípios com unidades da C. VALE. Na implantação do abatedouro de aves pela cooperativa, ainda na década de 1990, o principal questionamento levantado foi o local onde ele seria instalado. Para um maior equilíbrio entre todos os municípios que contemplariam a criação da matéria-prima a ser utilizada pela indústria, o então presidente da C. VALE sugeriu uma alteração da legislação municipal, cujo foco foi a distribuição do retorno do ICMS gerado proporcionalmente à produção de cada cidade, fomentando uma maior cobrança dos produtores e participação das prefeituras envolvidas no processo. Logo, por questões logísticas e de origem, escolheu-se o próprio município de Palotina para a implantação do complexo industrial de abatedouro de frangos, cujo retorno se pautou a todas outras regiões contempladas com a produção da matéria-prima. Assim, além da infraestrutura, esses municípios se responsabilizaram pelo envio da mão-de-obra à indústria.

Há intensa participação dos produtores rurais junto à cooperativa, tendo em vista os interesses individuais serem atendidos por meio da coletividade. Segundo o gestor, quanto maior o retorno econômico, maior a participação. Nesse processo, foram lembrados fatores históricos como quando os produtores mais antigos se deslocavam a Curitiba com recursos próprios para solicitar apoio do governo estadual. A escolha da cooperativa pelos produtores rurais é sinônimo de segurança. Os técnicos e funcionários da C. VALE passam a fazer parte do cotidiano dos associados. A maior parte das inovações é demonstrada aos cooperados nos

dias de campo e dias de negócios para oferta de produtos e serviços. A participação social nos eventos é básica e nesses dias específicos que ocorrem parte da negociação econômica.

Em relação às decisões cotidianas da cooperativa, para o gestor da C. VALE, deve haver uma visão sistêmica de acordo com a realidade regional. A região Oeste é composta de pequenos produtores que trabalham com a diversificação. Já no Mato Grosso há grandes propriedades com pouca diversificação. Na estruturação da equipe técnica, levam-se em conta os aspectos culturais de cada região. As novas tecnologias influenciam o processo de decisão e participação nas cooperativas, principalmente em relação aos cooperados mais jovens, cuja característica é de imediatismo e individualismo. Nesse cenário, a cooperativa vê necessidade de constante mudança. É um processo de mudança contínuo para a competitividade e a atratividade aos possíveis associados. A antiga fidelização do cooperado se dava com ênfase nos direitos e deveres dentro das cooperativas, atualmente se dá pela competitividade, atratividade e profissionalização por meio da participação dos cooperados na gestão.

No município de Palotina, a cooperativa conta ainda com um grande supermercado, um posto de combustível e lojas que fornecem para a comunidade em geral, ou seja, não só para os cooperados. Dessa forma, torna-se um agente gerador de capital econômico para a região. Segundo o gestor, na filosofia é uma cooperativa, na gestão é uma empresa que visa à satisfação e ao resultado para todos os *stakeholders*[29]. O que difere a C. VALE das demais companhias desse porte econômico são o processo de gestão e o voto individualizado independentemente do porte do associado, que tem boa participação nas assembleias. Nas demais unidades, os gestores realizam vistas *in loco* para prestações de contas. Sendo assim, o gestor finaliza a entrevista afirmando que as cooperativas atuais partiram para um processo de agregação de valores de toda cadeia produtiva.

A outra entrevista realizada foi direcionada ao gestor da Divisão de Produção da C. VALE, com 26 anos de trabalho junto à cooperativa e origem do Rio Grande do Sul. Sobre as características socioculturais da região de Palotina, o gestor comenta os mesmos fatores da entrevista anteriormente mencionada, com a predominância cultural de descendentes europeus alemães e italianos. A origem da cooperativa esteve atrelada a uma melhora na produção agrícola dos proprietários de terras à época, em que, a partir do coletivismo econômico e social, se alcançariam os interesses econômicos individuais.

Para o gestor da produção, a relação da C. VALE com demais instituições formais e informais ocorre com base em vários aspectos. Em termos de organizações competitivas,

[29] Todos os envolvidos no processo cooperativo.

observam-se uma concorrência salutar, traços de cooperação social e ajuda mútua, bem como objetivos comuns entre os concorrentes. As regras impostas pelas entidades governamentais, via legislação e normas, buscam ser benéficas, mas nem sempre vêm ao encontro da produção, como por exemplo, o código florestal, que, às vezes, se torna um gargalo produtivo. Já em relação às entidades financeiras que custeiam a produção e oferecem serviços como o seguro agrícola, a relação é benéfica, mas poderia ser mais estreita. Do ponto de vista ambiental, quando a C. VALE foi fundada no município de Palotina e mesmo muitos anos depois, não existia nada formal e a cooperativa auxiliou no processo de minimização de problemas.

A relação com entidades de pesquisa como EMBRAPA, IAPAR e universidades traz benefícios para a produção. A junção da pesquisa com o ensino via universidades, assistência técnica e produtores, incrementa a tecnologia para a agricultura e atende o interesse econômico e social. Desde 1983 até 2014, há um crescente aumento na produção via entidades de pesquisa e financeiras que subsidiam tais estudos, tendo em vista que, segundo o gestor, não há excesso de áreas produtivas para expansão e o consumo de alimentos é cada vez maior devido ao aumento populacional.

Já a relação junto aos cooperados também é evidenciada pelo gestor. Em um sentido mais amplo, foi afirmado que a informática facilita a comunicação dos produtores, que por sua vez exigem cada vez mais do departamento técnico-produtivo. Porém, a aceitação da tecnologia varia pelas regiões. Para o gestor, por exemplo, no Nordeste do Brasil o sistema produtivo é diferente, com traços ainda voltados ao sistema primário. Já a região Sul é diferente, assimilada com a produção dos Estados Unidos em termos técnicos. Segundo o gestor, algumas regiões como Guarapuava, no Paraná e Abelardo Luz, em Santa Catarina, possuem produção superior a países altamente tecnificados como os Estados Unidos, onde os produtores querem aumentar a produtividade e a respectiva rentabilidade.

Em termos culturais, o Mato Grosso é um estado onde os agricultores são muito abertos em relação às mudanças tecnológicas, pois ou investem ou perdem produtividade. Para o gestor existem duas colonizações predominantes no Estado do Paraná: a sulista e a paulista/mineira. Quando a C. VALE firmou parceria com a antiga COOPERMIBRA para incorporar a denominada Região 7[30], a cooperativa acreditava que regiões como Maringá, Londrina e Campo Mourão possuíam áreas agrícolas mais tecnificadas como as da região Oeste paranaense. A mesma situação foi mencionada sobre a região do município de Assis

[30] Nome dado pela C.VALE à região assumida no ano de 2009 como parte da incorporação da COOPERMIBRA.

Chateaubriant. Para o gestor, as regiões com predominância cultural europeia têm mais aceitação às novas tecnologias; porém, uma vez oferecida essa modernização é satisfatória em todas as áreas, pois apenas os costumes são diferentes. Assim, a cooperativa tem de se adaptar às mudanças culturais. Um exemplo citado pelo gestor foi o serviço de aviação agrícola, presente apenas onde há demanda. Ou seja, quem aplica, como ocorreu no Mato Grosso, observa os resultados, dissemina a informação e, muitas vezes, modifica a cultura da região.

Segundo o gestor da produção, os cooperados escolhem a C. VALE primordialmente na região de Palotina; porém, a demanda poderia ser maior, ou seja, o associado é parcialmente "fiel". Como os cooperados pioneiros e fundadores viram a cooperativa crescer[31] e injetaram recursos financeiros, a fidelidade é maior. Porém, conforme passam as gerações, muda essa fidelidade. Existe um problema na nova geração de cooperados, pois, por exemplo, entram em sites de pesquisa de preço e mencionam entidades concorrentes, que nem sempre dão respaldo aos problemas que ocorrem. O produtor se identifica com a C. VALE pela segurança, pois trabalha de forma correta. Quando há um problema, a cooperativa ressarce o produtor, quando compra determinado produto e recebe de fato, isso eleva a relação de confiança. Com financiamento custeado pela cooperativa, mesmo com garantias, a entidade apoia e o agricultor aceita essa relação.

No âmbito social, o gestor critica o modelo de reforma agrária repassado pela mídia. Afirma que não adianta distribuir terra sem ferramental que dê subsídio ao desenvolvimento agrícola e que a gestão da C. VALE faz a reforma agrária, por meio da diversificação de produção como suínos, peixes, aves, mandioca, dentre outros produtos. Nesse ponto, o gestor também afirma que a principal concorrência regional só trabalha com cereais e que só esse tipo de lavoura faz com que as pequenas propriedades não sobrevivam economicamente.

Sobre a participação dos associados nas decisões, o gestor menciona que as assembleias são soberanas e que os comitês regionais fazem bom papel. Muitos produtores pensam de modo individual, ou seja, querem uma unidade perto da propriedade, mas no fim observam que isso pode gerar um custo adicional à cooperativa, inviabilizando sua continuidade. No geral, poderia haver melhor participação, mas a gestão é de muito sucesso com muitos destaques.

O gestor comenta ainda na entrevista sobre a presença da C. VALE no Paraguai, onde, no montante total, não se chega a 1% de produtores paraguaios. Do ponto de vista inicial, a C. VALE entrou no Paraguai pela boa qualidade de sementes, pois, por conta da condição

[31] O gestor menciona a sala onde a entrevista foi realizada como a primeira sede física da C. VALE.

climática, não se produz semente tão boa nesse país. Boa parte dos produtores é também associada à cooperativa no Paraná e migrou parcialmente para lá, onde a C. VALE chegou e iniciou o trabalho com sementes, silos, insumos e fertilizantes. Porém, a fidelidade é baixa em termos gerais, pois os produtores a veem como uma empresa comum, embora com um bom atendimento. Logo, não há carisma pela empresa e não há relação de pertencimento. Em termos institucionais burocráticos e de comercialização se adaptam à legislação paraguaia.

Por fim, o gestor da produção afirma que o desempenho da cooperativa acompanha a região. "Hoje a região é o que é graças à C. VALE. 20 anos atrás Palotina era uma cidade pacata, parada." Com a implantação do complexo industrial, houve a geração de mais de 3 mil empregos diretos. Toda cadeia produtiva do frango pode ser destacada, gerando empregos diretos e indiretos, como o caso dos aviários que geram serviço para toda comunidade.

Para o gestor, a cooperativa influencia na cultura das regiões. As pessoas que são de fora veem o trabalho na C. VALE como uma facilitação. Como exemplo, menciona que nunca houve atraso de pagamento aos funcionários. Quem trabalha em Palotina fomenta a economia das cidades do entorno, pois a cooperativa emprega pessoal de Eldorado, Mato Grosso do Sul que fica a cerca de 100 quilômetros de Palotina, até funcionários de Alagoas. Não há fronteira geográfica para o trabalho e para as relações econômicas entre os municípios, citando a mudança de legislação do ICMS em Palotina devido à instalação do complexo industrial e gerando retorno de imposto às regiões das unidades.

A terceira entrevista analisada voltada à Administração Central se deu com o gestor da Divisão Comercial que cuida de toda a logística da cooperativa. Inicialmente pontuado o questionamento sobre a motivação da fundação da cooperativa na região, a resposta obteve praticamente as mesmas características dos demais entrevistados, mencionando uma necessidade pontual de desenvolvimento agrícola da região.

Em termos de relacionamento social, o gestor afirmou que as comunidades regionais cobram presença da cooperativa, sobretudo em festas comunitárias. Como o gestor teve a experiência de gerenciar uma unidade da cooperativa, fez uma analogia à importância da empresa na região, mencionando que em alguns municípios há um amplo respaldo a figuras públicas como os cargos de prefeito, de delegado, o padre da comunidade e o próprio gerente da C. VALE, pois a cooperativa é uma referência nas regiões menores, mesmo com culturas distintas em regiões diferentes.

No contexto institucional, regras formais e informais são presentes a todo tempo na cooperativa. Porém, a C. VALE participa da criação e da alteração de algumas regras, como no caso da presença do representante da cooperativa junto à comunidade. A cooperativa é tida

como um exemplo de gestão e condução das regras, com exemplo às medidas ambientais solicitadas com medidas preventivas: instalação de um secador de milho com captador de partículas para evitar a palha na cidade, demonstrando que a cooperativa atua muito de forma preventiva, servindo de exemplo a outras entidades concorrentes. Para a boa aceitação da sociedade em geral, são sempre adotadas medidas preventivas não necessariamente formais. A cooperativa é formada por parte dessa sociedade.

O gestor do departamento comercial tem contato com todas as unidades da C. VALE pelo setor de transporte, menos Paraguai, pois lá o transporte é terceirizado, tendo em vista as formalidades institucionais para adentrar ao país face ao pequeno faturamento que seria gerado. Assim, terceirizam o transporte para paraguaios e brasileiros formalizados a essa prestação de serviços. No contexto do sistema político influenciar ou ser influenciado pela cooperativa, o gestor deu o exemplo da cobrança dos donos de aviários para infraestrutura das estradas rurais junto às prefeituras sobre a manutenção contínua dessas estradas. Dessa forma, a motivação desses prefeitos para atendimento dos associados se deu via compartilhamento do ICMS gerado internamente. O gestor lembrou que o atual presidente reuniu todos os prefeitos e propôs essa integração, gerando indiretamente um fim das fronteiras geográficas e a criação de uma grande região social. Logo, os prefeitos sentiram-se motivados à prestação de serviços, subsidiando maquinários para terraplanagem de estradas e propriedades.

Na área específica de transportes, demonstra-se a prática da essência cooperativa entre as unidades, com a ajuda mútua em casos específicos e intercomunicação. Há também troca de informação com outras cooperativas e com a OCEPAR como instituição, gerando um ganho cultural, social e, principalmente, econômico. A concorrência entre as cooperativas é sadia no setor logístico. Com a implantação da central cooperativa COTRIGUAÇU houve a junção para atender o interesse coletivo a partir das forças principais. Assim, as cooperativas tornam-se aliadas para competirem.

Há um grande fator de segurança para o cooperado ser associado à C. VALE, como também um bom portfólio de produtos oferecidos. Nota-se o orgulho de várias gerações pela potência da cooperativa, em que o gestor mencionou que os fundadores iam a cavalo para coletar assinaturas de documentos para fins de ampliação da cooperativa. Logo, nota-se também o fator confiança e garantia de retorno financeiro. Sobre a produção e as influências culturais, o gestor afirmou que a colonização europeia tende a diversificar mais para não concentrar, bem como a variação das condições climáticas na produção.

A cooperativa traz novas tecnologias e direciona para que o cooperado busque esse avanço tecnológico. Os filhos de alguns cooperados pensam em trabalhar na cooperativa pelo

modelo de gestão. Após a capacitação cultural pelos estudos, eles auxiliam na mecanização das propriedades e geram mais valor. Foi mencionado o desenvolvimento de um portal para atrair os mais jovens, pois estes não possuem o hábito de ir até as unidades, conversar com o gerente, como faziam os mais antigos. Há ausência de relação de pertencimento e, por conseguinte, a busca de um meio de atração aos mais jovens. Se a cooperativa não direcionar o pensamento para isso, afasta-se desses.

Na busca pela vivência do ambiente cooperativo, a C. VALE implantou a visita dos gestores para a prestação de contas em suas diversas unidades, gerando um sentimento de valorização. Em comparação com uma companhia multinacional, o gestor questiona se em uma grande empresa o presidente senta com os 'clientes' para prestar contas. Isso gera uma relação de transparência e confiança para a crescente busca pela cooperativa. A maioria dos resultados econômicos aparece via diversificação de produção. Muitos filhos de proprietários rurais vieram do campo para a cidade. Com a diversificação e nem todos se deram bem na cidade, buscaram conhecimento via cooperativa para diversificar e retornaram à propriedade da família. Assim, as gerações atuais de associados são mais críticas, fazendo com que a cooperativa continuamente busque a instituição de regras para aplicar aos cooperados na boa condução dos negócios. A busca de informações não confiáveis pelos mais jovens questiona algumas dessas regras formais da cooperativa, gerando individualismo. Porém, há um nível de participação 'interessante' nas assembleias. Tal assiduidade gera confiança na diretoria e demonstra o interesse nas decisões, zelando pela continuidade da cooperativa.

Há um desenvolvimento cultural forte na região, com a visita de produtores e comitivas de outros países na C. VALE. O exemplo se dissemina em outras regiões, respeitando as tradições locais. As novas unidades respeitam as regras informais da cultura para a implantação das regras formais. O supermercado, além do aspecto econômico, foi estabelecido como forma de atrair a confiança da sociedade e gerar o interesse em se tornarem cooperados posteriormente. Porém, não há como tratar cooperado e não cooperado igualitariamente em virtude das regras. Há a política de treinamentos, prestações de contas aos associados e visitas técnicas pelos não cooperados para conhecer o processo.

Economicamente, o gestor afirma que há reflexo do crescimento da cooperativa na sociedade. A implantação do complexo industrial atraiu outros negócios. Quem trabalha em Palotina gera renda para outras regiões. Assim, a cooperativa é um agente gerador de capital econômico, social e cultural. Alguns seguem as regras da cooperativa para aplicar na propriedade e na própria família.

A última entrevista realizada junto à unidade Administração Geral se deu com o gestor da Divisão Industrial, com experiência de mais de 25 anos de C. VALE. O gestor atuou também nas áreas de assistência técnica, sementes, crédito rural, programa de qualidade da empresa, funções sociais e gestão da atividade industrial frango. Inicialmente, discutiu-se que no modelo cooperativo as empresas têm um maior resultado coletivo e para a sociedade. Porém, o gestor afirmou que há uma confusão em termos conceituais do cooperativismo com filantropia, defendendo a ideia que as entidades governamentais filantrópicas é que realmente teriam finalidades apenas sociais de ajudar as comunidades.

Pelo conceito, as cooperativas são empresas com fim e objetivo principal econômico em suas origens, ou seja, as pessoas se reúnem pelo interesse econômico e o coletivismo gera esse resultado. Esse modelo gera um amplo impacto cultural e social. O modelo tem uma liberdade de acesso ampla: pequenos e grandes têm o mesmo acesso. São modelos de desenvolvimento, em que comunidades pequenas e com dificuldades possuem mais oportunidades via cooperativa, pois toda movimentação econômica é local e regional.

Ainda em relação às características socioculturais, o gestor utilizou como exemplo que parte do quadro social da cooperativa está no Paraguai devido à identificação dos cooperados com o país, ou seja, com a região. Porém, afirmou que a cooperativa tem de observar seu quadro social com uma percepção de médio e longo prazo de se manter e ser competitiva no mercado, por uma questão de sobrevivência. Se analisar muito o local, pode sucumbir no futuro por não se tornar viável. Devido ao baixo volume de produção comparativamente às gigantes multinacionais, os custos elevados pela baixa capacidade de negociação, a cooperativa se vê na necessidade de expansão para a sobrevivência.

Há forte separação das ações políticas eleitorais e partidárias, pois, segundo o gestor, isso é incompatível com a gestão cooperativa. Deve existir um poder de participação sem vinculação política. Porém, para a atual gestão, não se deve compartilhar poder para atender os interesses individuais. Isso não convalida com os princípios cooperativistas.

Apesar da não vinculação política, o gestor destaca as boas relações com instituições gerais, inclusive órgãos governamentais em todas as esferas. Convalidando as respostas já analisadas anteriormente, um dos pontos políticos de debate na cooperativa foi quanto à implantação do complexo industrial. O gestor menciona que houve isenção partidária para desenvolvimento regional sem privilégios. A ideia se consolidou sobre a proposta de que o município que gerasse matéria-prima ganharia proporcionalmente o retorno do ICMS gerado pela indústria. O foco da decisão se pautou no fomento à atividade agrícola nas regiões contempladas pela C. VALE, que direcionaram o poder público a participar na infraestrutura.

Qualquer município poderia instalar aviários e o retorno do ICMS seria proporcional à geração de matéria-prima. À época, houve forte impacto no fomento às indústrias, pois muitos funcionários tinham atividades informais ou indiretas. Com a possibilidade de carreira, a cooperativa iniciou a oferta de cursos básicos de alfabetização, treinamentos para assumir processos, equipamentos, cargos de gestão, liderança e administração. Pôde-se observar, por exemplo, antigos catadores de algodão com cursos básicos.

Na perspectiva social, tais colaboradores adotaram, a partir daí, a cooperativa como meio de vida, ou seja, algo muito pessoal com o surgimento de características de responsabilidade, relação familiar e propriedade. O gestor mencionou que alguns cuidam da cooperativa com mais esmero do que os próprios bens particulares e que isso se dá pela visualização do desenvolvimento gerado pela cooperativa nos últimos anos. É um tipo de empresa que gera 'paixão'. O município de Assis Chateaubriant tinha uma produção pouco diversificada e a cooperativa auxiliou no processo. Todos os níveis funcionais levam a sério a gestão e fazem o melhor pela cooperativa com responsabilidade e compromisso.

Já os associados, segundo o gestor, possuem uma relação 'engraçada' com a cooperativa. Possui em si o conceito de proprietários, gerando uma relação maior do que de todas outras empresas, o que diferencia as cooperativas das Sociedades por Ações e Limitadas. As relações com as demais são mais frias, cordiais. Nesses tipos societários, o sócio ou acionista sente que tem limites, que não é dele, pois acaba se mantendo submisso às condições impostas pelas empresas. Na cooperativa tem liberdade para expressar suas opiniões, falar o que pensa, sendo agressivo, às vezes, pelo excesso de conforto. A cobrança é maior por parte dos cooperados, pois a cooperativa remunera melhor. Porém, quando há participação no coletivo geralmente é por interesse individual. Assim, a administração deve ser cautelosa e sempre focar o coletivo, pois nem sempre o cooperado pode ter seu interesse individual atendido.

Das três gerações de cooperados da C. VALE, a segunda é a mais problemática. A primeira sofreu muita dificuldade, devido a características primárias; logo, a cooperativa é vista como um meio que auxiliou nesse processo. A segunda geração passou por bons períodos agrícolas, sendo que alguns se capacitaram culturalmente e outros não. Das condições de competitividade, o Brasil era mais fechado comercialmente, ou seja, havia controle sobre as atividades. Hoje as atividades são muito voltadas ao mercado, exemplificando a exportação de frango para a Tailândia. Na concepção do cooperado, muitas vezes, o mercado diminui de tamanho, pois divide com a família as áreas agricultáveis e, de antemão, ele visualiza o crescimento da cooperativa. Tal fato gera uma cobrança de maiores

ganhos e maiores sobras individuais, pois acaba saindo de uma condição de padrão de vida dos pais e é direcionado a reduzir esse padrão. Almeja uma parte do dinheiro da cooperativa por maiores pagamentos, pois os resultados são bons; logo, pensam no individualismo econômico. Já a geração "Y"[32] é uma "incógnita", mas possui mais informação. Existem diferentes modelos empresariais e a C. VALE vai até as escolas para mostrar que o modelo cooperativo é um dos melhores.

O gestor afirmou que cooperativas só sociais não sobrevivem e que a parte filantrópica é uma obrigação do estado, pois deve ser cobrada do poder público a estrutura mínima para a sobrevivência. A gestão denota a necessidade de que os associados e a sociedade olhem para a cooperativa de modo mais profissional. Sobre a competitividade, hoje as cooperativas são mais respeitadas no mercado; porém as multinacionais são mais agressivas e não dão espaço. As cooperativas não são tão agressivas em termos de atuação no mercado, mas possuem um bom controle geral de produção. O mercado olha as cooperativas como empresas muito sérias, inclusive em âmbito internacional, pois a cultura interna se equipara à cultura de alguns países. Possuem alianças estratégicas via fóruns, interesses comuns, mas não agregam parcerias suficientes em virtude da própria concorrência. Com as questões mais regionais de ser mais eficiente para a sociedade, os associados gostam dessa imagem de fazer parte do sistema cooperativista.

Após as análises das entrevistas junto às principais áreas da unidade Administração Central da C. VALE, fica evidente a necessidade de se alinhar os conceitos fundamentados no referencial teórico voltados ao ambiente institucional, a partir das características metodológicas explicitadas anteriormente. Diante das questões que foram formuladas com base na Nova Economia Institucional, cuja ênfase se voltou a Douglass North e suas fundamentações acerca da atuação das instituições nos diversificados ambientes, o Quadro 23 procura sintetizar as principais ideias absorvidas nas entrevistas.

[32] Referência dada às gerações mais jovens com alta inserção aos meios tecnológicos.

Quadro 23 – Ambiente institucional da unidade Administração Central

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Redução da incerteza e redução dos custos de transação entre os agentes.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da região a partir do desenvolvimento histórico a cooperativa.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma instituição capaz de alterar as 'regras do jogo'.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Alta participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Alta receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Baixa sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Alta mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Alta geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em uma análise ampla, notou-se pelas entrevistas que a unidade Administração Central possui características específicas que condicionam a cooperativa um caráter de instituição responsável pelo auxílio e, em alguns momentos, formulação das regras de conduta da sociedade na qual está inserida. Esse conceito é tratado por North (1990) a partir das entidades responsáveis pelas 'regras do jogo'. Como exemplo a esse fato, nos conteúdos das entrevistas, foi mencionada pelos gestores a alteração na legislação de retorno do ICMS. Ao avaliar a motivação da fundação da cooperativa no município de Palotina, um dos principais aspectos se voltou aos fundamentos de Coase (1937) que afirmou a influência das organizações e instituições como uma forma de minimização dos custos de transação.

A dinâmica da matriz institucional das sociedades tratada por North (1990) como *path dependence* também é caracterizada na relação entre a cooperativa e as demais instituições que moldam as regras formais e informais. Ou seja, há desenvolvimento institucional da região a partir do próprio desenvolvimento histórico da cooperativa. O surgimento de organizações econômicas, sociais e políticas com base na cooperativa também é evidente. A interação dessas organizações e instituições gera a evolução institucional e o respectivo desempenho econômico da região.

Em continuidade às influências do ambiente institucional na gestão da cooperativa na mesorregião Oeste do Paraná, a segunda unidade passível de análise via entrevista foi a própria unidade Palotina[33]. A entrevista foi conduzida junto ao gestor responsável pela unidade, cuja experiência interna à cooperativa ultrapassa 30 anos. De origem sulista, começou na área agrícola em campo, passou pela aviação, departamento agronômico e se fixou temporariamente na unidade de Abelardo Luz, Santa Catarina, unidade de sementes e foi para Palotina. O gestor afirmou que a região de Palotina chama a atenção no que tange aos aspectos socioculturais, pois, como trabalhou em Santa Rita, pode observar que, mesmo próximo ao município de Terra Roxa, a colonização se diferencia de modo destacável. Para o gestor, a região de Nova Santa Rosa é de predominância alemã, assim como Maripá, Palotina é miscigenada com colonização alemã e italiana.

Em termos de ocupação de território, o gestor comentou que, nos anos 1970, os trabalhadores chegaram a Palotina com os cultivos de hortelã, café e algodão e que, a partir da mecanização das propriedades, os trabalhadores de derrubada de mata migraram para Rondônia, Mato Grosso, Amazônia e outras regiões. A industrialização iniciou o processo de miscigenação, destacando uma cultura diferenciada e característica. Pela experiência vivenciada em diferentes regiões, o gestor mencionou que as cidades, as casas, as famílias com arrojo e estilos de vida são diferentes. Palotina chama a atenção pelo "arrojo", empreendedorismo, competitividade familiar, formalidade e convivência social diferenciadas das demais regiões. Outras regiões também são empreendedoras, mas de formas construtivas diferentes.

De família sulista, o gestor comentou que o pai era cooperado e, devido a uma administração mal conduzida da cooperativa, à época, teve de "tirar dinheiro do bolso", gerando um trauma familiar pelo cooperativismo. Porém, a partir da própria origem diferenciada da C. VALE via comercialização dos produtos até os grãos pelos 24 produtores que fundaram a CAMPAL, a atividade obteve um salto via treinamento social, inserção nas comunidades, bem como nos filhos de produtores. Segundo o gestor, à época, o presidente da cooperativa foi a campo e "escutou" os produtores, observando a necessidade da indústria de transformação de grãos em carne, leite, bem como a diversificação de outros produtos.

O gestor afirmou que a C. VALE é diferente das demais cooperativas de transformação dos grãos em óleo, mencionando que apenas isso não agrega valor à empresa e aos cooperados. Com a diversificação via frango, carne, leite, suíno, dentre outros produtos, a

[33] Início das análises do ambiente institucional da unidade Palotina.

cooperativa levou a reforma agrária para o campo. Os produtores que saíram, voltaram para essa produção, levando tecnologia para o campo e beneficiando inúmeras famílias, devido à possibilidade de participação na cadeia de produção. A cadeia da soja é curta, pouco ramificada, já a do frango oferece desde a matriz, ovos, ração, terminação do frango, aviários, empregos diretos e indiretos, até a cadeia do combustível e transporte. As famílias puderam se especializar em diferentes pontos da ramificada cadeia que é muito técnica.

Como a cooperativa é uma associação de produtores, os associados estenderam essas relações via envolvimento em suas respectivas comunidades pelo esporte e entidades como Rotary, Apae, dentre outras. Assim, a relação da cooperativa com as entidades formais e informais é direta. Com a construção dos aviários, observou-se a necessidade de haver boas estradas, logo, dependem da prefeitura municipal. Historicamente, a antiga COOPERVALE falava em construir uma indústria; porém, com a rivalidade regional nada ocorria concretamente nas decisões. Com a ideia do presidente atual, vislumbrando o ponto de vista dos produtores, seu respectivo envolvimento e sob a ótica econômica, não adiantava não ser competitiva no Brasil e no mundo.

A partir daí, surge a ideia da divisão do ICMS, sendo que quanto maior a participação, maior o retorno de ICMS. Tal ideia virou modelo e exemplo no Estado do Paraná, utilizada por políticos em regiões diferenciadas. Segundo o gestor, o "bairrismo" deveria ser voltado para a produção e não para a localização geográfica. No começo, alguns prefeitos não acreditavam; porém, depois que o retorno do imposto chegou, incentivaram a implantação dos aviários, pois o município arrecadava mais para a injeção na saúde, educação, segurança e melhora na infraestrutura geral.

Mais de 80% dos produtores da região são sócios da C. VALE. A produção é entregue à cooperativa por um pouco menos de 80% desses associados. A C. VALE incentivou bastante os novos cooperados via transferência de conhecimento de tecnologia para os filhos e produtores, sendo que as cooperativas de modo geral fazem isso. Na região de Palotina, foi dada ênfase em aspectos como o conhecimento familiar, social, cultural, palestras, cooper-jovem, comitê feminino, dentre outras iniciativas que geraram muitas oportunidades.

Porém, o gestor mencionou que os filhos dos cooperados são mais críticos, criteriosos e utilizam tecnologia de ponta. Vários técnicos trazem tecnologia das multinacionais e outras instituições para os cooperados. As regiões com e sem cooperativas apresentam muita diferença tecnológica. A crítica é vista como positiva, ou seja, quanto mais exigência, mais a cooperativa deve se adaptar. A participação dos mais jovens se dá de forma mais crítica nas decisões, diferente dos fundadores que tinham uma necessidade da cooperativa. Devido às

facilidades que a região proporciona para os jovens, estes visam de modo predominante ao aspecto econômico em detrimento ao social, pois possuem perfil de serem mais capacitados e mais informados. A cooperativa se adaptou a isso por meio de programas de consultorias para elevar a relação C. VALE e cliente.

Em um sentido mais amplo, o gestor afirmou que a C. VALE foi feliz na escolha da industrialização e pôde equilibrar as 3 vertentes: social, econômica e cultural. Nesse sentido, a industrialização é social, pois insere o pequeno produtor no cenário produtivo. A cooperativa não escolheu só a soja, pois privilegiaria apenas um único município. Com a necessidade de capacitação dos associados, um grupo que cursou Tecnologia de Alimentos na UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) viabilizou a vinda de um *campus* da Universidade para a região, bem como outras universidades e escolas. A geração de capital econômico pode ser visualizada pelo desenvolvimento dos loteamentos da cidade de Palotina, sendo que alguns funcionários de outras cidades vão e retornam diariamente, bem como outros se instalam no município.

Assim como avaliado na unidade Administração Central, o Quadro 23 sintetiza as principais características relacionadas ao ambiente institucional da unidade Palotina. Basicamente, as predominâncias institucionais encontradas nas entrevistas anteriores se consolidaram em relação a essa unidade. Por pertencer ao mesmo município, foi possível analisar que tanto a estrutura produtiva e administrativa da C.VALE fixada no município de Palotina, como a própria unidade responsável pelas movimentações dos cooperados na região, evidenciaram características semelhantes.

Um dos pontos de destaque que diferenciaram as duas unidades leva em consideração a moderada sugestão nas mudanças nos processos da cooperativa pelos associados. O fato se deve pela unidade representar de modo formal os associados do município de Palotina, ou seja, enquanto a unidade Administração Central por meio de sua ampla estrutura organizacional é responsável pela condução ordenada dos negócios da cooperativa, a unidade Palotina atua como as demais unidades na intermediação da gestão com os respectivos associados. Dessa forma, as ponderações pelos cooperados se tornam mais viáveis em relação às mudanças e críticas, positivas ou negativas, em relação aos processos cotidianos.

Quadro 24 – Ambiente institucional da unidade Palotina

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Redução da incerteza e redução dos custos de transação entre os agentes.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da região a partir do desenvolvimento histórico a cooperativa.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma instituição capaz de alterar as 'regras do jogo'.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Alta participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Alta receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Moderada sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Alta mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Alta geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A síntese relacionada à unidade em questão permite um alinhamento com as ideias de Alston, Eggertson e North (1996) no que tange à atuação cooperativa na região como uma instituição formal reguladora das regras e características da sociedade. Tal afirmação se deve ao fato da cooperativa influenciar e ser influenciada pelo ambiente institucional proposto por North (1990). No contexto nacional, as características também convergem às afirmações de Zylbersztajn (1995) sobre a aplicação da Teoria Institucional ao ambiente do agronegócio a partir das análises de estrutura de governança, contratos e integração vertical.

Conforme a amostra selecionada para a pesquisa, a terceira unidade em análise relativa à mesorregião Oeste do Paraná foi a de Terra Roxa[34]. O gestor responsável pela unidade entrevistado possui aproximadamente 10 anos de cooperativa. Iniciou as atividades na C. VALE como vendedor de insumos, transitou pela unidade Santa Rita como responsável de vendas, assumiu temporariamente a gerência da unidade de Guaíra, até gerenciar a unidade Terra Roxa.

Terra Roxa possui uma população estimada em 17.461 habitantes (IBGE, 2014) e conta como atividade econômica principal a agricultura e as indústrias de confecções infantis. Conforme o Censo Agropecuário de 2006, Terra Roxa tem 1.347 propriedades agropecuárias

[34] Início das análises do ambiente institucional da unidade Terra Roxa.

individuais com uma área de 66.978 hectares (IBGE, 2006). Ainda segundo o IBGE (2010), de acordo com o Cadastro Nacional Central de Empresas, o município conta com 82 unidades locais de entidades sem fins lucrativos. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Terra Roxa, segundo o PNUD (2013), é de 0,714 e o Produto Interno Bruto (PIB) per capita a preços correntes, de R$ 21.401,47 (IBGE, 2014).

Apesar de se situar a aproximadamente 35 quilômetros do município de Palotina, a realidade sociocultural e o ambiente institucional se diferenciam. A região é miscigenada, com colonização realizada pelos descendentes de portugueses, espanhóis, italianos e japoneses. Historicamente houve também a vinda de muitos moradores da região Nordeste do Brasil para Terra Roxa, predominando uma população heterogênea. Conforme apresentado, em quantidades de propriedades e respectivas áreas, o município possui certa vantagem em relação à Palotina; porém, com IDHM e PIB per capita menores.

A presença da unidade cooperativa na região se deu em virtude da própria expansão regional da C. VALE para o atendimento dos produtores rurais, tendo em vista os dois municípios mencionados fazerem divisa geográfica. A instalação formal da cooperativa ocorreu no ano de 1981 e, até os dias atuais, a mesma é considerada a maior empresa da cidade, tornando-se referência em termos de oportunidades e empregabilidade. Há predominância das propriedades de pequeno e médio porte, ocupando aproximadamente 90% das áreas rurais. A maioria dos agricultores mora na cidade e vai até a propriedade para trabalhar, sendo que aproximadamente 85% desses são cooperados da C. VALE. Sobre as diferentes culturas, o gestor afirma que estas variam muito de região para região, como por exemplo, Terra Roxa e Santa Rita que são bem diferentes.

Para o gestor, as relações da C. VALE com demais instituições ocorre de modo equilibrado, sendo que a prefeitura é parceira da cooperativa, pois há troca de informações e interesses. No cotidiano as instituições filantrópicas solicitam apoio à C. VALE para eventos e promoções como forma de auxílio à população. A cooperativa também se coloca como parceira das escolas estaduais, municipais e igrejas, nem sempre com dinheiro, mas com apoio humano. Em termos concorrenciais, existem outras cooperativas presentes na região, bem como empresas privadas de capital; mas, com relacionamento pouco estreito.

Do ponto de vista social, a C. VALE é bem vista pela população justamente por ser a maior empresa do município e, consequentemente, pelos próprios associados. Participam de festas municipais, festas comunitárias, pois a C. VALE é sempre convidada, já que conta com representatividade na cidade. Regionaliza os setores da cidade e faz festas bancadas pelas multinacionais como patrocinadoras. Em termos de decisão, alguns cooperados querem o

individualismo e acabam não compreendendo a gestão cooperativa como um todo. Porém, o gestor afirma que alguns veem a C. VALE como um ciclo de amizade, estabelecido a partir de uma relação de confiança entre cooperativa e os próprios associados. Por ser a maior empresa do município, abrange muita mão-de-obra e acaba sendo vista como uma 'vitrine' para as demais.

O nível cultural dos cooperados é bem diversificado e a cooperativa se adapta a isso, pois cada um tem suas próprias características. Cada "cliente" é um diferencial de atendimento pela cooperativa. No que tange às novas gerações, os filhos dos associados são mais informados e estão tomando as principais decisões: querem comprar por um valor mais baixo e vender por um valor mais elevado. Nas palavras do gestor, são menos cooperativistas e mais "capitalistas". Nesse aspecto, afirmou que é difícil a junção dos jovens para decisões, por exemplo, em assembleias, mesmo a cooperativa colocando meios de transporte à disposição para participação.

De acordo com o gestor, a C. VALE sente inicialmente as características culturais do cooperado e se adapta pontualmente a isso. Observou ainda que metade dos cooperados de Terra Roxa é resistente às mudanças. Foram destacados também alguns pontos de mudança de gestão da C. VALE nos últimos anos. O gestor exemplificou a mudança de regra no prazo de pagamento pela utilização do posto de combustível pelos associados, o que gerou temporariamente muita resistência.

Hoje, aumentou muito a comunicação entre os associados, sobretudo pelos encontros pessoais, tendo em vista que nem sempre dá para ter atendimento individualizado por parte da cooperativa no que tange decisões, ou seja, apenas coletivo. Cooperados frequentemente sugerem mudanças de processos, como a divulgação do contrato de preço futuro ser exposta em um quadro dentro da unidade a partir da ideia de um cooperado. Sob a justificativa de quererem facilitação, nem sempre aceitam os padrões da cooperativa, as normas internas. Eles pensam no econômico e no coletivo por meio dos constantes diálogos com os demais associados, logo, alguns cooperados participam mais das decisões.

O gestor pontuou ainda que há uma comunicação direta com a sede e com as unidades cooperativas no entorno. Há constante troca de informações entre os gestores. No aspecto da modernização agrícola, a tecnologia veio para ficar e o produtor tem isso em mãos via cooperativa. A C.VALE confirma essa sensação nas colheitas, pois com o máximo aproveitamento dos recursos tecnológicos pelos associados a entrega acaba se tornando até um "gargalo" para a unidade. A cooperativa é um canal de confiança, é um canal de conhecimento, mas os associados pesquisam muito, principalmente em relação a preços.

No que tange especificamente os aspectos econômicos o gestor mencionou que há equilíbrio entre o desempenho da cooperativa e do município. Assim, a cooperativa é vista como um agente econômico do município, com boas remunerações comparativamente ao setor da moda bebê, atualmente com mais de 70 fábricas. Esse setor de confecções possui remuneração salarial baixa, porém retém muita mão-de-obra face às poucas oportunidades do município. Como a política da cooperativa perante os colaboradores é de boa remuneração, constante capacitação e perspectiva de uma ampla carreira profissional, a mesma é mais almejada pelos trabalhadores.

Mesmo sendo uma das mais próximas geograficamente à matriz da cooperativa, a unidade Terra Roxa possui características que muito a diferenciam da unidade Palotina. Na perspectiva cultural a região possui uma miscigenação de colonização, onde diferentes predominâncias podem ser observadas. A vinda da C.VALE para Terra Roxa se deu pela expansão da empresa e pela necessidade dos próprios agricultores da região. Na esfera social, a cooperativa é amplamente respeitada no município, principalmente por ser a maior empresa e gerar possibilidades profissionais aos moradores.

Quadro 25 – Ambiente institucional da unidade Terra Roxa

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Expansão da organização. Redução da incerteza e redução dos custos de transação entre os agentes.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Alta participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Moderada receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Alta sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Moderada mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Alta geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Porém, devido aos fatores apontados de ampla concorrência regional e relações moderadas com as demais instituições formais e informais, diferente da unidade de Palotina, a C.VALE em Terra Roxa pode ser identificada no contexto econômico de North (1990) como uma organização e não como uma instituição. Nessa perspectiva, os associados possuem uma maior participação nas decisões de gestão local, porém, baixa participação nas decisões da cooperativa como um todo. Pela análise do conteúdo da entrevista, também foi possível observar as influências do ambiente institucional na gestão da unidade, sendo que, muitas vezes, a cultura da cooperativa tem que se adaptar à cultura dos seus associados como forma de interação econômica entre as partes (Quadro 25).

A última unidade a ser analisada na mesorregião Oeste paranaense está situada no município de Maripá[35]. O gestor entrevistado possui 28 anos de experiência profissional junto à C.VALE. O município conta com uma população de aproximadamente 5.684 habitantes (IBGE, 2014) e cerca de 757 propriedades rurais (IBGE, 2006). O PIB per capital do município é de R$ 33.806,47 (IBGE, 2014) e IDHM de 0,758 (PNUD, 2013). Conta com 68 entidades sem fins lucrativos (IBGE, 2010). A unidade foi inaugurada ainda no ano de 1981 como início da expansão regional da cooperativa, tendo em vista a estreita relação histórica[36] e a proximidade com o município de Palotina. Assim como em todo contexto da mesorregião Oeste paranaense, a C.VALE surgiu nos respectivos municípios como forma atendimento aos produtores rurais à época motivada pela constante política expansionista da cooperativa.

A cidade de Maripá possui fortes raízes alemãs. Segundo o gestor, a colonização alemã favorece a região, tendo em vista a própria cultura da população, afirmando ainda que por esse motivo tem vantagem em relação a outras unidades. Um dos exemplos citados pelo gestor em relação à relevância da colonização é a fidelidade do produtor para com a cooperativa, mencionando que tem regiões que não valorizam isso.

A cooperativa possui uma forte ligação com o município de Maripá. O município respeita a cooperativa como instituição e a cooperativa respeita o município como poder público. Segundo o gestor, tal relação rende bons resultados sociais e econômicos muito bons, principalmente para os produtores rurais da região. A cooperativa oferece tecnologias e o município dá suporte para esses produtores recebê-las. Além disso, há inúmeras famílias que residem na cidade e não são cooperadas, mas os filhos trabalham direta ou indiretamente junto à cooperativa. Na esfera concorrencial com demais empresas, as relações se dão de forma

[35] Início das análises do ambiente institucional da unidade Maripá.
[36] Maripá foi elevada a categoria de município no ano de 1990.

respeitosa, pois há outras cooperativas agroindustriais próximas. A gestão busca sempre as parcerias com demais instituições formais e informais.

Na esfera social, campanhas sociais como do agasalho envolvem a sociedade com a cooperativa. Nas comunidades que compõem o município há uma presença muito forte da C.VALE devido as suas contribuições gerais. A fidelidade com a cooperativa é bastante questionada nas gerações futuras, logo, há uma busca constante de desenvolvimento para os filhos dos produtores. Segundo o gestor, pela predominância cultural, a cooperativa vai se perpetuar por muitos anos pelas características vistas nos conceitos cooperativistas. Onde a cooperativa está inserida o município tem melhores condições para se desenvolver economicamente, ou seja, as políticas devem ser mais voltadas ao incentivo ao associativismo como forma de melhora de renda.

O gestor mencionou que a cooperativa direta ou indiretamente está inserida na atividade econômica do município e que quando a própria ou qualquer outra região perder a cultura cooperativista, dificilmente tal fator poderá ser reconquistado. Em termos históricos, o gestor afirmou que a cultura dos antigos era mais forte, mais profunda, pois existia um compromisso grande com a cooperativa como instituição. A ideia do cooperativismo, para o gestor, é de decisões de longo prazo. Quando há participação e decisão de forma individualizada, os riscos são maiores. Porém, quando há participação nos moldes de um sistema, esse dá suporte para o crescimento. A "força" do cooperativismo atualmente defende a coletividade, mesmo que os mais novos pensem muito no curto prazo. Quando é demonstrada a gama de oportunidades gerais oferecidas nem sempre isso é visualizado pelos cooperados mais jovens, pois são direcionados ao imediatismo. As próximas gerações seguem a mesma tendência e quando algumas oportunidades futuras forem perdidas é que darão valor ao processo histórico.

O gestor defendeu a ideia que deve haver nas grades acadêmicas universitárias e escolares algo sobre o cooperativismo, pois uma família é uma cooperativa: "Se um vai bem, todos vão bem, as pessoas precisam contribuir para ter uma sociedade mais justa. A cooperativa consegue contribuir para o município." Porém, por questão de sobrevivência, deve haver flexibilidade, mobilidade e adaptação entre os agentes. Segundo o gestor, no Mato Grosso houve uma forte adaptação da cooperativa com a sociedade, pois muitos sulistas foram para lá. Logo, a cooperativa deve, dentro dos limites aceitáveis, se adaptar às regiões.

Sobre a participação dos cooperados, foi dado como exemplo as cooperativas de créditos presentes no município. Os "líderes" tem papel fundamental, pois é inviável a participação de todos os associados. Já na cooperativa, são poucas ideias dos produtores

associados, pois geralmente eles acatam o que é determinado institucionalmente tendo em vista a ampla confiança nos conselhos. Até pelas diferenças regionais e distâncias é difícil reunir todos nas assembleias. Além disso, o gestor mencionou que há um distanciamento mental entre a pauta e os presentes durante as assembleias.

O desempenho econômico da cooperativa acompanha parcialmente o município, pois os jovens vão embora devido a ausência de oportunidades econômicas. No contexto cultural acompanha, pois a C.VALE é a maior empresa da cidade. O gestor afirmou que Maripá é um dos municípios onde há maior adesão à cooperativa, com aproximadamente 70% dos produtores da região associados. Nesse sentido, há extrema confiança dos produtores na cooperativa, como por exemplo, os dias de campo com as novas tecnologias e informações. Porém, o gestor alertou que futuramente muitos vão buscar a solução para seus problemas na tecnologia, não mais junto às cooperativas.

Atualmente há forte comunicação entre os cooperados de modo tecnológico e pessoal, a partir da validação das práticas de sucesso pautadas no apoio da cooperativa. As informações trocadas se pautam principalmente em relação à diversificação dos produtos como leite, suíno, agricultura, aves, peixes e flores. O gestor mencionou que os orquidários tem alto investimento e estão gerando um capital socioeconômico muito intenso para a região, assim como a piscicultura que está em ascensão. Afirmou que há possibilidade de instalação de uma unidade da UTFPR por conta disso e que a sustentabilidade ocorre a partir da diversificação. No meio cultural, pelo município ser considerado pequeno, a maioria das pessoas acabam estudando em universidades nas regiões de Palotina, Toledo e Marechal Cândido Rondon, não havendo mais fronteira geográfica.

Com base no modelo de análise do ambiente institucional proposto nos aspectos metodológicos do estudo, o Quadro 26 faz uma síntese das características evidenciadas no município de Maripá. As análises do ambiente institucional da unidade de Maripá muito se assemelham com a unidade de Palotina. Uma das justificativas se pauta no próprio aspecto sociocultural de ampla colonização alemã observadas no ambiente. Outra justificativa se estrutura na real proximidade política e histórica entre os municípios que fazem fronteira geográfica direta. A C.VALE pode ser considerada no contexto de North (1990) uma instituição regional. Participa indiretamente da política e auxilia no processo de construção das regras do município, contribuindo para o desempenho econômico da região.

Quadro 26 – Ambiente institucional da unidade Maripá

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Expansão da organização. Redução da incerteza e redução dos custos de transação entre os agentes.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da região a partir do desenvolvimento histórico da cooperativa.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma instituição capaz de alterar as 'regras do jogo'.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Alta participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Alta receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Moderada sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Alta mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Alta geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Por fim, a mesorregião Oeste paranaense analisada traz amplas semelhanças de ambiente institucional entre as unidades Administração Central, Palotina e Maripá. Assim como já ponderavam Helmberger e Hoos (1962), as características de instituições verificadas nas teorias econômicas se fazem presentes nas respectivas unidades da cooperativa. Ao mesmo tempo em que essas unidades se moldam como instituições capazes de influenciar as regras regionais (NORTH, 1990), a unidade Terra Roxa, situada geograficamente a uma distância breve da sede, possui características que a diferenciam das demais.

Apesar de ampla geração de capital econômico para o município, a presença da cooperativa fomenta principalmente os aspectos das relações organizacionais e a própria geração de capital social. Entre as características apresentadas, um dos fatores que podem contribuir para essa diferença são a própria colonização predominante e os principais impactos culturais causados por tal miscigenação. As próximas análises possibilitarão verificar em qual contexto a unidade Terra Roxa mais se aproxima ou se ela possui influências específicas que a diferem institucionalmente e socioculturalmente das demais, assim como as unidades de Palotina e Maripá.

4.2.1.2 Mesorregião Centro-Ocidental

A mesorregião Centro-Ocidental do Estado do Paraná foi a segunda a ser analisada em relação ao ambiente institucional. Conforme apresentado na metodologia, fizeram parte da amostra para essa mesorregião as unidades de Campo Mourão, Mamborê e Campina da Lagoa. Aos mesmos moldes da mesorregião Oeste paranaense, as análises desenvolvidas a seguir tomaram como base as entrevistas pessoais com os gestores de cada unidade, as quais ocorreram nos próprios municípios em questão.

A primeira unidade da cooperativa C. VALE analisada na região é a de Campo Mourão[37], cujo gestor possui experiência de aproximadamente 18 anos de cooperativa, tendo iniciado a carreira como engenheiro agrônomo na área técnica e, depois, assumido a gerência da unidade de Terra Roxa. Uma característica predominante na mesorregião Centro-Ocidental, assim como a Norte-Central e Centro-Sul, é a origem da presença da C. VALE. Basicamente o processo de instalação da C. VALE na unidade de Campo Mourão se deu em virtude de uma parceria ocorrida no ano de 2009 com a antiga COOPERMIBRA, que passou por graves problemas administrativos e financeiros, solicitando auxílio à gestão da C. VALE.

Com uma população de aproximadamente 87.194 pessoas (IBGE, 2014), Campo Mourão possui uma realidade social e cultural muito distinta da mesorregião Oeste paranaense abordada. A quantidade de propriedades rurais na região, segundo dados do IBGE (2006), é cerca de 771. Segundo o PNUD (2013), o IDHM do município é de 0,757 e o PIB per capita de R$ 21.103,64 (IBGE, 2014). Segundo o gestor, quando a C. VALE assumiu a COOPERMIBRA, os impactos culturais entre os cooperados e a própria cooperativa foram muito intensos, tendo em vista a região, mesmo sendo a base de uma das maiores cooperativas agroindustriais do mundo[38], visualiza o cooperativismo de forma distinta.

O gestor da unidade afirmou que a diversificação de produção na região Oeste paranaense é amplamente maior. Ele atribui a pouca diversificação de produtos na região de Campo Mourão à própria cultura diferenciada. O leite, o frango, o porco, a mandioca, dentre outros produtos, "seguram" o produtor no campo. Originário do município de Palotina, o gestor comentou que há alguns anos, na região Oeste, os produtores rurais que possuíam entre 5 ou 10 alqueires não sobreviviam economicamente. Logo, eram obrigados a vender suas propriedades, pois só a cultura de soja, por exemplo, não viabilizava tal sobrevivência.

[37] Início das análises do ambiente institucional da unidade Campo Mourão.
[38] Conforme dados da OCB (2014).

Conforme mencionado, a entrada da C. VALE em Campo Mourão foi para a sustentação econômica da antiga COOPERMIBRA que, pela relação de confiança junto à C. VALE, a procurou para uma parceria. Porém, devido ao território mercadológico indiretamente pertencer à outra cooperativa também de grande porte, essa chegada foi instável. Ao passar do tempo se observou que a realidade da concorrência é outra, com foco no esmagamento de soja, produção de óleo de soja e margarina. Atualmente algumas multinacionais estão firmando parcerias com a C. VALE, pois a relação inicial de concorrência foi "tensa". Hoje, observa-se que, pelo porte e modelo de gestão da C. VALE, as demais a respeitam e puderam observar que há campo de atuação para toda concorrência.

Não só nos aspectos concorrenciais que a entrada da C. VALE em Campo Mourão foi difícil, mas também houve problemas com os antigos associados da COOPERMIBRA. Muitos não satisfaziam as necessidades da cooperativa em relação à confiança. Assim, quando a C. VALE assumiu, não podia ao menos vender para alguns associados, tendo em vista o histórico de inadimplência e descompromisso para com a cooperativa. Com o passar dos primeiros períodos desde que a C. VALE assumiu, a relação de confiança junto a vários produtores aumentou gradativamente, pois, desde o início, assumiram-se os ativos e também os passivos da antiga cooperativa.

Muitos antigos associados começaram a procurar a C. VALE pela qualidade na assistência técnica, bem como pelo atendimento específico. O gestor mencionou que houve uma quebra de paradigmas, pois esses clientes se adaptaram à cultura da cooperativa. No campo das relações com outras entidades tanto formais quanto informais de Campo Mourão, tal participação é discreta.

Nas principais decisões tomadas, ainda há pouca participação dos cooperados, até mesmo em virtude de não haver os comitês. As maiores participações se dão nos eventos da C. VALE, como dia de campo e festas. A adesão aos eventos da C. VALE é crescente nos últimos anos para os produtores da região, bem como a adesão das mulheres. Após conhecer e vivenciar as práticas da cooperativa em Palotina houve uma maior relação de confiança por parte dos associados. As visitas técnicas ao abatedouro, supermercado, dentre outros locais geraram maior satisfação aos associados. Nesse ponto, o gestor afirmou que o município de Palotina vivencia a C. VALE "24 horas por dia." Tal comentário se deu em virtude de um dos 24 fundadores da C. VALE ser o avô do gestor, bem como a ampla participação do pai.

Sobre a nova geração de cooperados, há uma participação muito maior das mulheres, assim como nos eventos promovidos pelas fornecedoras multinacionais. Na festa de comemoração dos 50 da C. VALE, que ocorreu em Palotina no ano de 2013, houve a

participação de vários associados de Campo Mourão. As mulheres começaram a fazer cursos, adaptando a cultura pessoal à cultura da cooperativa. Os antigos associados da COOPERMIBRA passaram a confiar mais após conhecer pessoalmente o sistema cooperativista da C. VALE. Em longo prazo, há projetos de oferta de diversificação na produção da região. O portfólio de insumos e produtos oferecidos pelos fornecedores multinacionais da C. VALE é bem maior do que da antiga COOPERMIBRA, assim como a assistência técnica oferecida.

A política de treinamentos dos funcionários e o bom atendimento contaram muito para aumentar essa relação de confiança junto à C. VALE. Segundo o gestor, há uma notória diferença no atendimento da C. VALE em relação à concorrência, conforme a opinião dos próprios associados de ambas. A inserção nos eventos sociais ainda é tímida em virtude da concorrência. Porém, há parcerias como a campanha do agasalho para fins de ajuda e maior inserção social junto ao município. Em Campo Mourão há uma miscigenação de origens e isso influencia na gestão cooperativa, além da questão das outras cooperativas presentes. A parte social na região ainda é menor, ou seja, envolve mais a questão econômica. Porém, os associados já perceberam uma mudança pelo atendimento especializado. Isso fez com que a concorrência melhor atendesse seus associados também.

Quadro 27 – Ambiente institucional da unidade Campo Mourão

QUESTÕES	**CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL**
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Recondução da gestão da cooperativa anterior.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Moderada relação.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Moderada participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Moderada receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Baixa sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Baixa mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Baixa geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

O Quadro 27 apresenta a síntese das características do ambiente institucional, identificadas a partir da entrevista com o gestor da unidade de Campo Mourão. Comparativamente à mesorregião Oeste paranaense, a unidade demonstra uma realidade social, cultural e econômica no contexto da presença da cooperativa notadamente distinta do que foi observado anteriormente. A própria entrada da C. VALE no município foi condicionada à recondução da gestão da antiga cooperativa presente, tendo em vista amplos problemas financeiros apresentados.

Mesmo localizada em um município onde se concentra uma das maiores cooperativas mundiais, a presença da C. VALE notadamente vem conquistando espaço em termos de competitividade. Devido a fatores como a própria incorporação da antiga COOPERMIBRA, aproximadamente cinco anos de instalação e baixa participação pelos associados nos processos gerais de decisão, a cooperativa ainda busca seu desenvolvimento institucional a partir do próprio desenvolvimento histórico da região. Um dos fatores que contribui para esse desenvolvimento é a notória adoção da filosofia cooperativista pelo município, face à preponderância de geração de capital econômico pela concorrência.

Logo, diante de tal cenário, a C. VALE, mesmo com a representatividade no processo de gestão, não foi considerada como uma instituição conforme as definições de North (1990). Ainda no contexto do autor, a cooperativa se faz presente como uma organização que atende a sociedade e que faz parte das dinâmicas institucionais da região de Campo Mourão. Assim, conforme pondera Farina (1999), em um ambiente competitivo, as organizações corporatistas, como as cooperativas, são sustentadas pelas relações institucionais presentes.

Em continuidade às análises do ambiente institucional da mesorregião Centro-Ocidental paranaense, foi realizada a entrevista com o gestor da unidade de Mamborê[39]. O município possui uma população aproximada de 13.961 pessoas (IBGE, 2014) e cerca de 990 propriedades rurais (IBGE, 2006). Ainda segundo dados do IBGE (2014), o PIB per capital de Mamborê é de R$ 23.953,17, o IDHM é de 0,719 (PNUD, 2013) e o município possui atualmente 57 fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2010).

O gestor entrevistado responsável pela unidade Mamborê possui mais de 10 anos de experiência junto à C. VALE, iniciando a carreira em Alto Santa Fé na função de caixa, passou pelo departamento de insumos, foi subgerente e, depois, gerente nas unidades de Roncador e Nova Cantu, até assumir a atual função. A vinda da C. VALE para Mamborê se deu dentro dos mesmos moldes da unidade de Campo Mourão, ou seja, fez parte do processo

[39] Início das análises do ambiente institucional da unidade Mamborê.

de incorporação da antiga COOPERMIBRA que, por problemas administrativos-financeiros, solicitou auxílio de gestão.

Em termos culturais, o gestor afirmou que a colonização do município na década de 1950 foi bastante diversificada com a chegada de famílias paulistas, mineiras, catarinenses e gaúchas. À época, a erva-mate era a maior riqueza natural explorada pelos pioneiros. Atualmente a população possui esses evidentes traços de miscigenação e tem na agricultura a principal fonte de movimentação econômica da região.

No aspecto institucional, há uma boa relação da C. VALE com outras entidades formais como a prefeitura, sindicato rural e com entidades informais. A prefeitura municipal estimula para que, em longo prazo, a C.VALE traga diversificação para os produtores da região. Devido às características da entrada da C. VALE no município, outras cooperativas já se faziam e se fazem presentes na região. Porém, ao contrário de Campo Mourão, a chegada foi equilibrada e atualmente há uma concorrência sadia entre as cooperativas e empresas privadas.

A região possui, em sua maioria, grandes propriedades rurais. Em épocas passadas, devido às dificuldades gerais de produção e comercialização dos pequenos produtores, estes se viram obrigados a vender suas terras e migrar da zona rural para a urbana. O gestor frisou que esse processo já havia ocorrido quando a C. VALE assumiu a unidade. Quanto aos poucos pequenos produtores que sobraram, além de grãos, há uma discreta diversificação com a produção de leite. Ao contrário do que ocorre na região Oeste paranaense, por exemplo, os produtores "perderam a fé" na diversificação, tendo em vista os poucos incentivos que tiveram no passado.

Atualmente a C. VALE tem integração para suinocultura na região. Porém, no passado, a concorrência também implantou a diversificação via suinocultura na região, mas quando o negócio ficou inviável, os produtores foram "abandonados" e a maioria desistiu do negócio, o que explica tal descrédito à diversificação. Esse fato impactou na relação de confiança dos produtores junto ao cooperativismo, cenário que vem se alterando nos dias atuais. Ao assumir a unidade, a C. VALE deu respaldo ao produtor sobre a parte financeira das obrigações, adotando políticas de auxílio e resgate da confiança. Com o passar do tempo, ao conhecer o trabalho da cooperativa, os produtores ficaram mais confiantes.

Devido a esses incentivos, atualmente o cooperativismo é visto com bons olhos na região. Além das cooperativas e devido aos fatos passados, os grandes produtores

constituíram *pools*[40] para baixa de custos com armazenamento e entrega da produção. Assim, a região conta com vários concorrentes que não são cooperativas, são revendas em sua maioria, além de empresas privadas e esses *pools*. O gestor afirmou que a maioria dos grandes agricultores busca segurança nas transações. Esses conheceram e assumiram um pouco da cultura da C. VALE com o passar dos últimos cinco anos. Mas segundo o gestor, a decisão final é sempre do produtor e, com isso, os concorrentes tiveram que melhorar alguns setores tendo em vista a organização da C. VALE. Ou seja, é um crescimento mútuo entre a própria concorrência.

No contexto social, a C. VALE adota as mesmas políticas como cursos para as mulheres, eventos técnicos, dentre outros. Nos últimos anos, houve aumento dos empregos diretos fornecidos pela cooperativa, o que gerou maior credibilidade junto ao município. Segundo o gestor, a nova geração de cooperados é mais crítica e os associados mais antigos têm relação de pertencimento e sentimento. Mesmo a antiga cooperativa tendo sido incorporada pela C. VALE, essa relação de pertencimento ainda permaneceu junto aos produtores mais tradicionais. Porém, a participação nas decisões ainda é muito discreta e ocorre de modo mais incisivo apenas quando o presidente e a diretoria da C. VALE realizam visita técnica à região para prestação de contas. Na região, aproximadamente 60% dos produtores são associados à cooperativa.

Do ponto de vista econômico, a concorrência tem maior facilidade para recebimento das produções em virtude da logística de vários pontos e unidades que possuem. Em números, o gestor afirmou que são nove pontos concorrentes em que circulam a C. VALE, contra um ponto de recebimento da própria cooperativa. Em termos logísticos, a maioria dos produtores passa “em frente” as duas unidades da concorrência para chegar até a C. VALE.

Na perspectiva econômica regional, segundo o gestor, não há equilíbrio entre a C. VALE como instituição e o município, mencionando que o desenvolvimento da região ainda é muito baixo. Assim, o Quadro 28 evidencia as principais características do ambiente institucional identificadas na unidade de Mamborê.

[40] Agrupamentos para redução de custos.

Quadro 28 – Ambiente institucional da unidade Mamborê

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Recondução da gestão da cooperativa anterior.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Moderada participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Moderada receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Baixa sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Baixa mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Baixa geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As análises institucionais da unidade de Mamborê se assemelham diretamente com a unidade de Campo Mourão em virtude do mesmo processo de integração entre a antiga COOPERMIBRA para a C. VALE. Apesar de fazer parte da dinâmica institucional na região, a cooperativa atualmente é uma organização que, junto às demais, segue as regras e normas desenvolvidas por tal dinâmica (NORTH, 1990).

Fatores como baixa sugestão nos processos da cooperativa pelos associados, baixa mudança a partir de características institucionais e baixa geração de capital econômico estão presentes nas análises da unidade. A inviabilidade econômica de pequenas propriedades ocorridas no processo histórico do município e a ausência de entidades intermediadoras que auxiliassem nessa situação fizeram com que a atividade agrícola em Mamborê desenvolvesse uma restrição prévia ao cooperativismo.

As influências econômicas nas decisões dos produtores se apresentam como preponderantes nas principais decisões tomadas. Ou seja, a doutrina cooperativista é inserida em segundo plano face aos ganhos econômicos dos agentes que buscam a redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979).

A última unidade visitada para a coleta de dados na mesorregião Centro-Ocidental do Estado do Paraná foi de Campina da Lagoa[41]. Diferentemente dos gestores até então entrevistados, o gestor da unidade foi integrado da antiga COOPERMIBRA ainda no ano de 2009. Já o município possui uma população de 15.394 pessoas (IBGE, 2014) e 1.302 propriedades rurais que diversificam na produção de grãos e pecuária de corte (IBGE, 2006). O IDHM de Campina da Lagoa é de 0,704 (PNUD, 2013) e o PIB per capita de R$ 14.490,40 (IBGE, 2014). O município conta ainda com aproximadamente 51 fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2010).

Segundo o gestor, Campina da Lagoa foi fundada na década de 1940 por catarinenses e mineiros. Em termos históricos, há uma baixa evolução e desenvolvimento do município. Na região existia a antiga cooperativa COTIA que, com o passar dos anos, transformou-se na COOPERMIBRA e, posteriormente foi incorporada pela C. VALE. Os produtores mais estabilizados tendem a procurar as cooperativas da região. Aproximadamente 3% dos produtores dominam a produção de 30% da cidade, 40% de pequenos produtores que trabalham com leite e pecuária e o restante se configura em médios produtores. A área de pecuária é um pouco maior do que a área de agricultura. Segundo o gestor, a região é agrícola; logo, a sociedade "respira o agronegócio¨.

No início, a C. VALE sabia que a cultura que iria encontrar na região era outra. Houve muito treinamento para a adaptação da cultura local para a da C.VALE. O gestor citou a realização de aproximadamente 160 horas de aperfeiçoamento profissional. Apesar das diferenças culturais e parte dos produtores fazer crítica ao cooperativismo em virtude dos fatos passados, há bastante participação na atividade. Em termos institucionais, o gestor mencionou que a relação com a prefeitura é muito distante para aspectos como de infraestrutura, mas em termos de diálogo, a relação é muito positiva. Um dos fatores que também é destacado é a presença de outras três fortes cooperativas na região, sendo que aproximadamente 80% dos produtores rurais da região são associados às mesmas simultaneamente. Apesar dos aspectos concorrenciais, há parceria nos eventos sociais com as demais cooperativas.

Segundo o gestor, a comunidade percebeu a seriedade da C. VALE nos negócios, o que gerou uma relação de forte respeito por ela. Tal fato ocorreu devido ao modo como a C. VALE assumiu os "ônus e bônus" da antiga COOPERMIBRA. Os cooperados atualmente estão mais vinculados e houve retorno à relação de confiança. No processo de transição, a C.

[41] Início das análises do ambiente institucional da unidade Campina da Lagoa.

VALE se preocupou com o choque de cultura e foi aos poucos implantando as políticas institucionais da cooperativa. Em termos de produção, há pouca diversificação dos produtos. Os principais cultivos são de soja, trigo e milho, além da pecuária. Não há mais plantio de mandioca nem fruticultura, apenas discreta produção de fumo na região.

A participação dos associados nas decisões da cooperativa é baixa. Há participação assídua nos eventos técnicos e sociais que ocorrem em Palotina. O gestor afirmou que houve significativo aumento da confiança junto à C. VALE pelos associados ao conhecerem pessoalmente a sede. Já os cooperados mais novos prezam mais pelo econômico do que pelo social. A C. VALE oferece um acesso tecnológico maior em serviços e produtos ou maquinários comparativamente às demais cooperativas. Porém, em termos gerais, não pode ser considerada um agente gerador de capital econômico para o município.

Quadro 29 – Ambiente institucional da unidade Campina da Lagoa

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Recondução da gestão da cooperativa anterior.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Moderada relação.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Moderada participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Moderada receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Baixa sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Baixa mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Baixa geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As análises da unidade Campina da Lagoa muito se aproximaram às análises realizadas na unidade Mamborê (Quadro 29). Uma das diferenças presentes nessa última é ainda uma moderada relação entre a cooperativa e entidades formais e informais presentes no município. Mesmo com a presença histórica do cooperativismo na região, nota-se um cenário de ampla possibilidade de desenvolvimento da C. VALE a partir das suas características de

gestão ainda não conhecidas de modo mais específico devido ao fato do pouco tempo de integração.

Assim, as análises das unidades de Campo Mourão, Mamborê e Campina da Lagoa na mesorregião Centro-Ocidental demonstraram notória diferença da presença da C. VALE comparativamente à mesorregião Oeste paranaense. Apesar dos municípios destacarem de modo amplo a presença do cooperativismo em seus processos históricos, há a necessidade de maior relação entre tais organizações, a fim de fomentar a competitividade de mercado e maior participação nas dinâmicas institucionais das regiões.

Conforme discutido por Gala (2003), Douglass North destacou a importância da dinâmica da matriz institucional na definição do "[...] vetor de estímulos para os diversos agentes sociais, especialmente os envolvidos nas atividades econômicas." Como as 3 unidades analisadas na mesorregião puderam ser destacadas como organizações presentes no ambiente, e não instituições propriamente definidas por North (1990), o desenvolvimento dessa matriz dependeria de uma maior relação entre tais agentes sociais, de modo que, dependendo da representatividade e participação da C.VALE nesse contexto histórico, ela poderia se tornar uma instituição dentro do ambiente.

4.2.1.3 Mesorregião Norte-Central

Seguindo as análises do ambiente institucional, característico a cada região abrangida pela cooperativa, com base na amostra selecionada, a mesorregião Norte-Central do Estado do Paraná foi pesquisada tomando como base as unidades de São Jorge do Ivaí, Floresta e São João do Ivaí. Também com características socioculturais e econômicas distintas, as 3 unidades fazem parte do processo de integração da antiga cooperativa COOPERMIBRA pela C.VALE que ocorreu nos últimos 5 anos (2009 – 2014).

A primeira entrevista analisada ocorreu com o gestor da unidade de São Jorge do Ivaí[42], que, assim como a unidade de Campina da Lagoa, migrou da antiga COOPERMIBRA para a C. VALE como parte do processo de integração. O município possui uma população estimada em 5.517 habitantes (IBGE, 2014) e aproximadamente 234 propriedades rurais (IBGE, 2006). O PIB de São Jorge do Ivaí é de R$ 29.299,89 (IBGE, 2014) e o IDHM, de 0,743 (PNUD, 2013). O município conta ainda com 16 fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2010).

[42] Início das análises do ambiente institucional da unidade São Jorge do Ivaí.

A região possui como características gerais no que tange à agricultura, sua principal atividade, grandes propriedades rurais. As produções são voltadas para grãos como soja e milho. Há pouca diversificação em virtude do porte das áreas agricultáveis. São Jorge do Ivaí, assim como vários outros municípios da região norte do Paraná, foi colonizada por paulistas ainda na década de 1950. A maior quantidade de colonos com origem espanhola, portuguesa e italiana, denotando uma ampla miscigenação. Conforme mencionado, a entrada da C. VALE no município se deu no ano de 2009 no processo de integração da antiga COOPERMIBRA.

Por ter participado da antiga cooperativa, o gestor afirmou que houve uma mudança cultural notória após a C. VALE assumir o controle. Tal fato ocorreu principalmente devido à mudança de filosofia, sendo a C. VALE uma empresa de porte maior e mais preocupada com o desenvolvimento regional. Um dos exemplos citados pelo gestor foram os vários treinamentos realizados pela cooperativa junto aos colaboradores e aos próprios antigos associados da COOPERMIBRA.

Segundo o gestor, em termos institucionais há, por exemplo, uma boa e direta relação com a prefeitura municipal, além de entidades como a EMATER e a comunidade em geral. A C. VALE está envolvida na maioria dos eventos sociais que ocorre em São Jorge do Ivaí. Tanto a C. VALE quanto sua principal concorrente, também cooperativa, está entre as maiores empresas do município. Assim, o gestor mencionou que houve notório crescimento da cooperativa nos últimos anos. Em termos concorrenciais, há muito profissionalismo entre as cooperativas, tendo em vista haver espaço para todos.

O cooperativismo é muito forte na região, com ênfase em aspectos relacionados à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos e oportunidades, à política de treinamento familiar aos associados, bem como à extensão de auxílio à comunidade externa em geral. De acordo com o gestor, as organizações regionais e os próprios concorrentes acabam adotando os mesmos padrões de gestão da C. VALE, vista como um modelo. O gestor afirmou também que os escritórios de planejamento agrícola da região “param para ouvir” quando a C. VALE aborda algum tema relacionado à área.

Como a C. VALE preza muito pela assistência técnica junto às propriedades, isso gerou uma forte relação de confiança junto aos associados. A oferta e a receptividade de novas tecnologias são muito altas para os cooperados e isso agrega valor ao município. Como houve essa influência muito forte da C. VALE na parte técnica, notou-se uma mudança na própria cultura dos proprietários, que também passaram a participar mais das decisões junto à cooperativa. O gestor comentou que, como muitos filhos de produtores vão para outras

cidades para estudar, os pais acabam cuidando de modo mais isolado das propriedades, gerando maior mecanização das lavouras a partir do auxílio técnico da C. VALE.

Tendo em vista essa capacitação cultural, o perfil dos filhos de produtores é mais moderno e esses possuem mais informação. Porém, percebe-se ainda uma preocupação com a falta de continuidade das produções, bem como com a pouca diversificação na região. Em termos de geração de capital econômico, o gestor afirmou que o município acompanha o crescimento da cooperativa, justamente pela forte relação de São Jorge do Ivaí com o agronegócio. Assim, o Quadro 30 faz uma síntese em relação aos principais aspectos institucionais encontrados.

Quadro 30 – Ambiente institucional da unidade São Jorge do Ivaí

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Recondução da gestão da cooperativa anterior.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da região a partir do desenvolvimento histórico da cooperativa.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma instituição capaz de alterar as 'regras do jogo'.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Alta participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Alta receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Moderada sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Alta mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Alta geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Dentre as unidades cooperativas já analisadas que sofreram o processo de migração da COOPERMIBRA pela C. VALE, São Jorge do Ivaí se apresenta com uma realidade diferente do ponto de vista institucional. A presença da cooperativa no município foi capaz de alterar a própria cultura tanto de outras organizações como das próprias propriedades rurais. Por esse fato, observou-se que a C. VALE pode ser considerada, a partir dos preceitos de North (1990), como uma instituição, não só no contexto econômico, mas também sociocultural.

Da mesma forma que se analisa tal aspecto baseado na comparação às unidades presentes na mesorregião Centro-Ocidental, nota-se que não se pode realizar generalização nas características do ambiente institucional nas unidades que sofreram o processo de integração da antiga COOPERMIBRA pela C. VALE. As características institucionais identificadas na unidade São Jorge do Ivaí corroboram tal afirmação, ou seja, mesmo com o processo de migração entre as cooperativas, ocorrido nos últimos cinco anos, as influências dos ambientes institucionais na gestão das unidades enquadradas não são semelhantes.

Como sequência às análises da mesorregião Norte-Central paranaense, foi realizada entrevista com a unidade de Floresta[43]. O gestor da unidade possui experiência de aproximadamente 19 anos junto à cooperativa, tendo trabalhado inicialmente na área de informática, depois na contabilidade e, depois, no setor de compras de peças agrícolas, frigorífico e central de compras. Participou do Programa de Formação de Sucessores dentro da cooperativa, já pensando na expansão desta. O primeiro convite foi para a unidade Bela Vista em Terra Roxa, depois foi para o Mato Grosso do Sul, Alto Piquiri, até a unidade de Floresta.

Segundo o gestor, Floresta tem uma boa estrutura pela proximidade ao município de Maringá. A origem da C. VALE em Floresta também se deu pela incorporação da antiga COOPERMIBRA a partir do ano de 2009. O município possui 5.931 habitantes de acordo com o IBGE (2014) e cerca de 205 propriedades rurais (IBGE, 2006). O PIB per capita é de R$ 13.456,01 (IBGE, 2014), possui um IDHM de 0,736 (PNUD, 2013) e conta com aproximadamente 16 fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2010). A colonização da região se deu também pelos paulistas, principalmente com o cultivo de café.

Um dos pontos que mereceu destaque na entrevista foi a unidade estar localizada geograficamente entre os dois municípios (Campo Mourão e Maringá) que são sede das duas outras maiores cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná. Logo, houve uma discussão inicial sobre o próprio cooperativismo. Segundo o gestor, o cooperativismo é construído ao longo de muitos anos. Ele surgiu e se fortaleceu em uma época em que os produtores tinham uma extrema necessidade de apoio. O cooperativismo deu a solução para muitos problemas na época. As gerações mais novas não sentiram "na pele" essas necessidades primárias de ajuda e assistência técnica. Por isso, as cooperativas enfatizam bastante suas histórias. O sentido da cooperativa é a própria filosofia, ou seja, em uma região em que não há essa filosofia, há extrema dificuldade de se aceitar o cooperativismo.

[43] Início das análises do ambiente institucional da unidade Floresta.

O gestor comentou que o frigorífico em Palotina foi uma revolução vivenciada. Os financiamentos antigos eram do valor do próprio capital do produtor que tinha de colocar seu patrimônio em garantia. Para essa tomada de decisão tinha de ser com uma instituição que inspirasse confiança. Especificamente em Floresta, os antigos cooperados da COOPERMIBRA tinham a denominada conta capital, que é o primeiro recurso utilizado no caso de insolvência da entidade e possuíam ainda produtos depositados. Quando assumiu, a C. VALE já garantiu todas as obrigações que a COOPERMIBRA tinha junto aos produtores. Houve um entendimento pelos produtores que nem sempre quiseram vender as produções que possuíam. A partir desse aspecto se iniciou uma relação de seriedade e confiança.

A chegada da C. VALE foi extremamente positiva, passando tranquilidade aos associados. O gestor mencionou que o setor cooperativista sofre muito quando há uma baixa, ou seja, o indicativo de encerramento de atividade de uma cooperativa. Em termos concorrenciais, caso a COOPERMIBRA tivesse encerrado suas atividades sem ninguém assumir, as outras cooperativas poderiam adentrar diretamente ao mercado de Floresta, mas sabiam que isso não era benéfico para o setor. Para o gestor, a entrada da C. VALE na região evitou um prejuízo para o cooperativismo como um todo: "O negócio não precisa ser 'um ganha, outro perde', mas um ganha-ganha."

As relações com as demais entidades municipais são discretas, como por exemplo, com a própria prefeitura. Há respeito pelas instituições e pela sociedade organizada. A reação da concorrência no início e nos dias atuais não é integralmente receptível. A C. VALE veio para ocupar um espaço que já existia; porém, cresceu. Atualmente, possui duas vezes e meia a movimentação de quando assumiu. Existem diversos produtores associados às três cooperativas da região. Porém, a questão comercial e econômica predominou, tendo que a C. VALE se adaptou à região. Floresta possui, em sua maioria, pequenas e médias propriedades rurais. Os grãos soja e milho são o cultivo predominante, com baixo cultivo de trigo.

A participação dos cooperados nas decisões cotidianas da cooperativa também é discreta. Os cooperados mais novos não têm relação de pertencimento junto à cooperativa, não têm interesse na filosofia, querem resultado econômico e de curto prazo. Assim, a empresa tem de oferecer benefícios para atrair esses associados, pois são céticos em relação à parceria. Houve resistência na implantação de programas sociais, tendo em vista as demais cooperativas já serem responsáveis pela maioria na região. Geralmente são ofertados cursos e treinamentos pelas instituições centrais de cooperativas.

Quando os associados se deslocam para eventos sociais e técnicos até a sede em Palotina, há um aumento na confiança junto à C. VALE. A diversificação na produção rural

em Floresta está iniciando com outra cooperativa que instalou uma ampla indústria de frango na região. O gestor fez analogia a outras regiões como forma de expansão da cooperativa em longo prazo, mencionando que no Mato Grosso houve uma abertura de região, pois havia apenas pecuária, grandes propriedades, vários desafios de solo e necessidade de ajuda técnica. Afirmou que a C. VALE nunca sai de um lugar onde se instala e que há um grande projeto antes de se implantar em qualquer região.

No Mato Grosso do Sul muitos produtores que já eram do Oeste do Paraná migraram para lá. Nessas regiões houve maior dificuldade e resistência com os pecuaristas e a própria população, que eram extremamente contra o cooperativismo, pois acreditavam que o crescimento das cooperativas se dava pela exploração dos produtores. Com o passar do tempo, perceberam que o cooperativismo pode fomentar uma região.

Na região de Floresta se observou que os produtores são mais resistentes. Nas dificuldades, há mais confiança na cooperativa e procura por diversificação. Ao contrário da região Oeste paranaense, a fronteira geográfica é muito presente no que tange ao cooperativismo. O gestor afirmou que nessas regiões a ideia da divisão do ICMS gerado proporcionalmente à produtividade não funcionaria. Em termos econômicos, a cooperativa não pode ser considerada um agente gerador de capital direto.

As análises demonstraram que a unidade de Floresta traz características do ambiente institucional muito semelhantes às demais unidades incorporadas pela antiga cooperativa existente na região (Quadro 31). Apesar de a região ser predominante à atividade cooperativa, a forte concorrência existente e o modo de entrada da C. VALE no município fez com que a atuação se desse de forma mais indireta, com respeito às demais organizações. Assim, do ponto de vista institucional, a cooperativa pode ser considerada uma organização que faz parte da própria dinâmica das relações existentes no ambiente (NORTH, 1990).

Quadro 31 – Ambiente institucional da unidade Floresta

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Recondução da gestão da cooperativa anterior.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Moderada relação.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Moderada participação na atividade agroindustrial no ambiente.

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Moderada receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Baixa sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Baixa mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Baixa geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A última análise da mesorregião Norte-Central do Paraná foi direcionada à unidade de São João do Ivaí[44]. O gestor possui experiência de aproximadamente 9 anos de C.VALE, tendo trabalhado na unidade de Campo Mourão anteriormente. Em termos regionais, o município de Ivaiporã fica a 40 quilômetros de São João do Ivaí e é a cidade mais estruturada das proximidades. A colonização é em sua maioria paulista, com uma população aproximada em 11.525 habitantes (IBGE, 2014) e 929 propriedades rurais (IBGE, 2006). O PIB per capital do município é de R$ 13.071,41 e possui um IDHM de 0,693 (PNUD, 2013). São João conta com 45 fundações privadas e associações sem fins lucrativos, de acordo com o IBGE (2010).

Segundo o gestor, com a entrada da C. VALE pela incorporação da COOPERMIBRA, nem todos os colaboradores incorporaram a nova cultura. A COOPERMIBRA deixou boas e ruins heranças. Tinham como base de gestão a administração de modo familiar, sendo que ao longo dos dez anos de expansão a estrutura não acompanhou esse crescimento. Para o gestor, o Oeste do Paraná, pela região cultural, tem uma facilitação mais evidente ao cooperativismo. Porém, afirmou que na região de São João do Ivaí também há boa adaptação ao cooperativismo, em virtude da existência de outras cooperativas.

Pela história da C. VALE, foi mais fácil adaptar os produtores ao processo, por meio da participação em eventos como os dias de campo e outros. À medida que os associados foram conhecendo a C. VALE, foram ficando mais seguros e a relação de confiança se estabeleceu. Sobre a concorrência, já há no município vizinho de São Pedro do Ivaí algumas multinacionais de revenda de máquinas e implementos, pois outras cooperativas não souberam aproveitar ao máximo as oportunidades. Para o gestor, as cooperativas têm a função

[44] Início das análises do ambiente institucional da unidade São João do Ivaí.

econômica e social, ou seja, com base no econômico a entidade fomenta o social. Menciona que é uma cooperativa na essência, mas uma empresa com características corporativas no modo de agir e na profissionalização. O tratamento com pequenos e grandes produtores é o mesmo no que se refere ao atendimento.

Há uma boa e direta relação com a prefeitura, bem como participação nos eventos sociais do município. Há também uma boa relação com outras associações e outros municípios do entorno. A prefeitura do município de Godoi Moreira (região), em dia de campo, leva seus produtores até São João do Ivaí, para de lá irem a Palotina participar do evento. A maioria das propriedades é de pequeno porte e as restantes grandes propriedades. Assim como outras regiões exploradas, observa-se pouca diversificação de produção. A C. VALE tem planos para o futuro da região no que diz respeito a essa diversificação. Atualmente a predominância é de grãos, pouco leite e pecuária de corte.

Uma das cooperativas da região iniciou a produção de frangos, mas poucos agricultores se adaptaram à realidade, sendo que os pequenos produtores trabalham, em sua maioria, só com grãos. Boa parte da população ativa sai de São João do Ivaí para trabalhar na usina localizada no município vizinho de São Pedro do Ivaí e nas indústrias moveleiras da região de Arapongas. A população demonstra interesse na implantação de indústria e supermercado da cooperativa na região, tendo em vista o desenvolvimento possível. A prefeitura também demonstra interesse na implantação de uma unidade industrial, pois afirma que é uma demanda existente. A população vê a C. VALE com bons olhos, mas aguarda algo maior.

No processo de incorporação da antiga cooperativa pela C. VALE, tudo o que foi projetado está sendo cumprido, o que gerou maior confiança por parte dos associados e da população em si. Vários associados de outras cooperativas viram na C. VALE uma oportunidade de receber produtos e serviços que as outras cooperativas não atendiam. Todos os antigos associados da COOPERMIBRA migraram para a C. VALE e muitos outros se associaram. Os produtores maiores são associados das três cooperativas predominantes da região. Os cooperados mais jovens são mais críticos, possuem um método de trabalho diferente dos antecessores. O gestor afirma que a cooperativa possui alguns programas específicos para isso e que, na região Oeste paranaense, esse processo já está mais adiantado.

O gestor afirmou que atualmente ocorrem negociações diversas por conta da tecnologia e que a fidelização cooperativa pode diminuir com isso, não gerando desenvolvimento regional. Há aptidão dos mais jovens, mas a forma de abordagem é diferente. Prezam por preço, qualidade e são mais receptíveis quanto às inovações

tecnológicas. Em termos de inserção tecnológica aos associados, alguns moram fora e gerenciam a propriedade à distância com o apoio do departamento técnico da C. VALE, por meio de fotos, relatórios e outras ferramentas.

São João do Ivaí possui uma particularidade que é a ausência de novas tecnologias e investimentos, sendo até uma questão cultural da região. Para o gestor, isso é um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade. A realidade econômica do município é bem baixa em relação à própria cooperativa, atribuindo, dentre outros fatores, às demais cooperativas não possuírem um foco tão específico. O Quadro 32 sintetiza o ambiente institucional da unidade.

Quadro 32 – Ambiente institucional da unidade São João do Ivaí

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Recondução da gestão da cooperativa anterior.
Características socioculturais do município o qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Moderada participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Alta receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Moderada sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Baixa mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Baixa geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Como terceira e última unidade analisada na mesorregião Norte-Central, São João do Ivaí apresentou características distintas de ambiente institucional tanto de São Jorge do Ivaí como de Floresta. Apesar da baixa geração de capital econômico, as relações identificadas entre a unidade e as demais entidades formais e informais do município a caracterizam como uma organização representativa na região. Porém, nota-se também que, mesmo com as amplas relações e participações na dinâmica social, a cooperativa se desenvolve com base no desenvolvimento histórico da própria região.

Em síntese às análises das unidades presentes na mesorregião Norte-Central paranaense, destacou-se que cada uma apresenta características específicas de presença e participação no ambiente institucional. Dessa forma, mesmo com as unidades tendo migrado suas respectivas gestões da antiga cooperativa existente na mesorregião, a unidade São Jorge do Ivaí demonstrou que o desenvolvimento da C. VALE no município foi mais evidente comparativamente às demais. Tal fato demonstra que a dinâmica da matriz institucional proposta por North (1990) é de extrema relevância no que tange às consequências de tal relação nos aspectos econômicos, socioculturais e políticos.

4.2.1.4 Mesorregião Centro-Sul

A presença da C. VALE na mesorregião Centro-Sul do Estado do Paraná também não ocorreu pela simples expansão da cooperativa, visto o distanciamento específico das unidades que a compõem em relação à sede, localizada em Palotina. A entrada nessa mesorregião, assim como as unidades do Norte-Central e algumas unidades do Centro-Ocidental, foi motivada devido ao fato exclusivo da incorporação da COOPERMIBRA face aos problemas administrativos e financeiros ocorridos. Com duas unidades físicas da cooperativa, o município de Guarapuava destaca-se como o maior em termos populacionais e econômicos no qual a C. VALE se insere tanto nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, quanto no Paraguai. Logo, fica evidente a escolha da referida unidade para fins de pesquisa e levantamento de dados.

O município de Guarapuava conta com uma população de 167.328 habitantes (IBGE, 2014) e possui cerca de 2.687 propriedades rurais (IBGE, 2006). Além do agronegócio, a cidade destaca-se como polo econômico e cultural para a região, contando com ampla infraestrutura urbana e maior proximidade à capital, Curitiba. O PIB per capital de Guarapuava é de R$ 17.794,49 (IBGE, 2014) e possui um IDHM de 0,731 (PNUD, 2013). Conta ainda com 412 fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2010).

O gestor entrevistado, responsável pela unidade de Guarapuava, possui experiência de 10 anos de C. VALE. O município de colonização paulista, cujos produtores eram descendentes em sua maioria de alemães, austríacos e japoneses, contava com pastagens, produção de trigo, cevada e cultivo de batata. Atualmente há grande plantio de trigo e cevada. As grandes propriedades plantam também aveia e possuem criação de gado de corte. Há na região uma cooperativa que é referência nacional na carne nobre de cordeiro, cuja linha é trabalhada apenas por grandes produtores. A característica das propriedades da região de

Guarapuava é de médio para grande porte, sendo que a C. VALE praticamente não possui associados de pequeno porte. Alguns dos grandes proprietários agrícolas moram na capital, Curitiba, e arrendam suas áreas.

Segundo o gestor, a população de Guarapuava conhece pouco sobre cooperativismo. Historicamente há uma cooperativa tradicional que possui 3 unidades de negócios: moinho de trigo, indústria de malte e esmagamento de soja. É formada por um grupo de aproximadamente 350 famílias que vieram da Áustria, fugidos da Segunda Guerra Mundial. Apesar de ser uma referência regional, essa cooperativa é constituída por um grupo fechado, sendo que pesquisas e tudo o que é desenvolvido não é disponibilizado. Assim, o cooperativismo na região teve origem de modo discreto e, ao passar dos anos, alguns produtores se sentiram excluídos nesse processo.

O gestor afirmou ainda que, mesmo com a chegada da C. VALE, o agricultor se tornou cético, pois a cooperativa necessitou fazer um acompanhamento específico para identificar as principais carências a serem atendidas. A produtividade de soja foi incrementada apenas nos últimos 5 anos, diferente das demais regiões paranaenses contempladas pela C. VALE. Notou-se que Guarapuava é uma região de contrastes produtivos. Quando assumiram a COOPERMIBRA, o agronegócio na região era explorado, sobretudo, pelas revendas e a entrega de grãos era realizada junto às *tradings*[45].

Em termos de relacionamento com outras entidades, a C. VALE possui ampla participação. Ocorrem frequentes encontros com outras associações como a ADAPAR, Sindicato Rural, dentre outras. Embora Guarapuava seja grande geograficamente, a C. VALE sempre se envolve em eventos regionais e participa de exposições. Para o gestor, a chegada da C. VALE foi mais tranquila do que nas outras regiões. A disputa de mercado é grande pela amplitude de áreas na região. Assim, a predominância do cooperativismo na região é econômica, com arrojo. São poucos os agricultores que dependem de crédito, pois há pouca quebra de safra na região; logo, há uma maior exigência em relação aos outros produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Há amplas movimentações mesmo em períodos fora de safra. O gestor mencionou que o maior cliente é o que mais compra da C. VALE e há maior segurança e credibilidade de todos associados em relação à COOPERMIBRA. Quando os associados conhecem a sede de Palotina, a confiança na cooperativa aumenta ainda mais.

Segundo o gestor, a cultura de produção é totalmente diferente das outras regiões, por isso, nem sempre as tecnologias são voltadas ao que se produz em Guarapuava. Os associados

[45] Comércios baseados nas importações e exportações.

viram a seriedade no momento da entrada da C. VALE. Há muita variação entre os cooperados herdeiros, sendo que alguns desses se tornaram mais participativos do que os pais, pois passaram a respeitar a cooperativa.

Observou-se uma crescente necessidade de divulgação da imagem da C. VALE na região em virtude do porte de Guarapuava, assim como expandir outras atividades via diversificação. Como a região foi uma grande bacia leiteira posteriormente abandonada por questões econômicas, os produtores sentem a necessidade de diversificação. Apesar da discreta geração de capital econômico via cooperativa, há também uma grande demanda por parte dos associados na instalação de um complexo industrial na região para diversificação.

Quadro 33 – Ambiente institucional da unidade Guarapuava

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Recondução da gestão da cooperativa anterior.
Características socioculturais do município no qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Moderada participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Alta receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Baixa sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Moderada mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Baixa geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A unidade Guarapuava, inserida na mesorregião Centro-Sul paranaense, apresenta uma característica específica em relação às demais, trata-se do tamanho demográfico do município e o seu respectivo desenvolvimento urbano. Com uma população de aproximadamente 170.000 habitantes e uma movimentação econômica pautada não apenas na agricultura, mas em atividade industrial comercial e de prestação de serviços, o cooperativismo na região demonstrou maior descrição.

Por outro lado, como North (1990) afirma que o desenvolvimento de uma sociedade depende das relações institucionais entre os agentes presentes, demonstra-se uma maior possibilidade de evolução nas matrizes institucionais. O município fomenta uma maior receptividade, por exemplo, de novas tecnologias que podem fazer parte do processo de mudança institucional. Além do que, mesmo o cooperativismo não sendo uma atividade predominante no município, a filosofia é respeitada, tendo em vista os aspectos históricos que foram identificados com base em entidades cooperativas concorrentes à C. VALE.

Assim, notou-se também o desenvolvimento institucional da região, pautado no próprio desenvolvimento histórico ocorrido ao longo dos anos. North (1990) enfatiza que tal desenvolvimento muito contribui para uma melhora de desempenho econômico em uma sociedade formada por diferentes organizações que participam na construção de regras e legislações que sustentam tal desenvolvimento.

4.2.2 Unidades Cooperativas Paraguaias

Atualmente, a atividade agrícola em território paraguaio é destacada pela presença e propriedade brasileiras. De modo consequente a esse processo, ocorreu também a implantação de empresas brasileiras no Paraguai. A instalação em regiões paraguaias de unidades de cooperativas agroindustriais que possuem sede no Brasil foi um dos aspectos presentes nesse processo. Para analisar esse contexto, foi realizada visita e entrevista *in loco* com o gestor responsável pelas três unidades paraguaias: Paloma, Katuete e Cruce Guarani.

O gestor possui experiência profissional de 5 anos junto à C. VALE e está especificamente gerenciando as unidades paraguaias há 4 anos. No início, morou 8 meses em Guaíra, Estado do Paraná, devido a sua restrição inicial quanto à fixação no Paraguai. Em termos logísticos e de própria segurança, notou-se que a maior "tensão" encontra-se na própria fronteira com o Brasil. O modo mais fácil de chegar por vias terrestres às três unidades paraguaias da C. VALE é na fronteira com o Mato Grosso do Sul, mais especificamente via Salto Del Guairá, capital do departamento de Canindeyú.

De Salto Del Guairá sentido interior do Paraguai, o primeiro município é La Paloma Del Espiritu Santo, cerca de 36 quilômetros. A cidade possui IDHM de 0,65, uma população de aproximadamente 6.373 habitantes e tem na agricultura sua principal fonte de movimentação econômica (DGEEC, 2013). Atualmente, La Paloma possui a segunda maior exposição agropecuária do país, denominada *Expo Regional Canindeyú*. Após La Paloma Del Espiritu Santo, o próximo município é Katuete, cerca de 55 quilômetros da capital

departamental Salto Del Guairá. Katuete possui um IDHM aproximado de 0,65, uma população de aproximadamente 7.489 habitantes e também tem na atividade agrícola sua principal fonte de movimentação econômica (DGEEC, 2013). O terceiro município paraguaio com unidade da C. VALE é Corpus Christi, localizado a 90 quilômetros de Salto Del Guairá e a 21 quilômetros do município de Sete Quedas, Mato Grosso do Sul. A população aproximada é de 13.303 habitantes e não há IDHM divulgado para a região.

A agricultura paraguaia atualmente pode ser comparada com a da região Oeste do Paraná e com o Estado do Mato Grosso do Sul. Pela predominância do agronegócio, Katuete conta com várias multinacionais do ramo. Para o gestor, a entrada da C. VALE no Paraguai foi motivada pelos agricultores inseridos que vieram de Toledo, Palotina, Maripá, Terra Roxa, dentre outras regiões, iniciaram a busca pela própria cooperativa como apoio para levar as sementes para a produção agrícola de grãos. Iniciaram levando semente de Abelardo Luz para o Paraguai em uma pequena estrutura: ponto inicial. Nos últimos 7 anos, vieram os atendimentos aos produtores via insumo para as propriedades: sementes, adubos, agroquímicos.

Um fator relevante quanto à presença da C. VALE no Paraguai é sua constituição jurídica. Apesar de no Brasil ser uma cooperativa nos aspectos formais, em território paraguaio é uma S/A. Porém, o modelo atual de trabalho no Paraguai é praticamente o modelo brasileiro da C. VALE. Os treinamentos técnicos são os mesmos, sendo que metade da equipe de trabalho no Paraguai é composta por brasileiros e a outra metade, por paraguaios. O departamento de insumos é paraguaio, pois anteriormente os técnicos agronômicos tendiam a voltar ao Brasil após um período; logo, parte da equipe é paraguaia pela tendência de fixação no próprio país. Atualmente 80% do pessoal da área técnica são paraguaios, sendo 50% nativos e 50% filhos de brasileiros. Quem tem a base no Paraguai tende a se manter na empresa.

Para o gestor, há presença maciça de agricultores de origem alemã e italiana nos três municípios paraguaios. A maioria é de gaúchos e catarinenses, os quais vieram do oeste paranaense para o Paraguai. Fator comum no início da implantação da cooperativa em terras paraguaias era que o próprio gestor conversava em língua alemã com alguns agricultores. Atualmente o pequeno produtor no Paraguai possui de 30 a 50 alqueires de terra. A média regional de tamanho das propriedades é de 200 alqueires, sendo que a maioria produz apenas grãos. Há também a presença de grandes propriedades de criação de gado que revendem aos frigoríficos de Assunção e Cidade de Leste.

A relação institucional não é igual no Brasil, de acordo com o gestor. No Brasil há um trabalho político mais forte do que no Paraguai, no que tange à presença da cooperativa. Há participação em eventos de igrejas, prefeitura, polícia, entre outros, mas de modo discreto. Isso não ocorre apenas com a C. VALE, mas com todas as outras empresas. A constituição jurídica da C. VALE é uma S/A perante o governo paraguaio, pois a presença de cooperativas é mais evidente ao sul do país. O gestor mencionou que para ser uma cooperativa no Paraguai deveria trocar a diretoria, alterar o nome, dentre outros fatores, ou seja, não poderia levar a cooperativa brasileira para lá. É uma S/A de capital fechado com controle da própria diretoria brasileira da C. VALE. A cada fechamento de exercício, os números e resultados se integram à C. VALE como um todo.

A C. VALE possui um bom relacionamento institucional com a CENAB, equivalente à SEAB no Brasil, sendo que, constantemente, faz e recebe visitas das equipes do Ministério da Agricultura paraguaio. No Paraguai não há cooperado formal, mas cliente empresarial, ou seja, é uma relação empresarial. Há um grande 'sentimentalismo' em relação à C. VALE em virtude da região de origem dela; logo, há pouca rejeição. O modelo e forma de trabalho é equivalente ao cooperativismo, em que os produtores estabelecem, acima de tudo, uma relação de confiança. A maior relação da C. VALE no Paraguai com a população é por meio de eventos. A aceitação em termos de mercado da empresa é muito boa, basicamente oferecendo insumos e grãos. Porém, não há tanta aproximação social como no Brasil.

No contexto concorrencial, a C. VALE possui uma relação acirrada, em especial, com cinco grandes multinacionais e com algumas empresas paraguaias. Segundo o gestor, atualmente na região de Katuete existem em média cinquenta empresas concorrentes. A maioria dos produtores mora nas propriedades, devido às boas estruturas construídas por eles e pela questão da segurança ser tranquila nas três cidades. Existem sinais de fidelização dos clientes, ou seja, dão preferência para a C. VALE por ser brasileira e da região da maioria dos produtores.

As novas gerações de produtores paraguaios da região prezam mais pelo aspecto econômico. Devido à localidade das unidades, não há programas como o Jovem Aprendiz que ocorre nas unidades brasileiras. O gestor afirmou que os clientes são quase que em totalidade brasileiros e os poucos produtores paraguaios, pelo alto poder aquisitivo moram nos Estados Unidos e Panamá e possuem um administrador brasileiro para a propriedade. Há pouca presença de produtores mato-grossenses no Paraguai. Na realidade, segundo o gestor, atualmente já ocorre o movimento inverso, devido ao fato dos preços das terras melhorarem: a

média era de 18.000 dólares o alqueire, hoje a média gira em torno de 40.000 dólares. Na região sul do Paraguai as terras chegam a 70.000 dólares.

As decisões tomadas tomam como base sempre o mercado paraguaio. Na comercialização de grãos, seguem a Bolsa de Chicago. Algumas decisões são passadas para o Brasil. O Paraguai é um mercado diferenciado de comercialização, sendo que os produtores fazem um bom acompanhamento de preços e custos. As lavouras são bem mecanizadas e a tecnologia é bem avançada comparativamente ao Brasil. La Paloma tem muitos descendentes de alemães, já Corpus Christi, italianos.

As relações com instituições públicas paraguaias são bem tranquilas e discretas. A C. VALE é um modelo de gestão para a região. Até hoje a relação social é parcial entre brasileiros e paraguaios. A predominância produtiva da região, além de grãos, é também a pecuária de corte, com grandes produtores que exportam para Europa. Alguns produtores plantam em Katuete e criam gado de corte na região do Chaco. Segundo o gestor, Santa Rita em Alto Paraná tem mais brasileiros do que o departamento de Canindeyú, sendo que os primeiros movimentos agrícolas se iniciaram nessa região. No departamento de Alto Paraná, há a presença de outra cooperativa paranaense na região de Nova Esperança e outras, com 8 unidades. Atualmente também um grande grupo privado do Mato Grosso do Sul está chegando ao Paraguai.

Em termos políticos, o gestor afirmou que o governo paraguaio tem boas perspectivas. O último presidente eleito não dava incentivo à agricultura nem à infraestrutura básica para escoamento da produção. Hoje, o Paraguai vive um momento de criação de novos impostos e nova política tributária na área agrícola. Os paraguaios perceberam que possuem potencial para o desenvolvimento a partir da organização burocrática do país, o que demonstra indícios de grandes mudanças. A região de Katuete ainda é muito dependente dos *royalties*[46] de Itaipu e há forte participação política dos grandes produtores.

Os eventos técnicos ocorrem em grande maioria na própria sede da cooperativa em Palotina. O gestor mencionou que anualmente em La Paloma Del Espiritu Santo ocorre a "Feira Ganadeira", com a presença de várias empresas, e a "Expo Canideyú" que é a segunda maior do Paraguai. Em termos de entidades formais, na região existem algumas representações agrícolas, mas sem muita força política. No contexto de formação cultural, a região possui faculdades que servem de base aos vários habitantes das três localidades, sendo que as maiores estão situadas em Cidade de Leste e Assunção.

[46] Repasses financeiros do governo federal para a região.

Quadro 34 – Ambiente institucional das unidades paraguaias

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
Motivação da instalação da unidade cooperativa no município.	Redução da incerteza e redução dos custos de transação entre os agentes.
Características socioculturais do município no qual a cooperativa está inserida.	Desenvolvimento institucional da cooperativa a partir do desenvolvimento histórico da região.
Relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais.	Participação da cooperativa com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais e demais instituições informais formadas pela própria sociedade.
Influências político-regionais.	A cooperativa é uma organização do ambiente institucional.
Participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa?	Alta participação na atividade agroindustrial no ambiente.
Escolha da cooperativa pelos produtores rurais.	Relação de confiança entre agentes das transações para redução das incertezas.
Nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados?	Alta receptividade a novos modelos e tecnologias.
Sugestão de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados.	Baixa sugestão nos processos.
Características econômicas locais como influenciadoras nas decisões cotidianas da cooperativa.	Alta mudança a partir das características institucionais.
Geração de capital econômico pela cooperativa na região.	Moderada geração de capital econômico.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em síntese, nas análises das unidades paraguaias da C. VALE, em relação ao ambiente institucional, um fator se destacou. Em um primeiro momento, analisou-se que, mesmo a constituição jurídica no Paraguai ser de uma S/A, ou seja, de uma organização empresarial comum, notou-se que as atividades predominantes e o processo de gestão adotado a caracteriza filosoficamente como uma cooperativa em sua essência. Desse modo, os aspectos que explicaram a presença da C. VALE na região, como forma de atendimento aos agricultores, a partir de novas tecnologias produtivas, e questões socioculturais, são predominantes aos aspectos especificamente formais.

Portanto, as discussões de González et. al. (1987) sobre a relevância do cooperativismo para a agricultura paraguaia, principalmente na década de 1980, não influenciou de modo decisivo a instalação da cooperativa paranaense no território estrangeiro. O fator predominante, conforme identificado na entrevista, deu-se pela necessidade dos próprios agricultores que se instalaram na região a partir dessa época serem brasileiros, em sua maioria vindos da região em que a C. VALE é sediada e da necessidade de novas tecnologias produtivas.

Além disso, a CONPACOOP (2013) demonstra que as cooperativas paraguaias formais estão principalmente instaladas nas regiões Central (26,2%) e de Assunção (30,4%), o que destacaria ainda mais a necessidade de atendimento aos produtores do departamento de Canindejú. A alta capacidade produtiva agrícola das propriedades inseridas nos municípios de La Paloma Del Espiritu Santo, Katuete e Corpus Christi fomentou a presença de diferentes empresas estrangeiras para a oferta de diversificadas necessidades, dentre as quais, a C. VALE.

No contexto da Nova Economia Institucional de North (1990), a C. VALE em território paraguaio pode ser considerada uma organização que se faz presente no processo de dinâmica institucional da região. Características como de baixa participação nos processos decisoriais de gestão na cooperativa pelos produtores ocorrem pela própria constituição jurídica da mesma.

Porém, a alta receptividade de novas tecnologias, a ampla influência das características institucionais nos processos de mudança na gestão e a moderada geração de capital econômico para a região colocam as unidades paraguaias da C. VALE em um patamar estrutural muito parecido com algumas unidades brasileiras. Tal fator demonstraria que a presença da cooperativa não se limita às fronteiras geográficas ou políticas, mas que parte do capital sociocultural brasileiro se faz presente no Paraguai.

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DO AMBIENTE CULTURAL

A presente seção apresenta as análises propostas na metodologia referente às influências do ambiente cultural e social. Na primeira análise, são caracterizadas as tipologias de cultura organizacional das unidades cooperativas pesquisadas, tomando como base o modelo proposto por Cameron e Quinn (1998) aplicado aos gestores. Na sequência, a partir da utilização do modelo desenvolvido por Grootaert et al. (2003) adaptado aos objetivos da pesquisa, são identificadas as características de capital social presentes no processo de gestão das unidades, conforme coleta de dados nas entrevistas realizadas.

De acordo com o que foi apresentado na metodologia, a análise do ambiente cultural nas unidades cooperativas da C. VALE ocorreu por meio da aplicação de questionário eletrônico desenvolvido por meio do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2008). A parte inicial do questionário foi dedicada a analisar e a identificar a cultura organizacional de cada unidade e, na sequência, a segunda parte verificou o perfil dos respondentes. Cabe ressaltar que os respondentes do questionário eletrônico inicialmente

foram entrevistados para a coleta dos dados relativos ao ambiente institucional. Dados estes ratados na seção anterior. As análises são apresentadas de modo individualizado para cada unidade pesquisada.

4.3.1. Unidades Cooperativas Paranaenses

As análises do ambiente cultural a partir da identificação das características de cultura organizacional de cada unidade apresentadas nessa seção estão subdivididas, assim como as análises do ambiente institucional, nas mesorregiões paranaenses e nas unidades paraguaias, a fim de uma melhor comparação e posterior discussão de semelhanças e diferenças encontradas nas regiões contempladas pelo estudo.

4.3.1.1. Mesorregião Oeste

A Unidade Administração Central da C. VALE é localizada no município de Palotina, Paraná. Conforme abordado na apresentação geral da cooperativa, nessa unidade estão compostos os principais setores de gestão da organização. O questionário *online* foi aplicado em todas as principais divisões que compõem a cooperativa, ou seja, assessoria de comunicação e qualidade, produção, comercialização e área industrial. Ao final das análises da unidade específica é sintetizada a predominância cultural da unidade como um todo.

Como principais dados referentes aos gestores da Administração Geral, observa-se que a maioria apresenta faixa-etária entre 41 e 50 anos, formação acadêmica em nível de especialização e período de atuação na cooperativa entre 21 e 30 anos. Em relação à cultura organizacional, predominante, foram relacionados os aspectos elencados, conforme o modelo aplicado.

Como primeiro setor a ser analisado na Unidade Administração Central[47], no que concerne à tipificação cultural, a Assessoria de Comunicação e Qualidade da C. VALE apresenta classificação, conforme demonstrado na Tabela 1. Com base no modelo de Cameron e Quinn (1998), as características predominantes direcionam a uma tipologia cultural preponderante na unidade com base nos aspectos elencados pelo gestor. Assim, conforme a Tabela 1, é viável a caracterização de cultura organizacional da unidade específica da C. VALE como grupal ou clã em uma média de 92% conforme estabelecido pelo CVM.

[47] Início das análises culturais da Unidade Administração Central.

Tabela 1 - Cultura Organizacional – ACQ

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	75%	100%	100%	100%	100%	92%
INOVATIVA	75%	75%	25%	75%	75%	75%	67%
MERCADO	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
HIERÁRQUICA	100%	50%	50%	50%	50%	50%	58%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Na análise do CVM de Cameron e Quinn (1998), a tipologia cultural clã ou grupal tem características que se assemelham às das organizações familiares. Dessa forma, a liderança exerce um papel fundamental no processo de gestão, no qual os objetivos se voltam para a coletividade, mas, ao mesmo tempo, atendem aos interesses individuais. Essa tipologia muito se assemelha aos princípios de gestão cooperativistas. Esse setor específico da C. VALE identificou a classificação grupal em virtude de ser um elo entre cooperativa e cooperados, ou seja, responsável pelas boas práticas de qualidade da organização e pela comunicação entre os agentes envolvidos no processo de gestão. As principais características foram elencadas no Quadro 35.

Quadro 35 – Características de cultura organizacional da Assessoria de Comunicação e Qualidade

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida são a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Na dimensão das características dominantes, o setor apresenta forte tendência à adoção de regras de controle e estruturação. Na dimensão de liderança, foram relacionados fatores de estímulo aos colaboradores, traços de inovação a partir de riscos moderados e responsabilidade com direcionamento a resultados a serem alcançados. O estilo de gerenciamento de pessoas e equipes tem foco no trabalho em equipe, consenso e participação. O nível de comprometimento com a cooperativa é alto, com base em lealdade e confiança mútua. Assim, as estratégias da cooperativa são voltadas ao desenvolvimento humano por meio de confiança, transparência e participação. Por fim, o sucesso é definido embasado no trabalho em equipe, comprometimento com a cooperativa e compromisso com a sociedade.

Tomando como referência o modelo de Cameron e Quinn (1998), as características predominantes também direcionam a uma tipologia cultural preponderante na Unidade Administração Central, Divisão de Produção, a partir dos aspectos elencados pelo gestor. De acordo com a Tabela 2, a cultura organizacional da Divisão de Produção da cooperativa obteve preponderância na classificação mercado com média de 92%, conforme o CVM.

Tabela 2 - Cultura Organizacional - Divisão de Produção

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	50%	100%	75%	100%	100%	100%	88%
INOVATIVA	100%	100%	75%	75%	75%	75%	83%
MERCADO	100%	100%	75%	100%	100%	75%	92%
HIERÁRQUICA	75%	100%	50%	75%	75%	100%	79%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Cameron e Quinn (1998) afirmam que, em organizações culturais de mercado, há duas características principais que direcionam essa classificação: competitividade e produtividade. Os autores ainda referenciam que as características presentes na cultura de mercado são similares aos preceitos estabelecidos na Nova Economia Institucional (NEI) sobre os custos de transação.

Ao se avaliar o que os autores propõem no modelo em relação à cultura de mercado e o fato de essa classificação ter sido relacionada à divisão produtiva da C. VALE, verifica-se que há muita similaridade entre o CVM e a prática. Se os dois fatores preponderantes são competitividade e produtividade, é possível afirmar que o referido setor apresenta suas funções voltadas a essa produção que, por consequência, colocam a cooperativa em condições de competitividade nos mercados onde está inserida. O Quadro 36 traz a relação das características culturais identificadas em cada dimensão.

Quadro 36 – Características de cultura organizacional da Divisão de Produção

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e a correr riscos.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Na dimensão de características dominantes, a ênfase foi direcionada à questão de dinâmica nos processos e, mesmo sendo uma cooperativa, aos traços empresariais existentes. Já a dimensão de liderança teve as quatro opções destacadas no modelo, enfatizadas pelo gestor no questionário: ser mentora, facilitadora e estimuladora; empreendedora, inovadora e corredora de riscos; seriedade, ambição e foco no resultado, e coordenação, organização e eficiência. A dimensão de gerenciamento de pessoas e equipes também demonstrou aspectos de trabalho em equipe, consenso e participação, além de exigência com liberdade.

A dimensão de união organizacional enfatizou aspectos de lealdade, comprometimento e ênfase em resultados. Ao mesmo tempo em que a dimensão de estratégia teve como predominância características de desenvolvimento humano, a satisfação do mercado a partir de metas e resultados a serem atingidos também são fatores relevantes. Já em relação ao sucesso, o gestor da divisão elencou o trabalho em equipe, comprometimento e eficiência com base em redução de custos e cumprimento de prazos.

Seguindo o mesmo modelo de identificação de cultura organizacional, a Tabela 3 apresenta a cultura organizacional predominante da Divisão de Comercialização referente à Unidade Administração Central. Pelas respostas estabelecidas no questionário aplicado ao gestor e as respectivas escalas atribuídas ao modelo de análise, identificou-se, como cultura organizacional da Divisão de Comercialização a cultura de mercado. Seguindo os mesmos moldes do setor produtivo da cooperativa, a Tabela 3 possibilita observar, a partir da área hachurada, a justificativa para a classificação de cultura de mercado com média de 96%.

Tabela 3 - Cultura Organizacional - Divisão de Comercialização

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	100%	75%	75%	100%	75%	83%
INOVATIVA	100%	100%	50%	75%	75%	75%	79%
MERCADO	100%	100%	100%	75%	100%	100%	96%
HIERÁRQUICA	100%	100%	50%	75%	75%	100%	83%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Cameron e Quinn (1998) afirmam que, em ambientes organizacionais com cultura de mercado, há ênfase nos elementos estratégicos de produtividade. Se a divisão comercial é responsável pela movimentação mercadológica da produtividade, esse setor também atende aos preceitos básicos de classificação do modelo, podendo-se afirmar que, mais uma vez, houve vinculação do CVM com as práticas da cooperativa. O Quadro 37 traz a síntese das principais características de cultura organizacional predominantes nas dimensões de análise.

Quadro 37 – Características de cultura organizacional da Divisão de Comercialização

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e a correr riscos. • A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.

Dimensão	Características Predominantes
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns. • O que mantém a cooperativa unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metasdifíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As características dominantes da Divisão de Comercialização, pelo modelo aplicado ao gestor, tiveram como principais aspectos, relacionados à dinâmica empresarial da cooperativa, a competitividade e realização pessoal, bem como o controle por meio de procedimentos formais. As quatro características de liderança já enfatizadas no modelo também foram destacadas pelo gestor. O foco de gerenciamento de pessoas e equipes na referida divisão é direcionado à competitividade, à exigência e ao atingimento de objetivos.

A dimensão de união organizacional também obteve as quatros opções selecionadas como predominantes pelo gestor. No que tange às estratégias seguidas, a Divisão de Comercialização se equiparou com a Divisão de Produção em relação ao desenvolvimento

humano e alcance de resultados voltados ao mercado competitivo. O sucesso foi enfatizado com base na satisfação do mercado e na eficiência no desempenho.

Como quarto setor de análise da cultura organizacional da Unidade Administração Central, tem-se a Divisão Industrial da C. VALE, responsável pelo amplo complexo produtivo de agregação de valor e industrialização dos produtos que fazem parte da linha comercial da cooperativa. Ao contrário das divisões produtiva e comercial, a Divisão Industrial obteve, com base nas características relacionadas pelo gestor, a classificação de cultura organizacional hierárquica. A Tabela 4 demonstra, pela área hachurada, a ênfase nessa classificação cultural (média de 75%) que também possui fatores específicos, conforme o CVM.

Tabela 4 - Cultura Organizacional - Divisão Industrial

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	50%	75%	100%	75%	50%	71%
INOVATIVA	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
MERCADO	50%	75%	50%	75%	50%	100%	67%
HIERÁRQUICA	75%	100%	50%	75%	75%	75%	75%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Cameron e Quinn (1998) especificam a tipologia cultural hierárquica, mantendo uma base de comparação às ideias de Max Weber sobre hierarquia e burocracia nos anos 1800. Para os autores, organizações ou setores classificados como hierárquicos são caracterizados como um ambiente de trabalho formalizado e estruturado com regras específicas. A liderança conduz esse ambiente de maneira coordenada e organizada, ou seja, a partir da implantação de uma estrutura hierárquica de controle dos processos.

Tomando como base a classificação proposta pelo modelo, a Divisão Industrial da C. VALE pode ser caracterizada como hierárquica pelo principal motivo de se equiparar, mesmo sendo uma cooperativa, a uma estrutura de complexo industrial semelhantes às demais estruturas vistas em grandes corporações. Como um dos focos de industrialização dos produtos da C. VALE é para a exportação em mercados internacionais, o nível de exigência de qualidade é crescente e notório, necessitando assim de uma condução ordenada dos processos e de liderança na condução das atividades gerais estabelecidas. O Quadro 38 relaciona, com base no questionário aplicado ao gestor, quais as principais características de cultura organizacional identificadas na referida divisão.

Quadro 38 – Características de cultura organizacional da Divisão Industrial

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formaisgeralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso eparticipação.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida são a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentosem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre nafrente de concorrentes potenciais.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme contextualizado, como a indústria necessita seguir inúmeras regras de controle, nas características dominantes, as opções enfatizadas pelo gestor foram procedimentos formais, bem como a pessoalidade do ambiente de trabalho. Também necessária a um ambiente industrial, a liderança tem foco na coordenação, organização e eficiência corrente com base em um gerenciamento de equipe pautado em trabalho em equipe, consenso e participação.

A dimensão de união organizacional demonstra que a Divisão Industrial enfatiza aspectos de lealdade, confiança mútua e alto comprometimento com a organização. Já nas estratégias, além da ênfase no desenvolvimento humano já observado nas divisões anteriores, as características de continuidade e estabilidade por meio de eficiência e controle são muito ponderadas. A divisão ainda destaca o sucesso como a satisfação do mercado a partir da liderança em relação aos concorrentes.

Por fim, a tipologia cultural predominante na Divisão Administrativo-Financeira da C. VALE também foi a hierárquica com foco na condução ordenada dos negócios e decisões gerais que envolvam essa esfera de gestão. A área hachurada da Tabela 5 permite observar os detalhes da classificação de cultura organizacional hierárquica com média de 85% conforme o CVM.

Tabela 5 - Cultura Organizacional - Divisão Administrativa-Financeira

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	38%	38%	88%	75%	75%	63%	63%
INOVATIVA	50%	38%	38%	50%	63%	50%	48%
MERCADO	63%	88%	75%	63%	75%	63%	71%
HIERÁRQUICA	100%	88%	63%	100%	75%	88%	85%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Se no setor industrial a hierarquia é presente para a condução ordenada dos processos inerentes à atividade produtiva, na Divisão Administrativo-Financeira essas regras são direcionadas às corretas movimentações monetárias e administrativas que regem as atividades burocráticas e financeiras da cooperativa. O simples fato de seguir a legislação cooperativa brasileira, no que tange aos processos administrativos-financeiros, e a exigibilidade estatutária da C. VALE em passar pelas auditorias contábeis anuais fazem com que o setor se estruture de maneira hierárquica na atribuição das respectivas responsabilidade gerenciais. O Quadro 39 traz as características de cultura organizacional da Divisão Industrial, conforme especificado no modelo aplicado ao gestor.

Quadro 39 – Características de cultura organizacional da Divisão Administrativo-Financeira

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso eparticipação.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticasestabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentosem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Após as referidas análises, foi possível estabelecer a cultura organizacional predominante na Unidade Administração Central com base na concentração das principais características elencadas e discutidas nas respectivas divisões. Mesmo com a predominância cultural dos departamentos administrativo e industrial serem hierárquicos, os departamentos de produção e comercialização serem de mercado e a assessoria de comunicação e qualidade ser grupal ou clã, a maioria dos aspectos relacionados estabeleceu uma cultura organizacional predominante como sendo de mercado, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Cultura Organizacional - Unidade Administração Central

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	63%	73%	83%	90%	90%	78%	79%
INOVATIVA	75%	73%	48%	65%	68%	65%	65%
MERCADO	78%	88%	75%	78%	80%	83%	80%
HIERÁRQUICA	90%	88%	53%	75%	70%	83%	76%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com o que foi discutido anteriormente, Cameron e Quinn (1998) destacam que a cultura de mercado teve como base para ser estruturada no modelo os trabalhos de autores como Williamson (1979) que focaram a relevância dos custos de transação nos aspectos organizacionais. Segundo os autores, o mercado que se enfatiza é orientado para o ambiente externo e não interno. Cameron e Quinn (1998) afirmam ainda que o foco é direcionado às transações com diferentes agentes econômicos e sociais, criando assim vantagem competitiva.

Mesmo com uma atribuição muito próxima à cultura grupal e hierárquica, o que explica a tipificação geral na Unidade Administração Central como mercado é o fato já identificado nas análises do ambiente institucional de que a unidade cooperativa tem papel fundamental na economia da região. Assim, como a unidade da C. VALE pode ser considerada uma instituição reguladora na região, ela também tem predominância de geração de capital cultural, conforme debatido por Bourdieu (2004). O Quadro 40 traz as principais predominâncias de cultura organizacional identificadas.

Quadro 40 – Características de cultura organizacional da Unidade Administração Central

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e a correr riscos. • A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formaisgeralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida são a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns. • O que mantém a cooperativa unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos. • A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Dando sequência às análises do ambiente cultural da mesorregião Oeste paranaense, o gestor da Unidade Palotina[48] também respondeu ao questionário *online* para a respectiva tipologia de cultura organizacional. Assim como a Unidade Administração Central, situada no mesmo município de Palotina, sede da cooperativa, essa unidade também apresentou a cultura mercado como predominante, conforme pode ser observado na Tabela 7.

Tabela 7 - Cultura Organizacional - Unidade Palotina

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	25%	75%	75%	100%	75%	75%	71%
INOVATIVA	75%	75%	50%	100%	75%	100%	79%
MERCADO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
HIERÁRQUICA	100%	100%	25%	100%	100%	100%	88%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A orientação da cultura organizacional da Unidade Palotina estar voltada ao mercado demonstra a ampla influência das características externas na gestão da unidade. A busca por resultados e criação de vantagem competitiva expõe a cooperativa como uma instituição que se molda pelas regras estabelecidas pelo mercado, mas que, conforme discutido nas análises do ambiente institucional, também participa das criações e mudanças de tais regras. O Quadro 41 relaciona as principais características de cultura organizacional identificadas pelo modelo de Cameron e Quinn (1998).

Quadro 41 – Características de cultura organizacional da Unidade Palotina

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.

[48] Início das análises culturais da Unidade Palotina.

Dimensão	Características Predominantes
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida são a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns. • O que mantém a cooperativa unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticasestabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metasdifíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos. • A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Corroborando as afirmações anteriores, as características dominantes da unidade estão pautadas em aspectos de orientação para resultados e competitividade, além de um ambiente de amplo controle e estruturação formal. A liderança também foi identificada como séria e voltada para os resultados, sendo que coordenação, organização e eficiência são fatores fundamentais nesse aspecto. O estilo gerencial segue os mesmos passos de competitividade, exigência e atingimento de metas.

A união organizacional contemplou as quatro características relacionadas no modelo, com foco em confiança, comprometimento, inovação, metas e controle. Aos mesmos moldes analisados na cultura organizacional da Unidade Administração Central, a Unidade Palotina também tem estratégia voltada ao desenvolvimento humano e competitividade a partir da satisfação do mercado. Por fim, os aspectos predominantes de sucesso são contemplados pela diferenciação de produtos, satisfação do mercado e eficiência em custos.

Em continuidade às análises, a Unidade Terra Roxa[49] também contemplou como cultura organizacional predominante a de mercado. Com características institucionais diferentes das demais unidades da mesorregião Oeste paranaense, a unidade apresentou,

[49] Início das análises culturais da Unidade Terra Roxa.

conforme a Tabela 8, a preponderância cultural mercado com base no questionário eletrônico respondido pelo gestor.

Tabela 8 - Cultura Organizacional - Unidade Terra Roxa

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	75%	75%	75%	75%	100%	79%
INOVATIVA	75%	50%	50%	75%	75%	100%	71%
MERCADO	100%	100%	100%	75%	100%	100%	96%
HIERÁRQUICA	75%	100%	100%	75%	100%	75%	88%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Alinhado às análises institucionais predominantes na unidade cooperativa de Terra Roxa, o contexto cultural de mercado, abordado por Cameron e Quinn (1998), atribui ao ambiente externo as principais influências culturais no processo de gestão. Dessa forma, a cooperativa avalia as predominâncias externas e se adapta culturalmente ao ambiente ao qual está inserida. O Quadro 42 sintetiza as características de cultura organizacional identificadas pelo CVM.

Quadro 42 – Características de cultura organizacional da Unidade Terra Roxa

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns. • O que mantém a cooperativa unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.

Dimensão	Características Predominantes
Estratégia	• A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos. • A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Inicialmente se avalia, em termos de características dominantes, o fator da cooperativa ser muito orientada pelos resultados a serem alcançados. Na liderança foram enfatizados aspectos de seriedade, mas com ambição e foco também orientados aos resultados, bem como fatores de coordenação, organização e eficiência. O estilo gerencial da unidade é pautado em competitividade, objetivos a serem atingidos e estabilidade nas relações.

A dimensão de união organizacional contemplou as quatro possibilidades disponíveis no modelo, sendo que as relações de confiança e comprometimento com a cooperativa são fatores essenciais em conjunto com aspectos de inovação, ênfase nos resultados e regras formais bem estabelecidas. Nas estratégias as características não são diferentes: ênfase nos resultados, eficiência e controle para continuidade da organização. Os fatores preponderantes de sucesso são o trabalho conjunto, diferenciação de produtos e satisfação de mercado.

Como última análise do ambiente cultural da mesorregião Oeste paranaense, a Unidade Maripá[50] destacou predominância de cultura organizacional diferente às outras unidades da mesma região. A tipologia cultural identificada pelo questionário respondido pelo gestor foi a grupal ou clã, conforme a Tabela 9.

Tabela 9 - Cultura Organizacional - Unidade Maripá

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	100%	75%	75%	50%	100%	100%	83%
INOVATIVA	50%	25%	25%	50%	75%	100%	54%
MERCADO	75%	75%	25%	75%	75%	75%	67%
HIERÁRQUICA	75%	75%	50%	75%	100%	75%	75%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

[50] Início das análises culturais da Unidade Maripá.

Conforme abordado sobre o CVM, a tipificação cultural clã ou grupal estabelece a organização como um ambiente familiar, ou seja, as relações humanas seriam mais evidentes do que as próprias relações econômicas (CAMERON; QUINN, 1998). Nesse sentido, a predominância da cultura grupal na Unidade Maripá representa que aspectos como pessoalidade e sensação de pertencimento com a entidade estão presentes no cotidiano. Como no ambiente institucional foi demonstrada a relevância da presença da cooperativa no município, tal fato tende a contribuir para essa classificação cultural.

Quadro 43 – Características de cultura organizacional da Unidade Maripá

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns. • O que mantém a cooperativa unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com a dimensão de características dominantes, a cooperativa envolve questões pessoais que a transformam em um ambiente familiar no seu dia-a-dia. A liderança foi destacada como estimuladora a partir da seriedade, coordenação, organização e eficiência no atingimento dos resultados. O estilo gerencial se caracteriza pelo trabalho conjunto,

consenso e participação. O foco também é voltado ao atingimento de metas e resultados por meio das regras formais existentes.

Em termos estratégicos, há ampla ênfase nas relações humanas por meio de transparência, relações de confiança, participação, gerando tendências de estabilidade e continuidade. O sucesso é baseado no desenvolvimento do trabalho em equipe e comprometimento. Há foco também na inovação e diferenciação de produtos a serem oferecidos ao mercado como forma de busca a metas pré-estabelecidas e resultados.

4.3.1.2 Mesorregião Centro-Ocidental

As análises do ambiente cultural da mesorregião Centro-Ocidental do Estado do Paraná se constituíram, assim como as análises do ambiente institucional, junto à aplicação do questionário eletrônico aos gestores das unidades Campo Mourão, Mamborê e Campina da Lagoa. Uma das características que foi avaliada nas análises é a presença de mais de uma tipificação de cultura organizacional em duas das três unidades.

Conforme o modelo proposto por Cameron e Quinn (1998), de atribuição de *scores* às características mais representativas, não há impedimento em uma organização apresentar mais de uma tipologia cultural. Dessa forma, a Unidade Campo Mourão[51] destacou diferentes características que a classificaram em uma estrutura organizacional de tipologia grupal e de mercado, conforme demonstrado pela Tabela 10.

Tabela 10 - Cultura Organizacional - Unidade Campo Mourão

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
INOVATIVA	75%	100%	75%	100%	100%	100%	92%
MERCADO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
HIERÁRQUICA	100%	100%	50%	100%	100%	100%	92%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Com uma predominância completa na cultura organizacional grupal, a unidade traz características elencadas que permitem identificá-las como uma organização com traços familiares de gestão e que muito presa pelas relações humanas. Tal fato pode se dar em virtude da cooperativa estar a aproximadamente 5 anos no município em virtude da incorporação da antiga COOPERMIBRA e necessitar estreitar as relações no ambiente em

[51] Início das análises culturais da Unidade Campo Mourão.

que está inserida. Dessa forma, estabelecer-se-ia, a partir das necessidades externas, um modo cultural de gestão que presasse pelos valores, transparência, coesão, entre outros aspectos (CAMERON; QUINN, 1998).

A outra tipologia cultural estabelecida de modo predominante na Unidade Campo Mourão foi a de mercado, já identificada e presente em outras unidades discutidas. Ao mesmo tempo em que a cooperativa necessita presar pelas relações humanas em seu processo de gestão, também concentra esforços no crescimento econômico e foco nos resultados, tendo em vista o processo de entrada no município. O Quadro 44 identifica as características predominantes destacadas pelo gestor.

Quadro 44 – Características de cultura organizacional da Unidade Campo Mourão

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho. • A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida são a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns. • O que mantém a cooperativa unida são, ao mesmo tempo, regras formais e práticasestabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.

Dimensão	Características Predominantes
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentosem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos. • A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme demonstrado no Quadro, a maioria das características estabelecidas no CVM foi destacada pelo gestor nas seis dimensões. Inicialmente, as características dominantes da unidade cooperativa estão voltadas pela pessoalidade do ambiente, o que a torna um local familiar. Nesse mesmo contexto, também foram destacadas características de busca pelos resultados por meio da formalidade e controle dos processos. Para atingir tais resultados, a liderança de destacou pela predominância de facilitadora, estimuladora, inovadora, seriedade, organização e eficiência.

Em termos gerenciais, o trabalho em equipe e a exigência com estímulo à obtenção dos resultados predominam no ambiente. Para tanto, em termos de unidade, as relações de confiança estabelecidas, o comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, assim como a agressividade para a busca das metas via formalização dos processos é algo notável. No contexto estratégico, há um *mix* de transparência, inovação, competitividade e continuidade aos negócios. Essa unidade nas relações e busca pelos resultados com base na inovação e transparência direcionam o sucesso da cooperativa.

A outra unidade analisada na mesorregião Centro-Ocidental foi a de Mamborê[52]. Assim como a Unidade Campo Mourão, a partir do questionário eletrônico respondido pelo gestor, houve a identificação de dois tipos culturais predominantes na organização. A Tabela 11 demonstra a cultura grupal e a cultura hierárquica como predominantes.

Tabela 11 - Cultura Organizacional - Unidade Mamborê

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	75%	100%	100%	75%	100%	88%
INOVATIVA	75%	50%	25%	100%	100%	75%	71%
MERCADO	100%	100%	50%	75%	100%	75%	83%
HIERÁRQUICA	100%	100%	75%	75%	100%	75%	88%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Também identificada na Unidade Campo Mourão dessa mesorregião, a cultura grupal se caracteriza pelos aspectos da organização possuir um ambiente familiar na condução dos negócios, com ênfase em aspectos de relação humana e trabalho em equipe. Já a cultura hierárquica, identificada até então apenas em algumas divisões da Unidade Administração Central, possui foco na formalização dos processos cotidianos, ou seja, as regras estabelecidas conduzem as principais decisões tomadas. O Quadro 45 relaciona as características predominantes da unidade.

Quadro 45 – Características de cultura organizacional da Unidade Mamborê

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formaisgeralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso eparticipação.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida são a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação edesenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações.

[52] Início das análises culturais da Unidade Mamborê.

Dimensão	Características Predominantes
Estratégia	• A cooperativa enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentosem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Nas características dominantes, aspectos ligados à orientação por resultados a partir de procedimentos formais de controle são predominantes. A liderança possui foco nos resultados a partir de coordenação, controle e eficiência. O estilo gerencial caracteriza-se pelo trabalho em equipe e pela participação efetiva nesse processo.

As relações de confiança e o comprometimento com a organização também estão presentes, assim como o direcionamento à inovação para o desenvolvimento. Nessa junção de aspectos de compromisso, união e busca pelos resultados pelas regras estruturadas, a estratégia é voltada para os novos desafios, satisfação do mercado e eficiência para a continuidade. O sucesso só é atingido via trabalho em conjunto e comprometimento.

A última análise da mesorregião Centro-Ocidental paranaense foi na Unidade Campina da Lagoa[53]. De modo mais específico, a tipologia cultural enfatizada via questionário respondido pelo gestor foi a de mercado, apresentando uma diferença destacável em relação às demais classificações. A Tabela 12 demonstra a ênfase na tipologia cultural de mercado em relação à unidade.

Tabela 12 - Cultura Organizacional - Unidade Campina da Lagoa

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	75%	75%	75%	100%	75%	79%
INOVATIVA	50%	50%	25%	75%	75%	75%	58%
MERCADO	100%	100%	100%	100%	75%	75%	92%
HIERÁRQUICA	75%	75%	75%	25%	75%	100%	71%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

[53] Início das análises culturais da Unidade Campina da Lagoa.

As características do mercado no qual a unidade cooperativa está inserida geralmente governam e influenciam no processo de gestão quando se trata da cultura organizacional de mercado. Conforme estabelecido por Cameron e Quinn (1998), quando citam o próprio Williamson (1979) e a economia dos custos de transação, nessa cultura a ênfase é dada aos aspectos de conduzir a organização de modo a reduzir os custos nos processos a partir do mercado em que se insere. O Quadro 46 relaciona as características destacadas pelo gestor da Unidade Campina da Lagoa.

Quadro 46 – Características de cultura organizacional da Unidade Campina da Lagoa

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas eorientadas para a realização profissional.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participaçãosão características.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em linhas gerais, a unidade caracteriza-se, de acordo com o CVM, pela orientação voltada aos resultados. Assim como as demais unidades cooperativas da mesorregião, o processo de incorporação da antiga COOPERMIBRA e as próprias características do ambiente institucional de Campina da Lagoa podem explicar tal foco no mercado. Nas seis dimensões de características dominantes, liderança, gerenciamento de equipes, união organizacional, estratégia e sucesso, o foco se dá à busca pelo atingimento de metas e resultados.

4.3.1.3 Mesorregião Norte-Central

A terceira mesorregião paranaense analisada em relação ao ambiente cultural foi a Norte Central, contemplada pelas unidades de São Jorge do Ivaí, Floresta e São João do Ivaí. Com base no questionário eletrônico respondido pelo gestor, a Unidade São Jorge Do Ivaí

apresentou predominância cultura de mercado. Apesar da proximidade também à cultura grupal, a Tabela 13 demonstra que a cultura organizacional de mercado obteve maior destaque junto à unidade cooperativa.

Tabela 13 - Cultura Organizacional - Unidade São Jorge do Ivaí

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	100%	75%	100%	100%	100%	100%	96%
INOVATIVA	50%	50%	50%	75%	100%	75%	67%
MERCADO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
HIERÁRQUICA	100%	75%	50%	50%	100%	100%	79%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

O CVM de Cameron e Quinn (1998) estabelece na cultura de mercado uma predominância em aspectos de competitividade. Conforme já debatido anteriormente, em outras unidades que tiveram sua entrada nas respectivas regiões a partir da incorporação da antiga cooperativa existente, tais unidades necessitaram nos últimos cinco anos de uma inserção específica em termos de mercado. O objetivo se estabeleceu em, primeiramente, a cobertura dos problemas financeiros existentes e, em um segundo momento, a expansão dos mercados a partir das novas práticas de gestão. Tais fatores demonstram que nesse contexto a busca por resultados é uma questão de continuidade da organização.

Quadro 47 – Características de cultura organizacional da Unidade São Jorge do Ivaí

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho. • A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formaisgeralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realizaçãode metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.

Dimensão	Características Predominantes
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentosem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

O Quadro 47 demonstra, em termos de características dominantes, um ambiente familiar; porém, com foco direcionado à obtenção de resultados a partir de procedimentos de controle e regras estabelecidas. A liderança possui aspectos de seriedade e direcionamento aos resultados. Na dimensão de gerenciamento, o trabalho em equipe se faz presente e a organização se volta ao atingimento das metas estipuladas previamente. A união organizacional se dá pelo trabalho em conjunto e por essas metas a serem alcançadas.

A estratégia da cooperativa tem direcionamento a características de transparência, desenvolvimento humano, criação de novos desafios e satisfação do mercado. Porém, tais estratégias são alimentadas a partir da eficiência e controle para atingir os resultados almejados. O trabalho em equipe, a satisfação do mercado, a eficiência no cumprimento de prazos e redução de custos são fatores imprescindíveis ao sucesso organizacional.

A segunda unidade analisada na mesorregião Norte-Central paranaense foi a de Floresta[54]. Com base no questionário respondido pelo gestor, a unidade apresentou resultados de ambiente cultural que muito a aproximaram da Unidade São Jorge do Ivaí. A Tabela 14 demonstra de modo pontual que a cultura organizacional predominante também foi a de mercado.

[54] Início das análises culturais da Unidade Floresta.

Tabela 14 - Cultura Organizacional - Unidade Floresta

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	50%	75%	75%	75%	75%	75%	71%
INOVATIVA	75%	75%	50%	75%	50%	100%	71%
MERCADO	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96%
HIERÁRQUICA	75%	75%	75%	75%	100%	75%	79%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Inserida em um ambiente extremamente competitivo, em que duas das principais cooperativas do Brasil estão presentes, a Unidade Floresta demonstrou que a cultura organizacional de mercado torna-se presente como uma forma de continuidade da própria organização na região. Também pautada no contexto da incorporação da antiga cooperativa existente, a unidade necessitou reestabelecer as finanças previamente existentes e, na sequência, planejar a expansão de mercado para sobrevivência. O Quadro 48 traz as principais características relacionadas.

Quadro 48 – Características de cultura organizacional da Unidade Floresta

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As características de cultura de mercado do CVM ficaram mais evidentes com base nas opções identificadas pelo questionário respondido. À exceção da dimensão estratégica, apenas uma característica foi enfatizada nas demais, diferentemente da Unidade São Jorge do Ivaí que faz parte da mesma mesorregião. Porém, no que tange às características dominantes,

liderança, gerenciamento, união e sucesso, os principais aspectos demonstrados foram a busca por resultados. Já a estratégia utilizada para esse objetivo se pauta na satisfação do mercado a partir da eficiência, controle e estabilidade organizacional.

Seguindo as mesmas características enfatizadas nas duas unidades analisadas anteriormente, a Unidade São João do Ivaí apresentou como tipologia cultural predominante a cultura organizacional de mercado. Apesar de um maior equilíbrio entre as culturas, a Tabela 15 demonstra que a cultura mercado obteve destaque.

Tabela 15 - Cultura Organizacional - Unidade São João do Ivaí

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	75%	75%	75%	50%	100%	75%
INOVATIVA	75%	75%	50%	75%	75%	75%	71%
MERCADO	100%	75%	75%	75%	75%	75%	79%
HIERÁRQUICA	100%	50%	50%	100%	50%	100%	75%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A classificação da Unidade São João do Ivaí como cultura organizacional de mercado adota os mesmos fatores das demais unidades da mesorregião - São Jorge do Ivaí e Floresta – em virtude da entrada e período da inserção da cooperativa na região. Assim, o fato de o foco dos últimos cinco anos estar pautado no estabelecimento administrativo da unidade e consequente expansão de mercado, condicionam-na a essa predominância cultural. O Quadro 49 identifica as características predominantes.

Quadro 49 – Características de cultura organizacional da Unidade São João do Ivaí

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formaisgeralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.

Dimensão	Características Predominantes
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, regras formais e práticasestabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As características dominantes demonstram que o foco é o resultado e que isso se dá também pelos controles e regras formais existentes. Em termos de liderança, a unidade destaca o estímulo, a inovação, a seriedade, a ambição e o direcionamento aos resultados. O estilo gerencial faz-se pelo trabalho em equipe e pela ênfase nas metas a serem alcançadas. As regras formais e práticas estabelecidas conduzem à união organizacional. Já as estratégias se direcionam à busca de novas oportunidades e ao alcance dos resultados. O sucesso é resultado do trabalho conjunto e da eficiência nos processos.

4.3.1.4 Mesorregião Centro-Sul

Como única unidade inserida na amostra da mesorregião Centro-Sul do Estado do Paraná devido a sua representatividade, Guarapuava também foi analisada em relação ao ambiente cultural e às respectivas predominâncias. O gestor da unidade, além de participar da entrevista realizada *in loco*, também respondeu ao questionário eletrônico encaminhado com o objetivo de tipificar a cultura organizacional predominante na unidade cooperativa.

Conforme já discutido nas análises do ambiente institucional no qual a unidade está inserida, a entrada da C. VALE na região de Guarapuava se deu pelo mesmo processo identificado nas mesorregiões Centro-Ocidental e Norte-Central do Estado do Paraná. Ou seja, a incorporação da antiga COOPERMIBRA que completou 5 anos em 2014. Apesar da mesma forma de inserção da cooperativa nas regiões, a Tabela 16 apresenta uma tipologia cultural atribuída à unidade pelo gestor como grupal ou clã, com proximidade da tipologia de mercado.

Tabela 16 - Cultura Organizacional - Unidade Guarapuava

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
INOVATIVA	75%	50%	25%	75%	100%	100%	71%
MERCADO	100%	100%	75%	100%	100%	100%	96%
HIERÁRQUICA	100%	100%	100%	75%	75%	100%	92%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Apesar da necessidade de conquista de mercado por parte da unidade cooperativa em virtude da entrada na região, aspectos como as relações humanas e o trabalho em conjunto apresentaram maior ênfase pelas análises. Cameron e Quinn (1998) identificam a cultura grupal ou clã como um ambiente familiar de trabalho, no qual as relações se dão de forma mais aproximada, ficando os resultados econômicos como consequência desse desenvolvimento. O Quadro 50 traz as principais características culturais identificadas.

Quadro 50 – Características de cultura organizacional da Unidade Guarapuava

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho. • A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional. • A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. • O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto. • O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas.

	• A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
Dimensão	**Características Predominantes**
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos. • A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Dentre as características dominantes presentes na unidade, destacam-se o ambiente familiar, o foco nos resultados e os procedimentos formais de controle. A liderança é facilitadora, estimuladora, ambiciosa e organizada com a finalidade de busca de resultados. Nos aspectos de gerenciamento, fica evidente a tipologia cultural grupal, em que o trabalho é conduzido de forma participativa por meio de coletividade, bem como há estabilidade nas relações.

Destaca-se também o aspecto de comprometimento com a organização, ampla relação de confiança e ênfase nos resultados e realização de metas pré-estabelecidas. No contexto estratégico, a cooperativa presa pela transparência, participação, busca de novas oportunidades e competitividade para satisfação do mercado. Já em relação ao sucesso organizacional, as quatro características foram contempladas, com destaque para o trabalho em equipe, inovação, satisfação do mercado e eficiência pautada em baixos custos.

4.3.1.11 Unidades Cooperativas Paraguaias

Após a condução da entrevista pessoal *in loco* com o gestor geral das unidades paraguaias de La Paloma, Katuete e Cruce Guarani, foram encaminhados questionários eletrônicos para posterior tabulação dos dados e análises. Pelas unidades mencionadas estarem constituídas em território que ultrapassa as fronteiras nacionais, o elemento cultural é destacado em virtude das influências que moldam tal ambiente por meio de valores, tradições e costumes específicos. A Tabela 17 demonstra que a predominância cultural da C. VALE em ambiente paraguaio obteve, pelos dados tabulados, tipificação hierárquica.

Tabela 17 - Cultura Organizacional - Unidades paraguaias.

CULTURA	CD	L	GPE	UO	E	S	MÉDIA
GRUPAL	75%	75%	75%	75%	100%	100%	83%
INOVATIVA	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
MERCADO	75%	100%	75%	75%	100%	75%	83%
HIERÁRQUICA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com as características estabelecidas por Cameron e Quinn (1998) no CVM, a cultura organizacional hierárquica relaciona, como aspectos principais, um ambiente de gestão conduzido por regras de controle e procedimentos formais bem estabelecidos. Dessa maneira, um dos fatores passível de explicação à tipificação cultural predominante nas unidades paraguaias ser a hierárquica é a própria constituição legal da cooperativa ser semelhante às empresas comerciais e multinacionais existentes no país. Apesar da extensão da cooperativa, as regras de conduta paraguaia são obrigatoriamente adotadas no processo de gestão.

A própria definição da cultura organizacional hierárquica por Cameron e Quinn (1998) se volta, conforme mencionado anteriormente, aos trabalhos de Max Weber na Europa. Nesse contexto, aspectos de burocracia geralmente conduziam as sociedades e, não obstante, as organizações que se desenvolveram nesse período. Pelo Paraguai atualmente passar por um processo de crescimento econômico, as regras de conduta, leis e demais aspectos burocráticos exigem das empresas lá instaladas uma forma de gestão mais formal.

Além do questionário eletrônico para identificação da cultura organizacional predominante, na própria entrevista pessoal com o gestor para análise do ambiente institucional, ficou evidente a preocupação da cooperativa em seguir de modo completo todas as exigências burocráticas do Paraguai. Dessa forma, foi mencionado que a C. VALE acabou se tornando um modelo gerencial na região paraguaia, tendo em vista a transparência na condução dos processos. O Quadro 51 detalha as principais características de cultura organizacional identificadas.

Quadro 51 – Características de cultura organizacional das unidades paraguaias

Dimensão	Características Predominantes
Características Dominantes	• A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	• A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados. • A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	• O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
União Organizacional	• O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.
Estratégia	• A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características. • A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes. • A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.
Sucesso	• A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas. • A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em relação às características dominantes, as unidades paraguaias demonstram um ambiente bem controlado e estruturado, no qual os procedimentos formais conduzem os trabalhos. Na dimensão de liderança, identificou-se que a cooperativa é geralmente considerada exemplo de seriedade, ambição e foco direcionado aos resultados. Além disso, é considerada também exemplo de coordenação, organização e eficiência, convalidando alguns aspectos identificados na própria entrevista com o gestor.

O estilo gerencial das unidades pauta-se na estabilidade do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações cotidianas. Na dimensão de união organizacional, o que mantém tal aspecto são as regras formais e as práticas estabelecidas, além do bom funcionamento sem conflitos da organização. Esse último fator elencado torna-se relevante, haja vista a inserção da cooperativa brasileira em território paraguaio, no qual diversos conflitos pudessem ocorrer devido à divisão de nacionalidades presente.

Em termos estratégicos, a cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano por meio de confiança, transparência e participação. O foco direcionado aos resultados também está presente, fomentando aspectos de competitividade e satisfação do mercado. Para tanto, a eficiência e controle são fundamentais na obtenção dos objetivos estabelecidos. Por fim, o sucesso pauta-se no trabalho em equipe e na eficiência via cumprimento de prazos e redução de custos nos processos.

4.4 ANÁLISE QUALITATIVA DO AMBIENTE SOCIAL

De acordo com a proposta do estudo, a última vertente de influências ambientais analisadas é a social. No referencial teórico do estudo, foi destacado que a base para essa análise parte do conceito histórico de capital social. Quando se observa o direcionamento da cooperativa pela geração do capital social, é possível também observar se essa geração influencia no processo de gestão da organização. Nos aspectos metodológicos, foram apresentados os fundamentos que estruturaram a análise por meio da adaptação do modelo proposto por Grootaert et al. (2003).

A avaliação do nível de geração de capital social por parte da cooperativa se deu pela própria análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores das respectivas unidades pesquisadas. Assim, de modo geral, foram identificados os principais aspectos de capital social por parte das unidades cooperativas com base na análise das entrevistas e respectiva utilização do modelo de Grootaert et al. (2003).

4.4.1 Unidades Cooperativas Paranaenses

A presente seção, em seus subitens, traz uma análise aprofundada das principais características que formam, de maneira mais intensa ou menos intensa, as influências no processo de gestão das unidades em relação aos aspectos sociais gerados pela presença da cooperativa nas regiões específicas. Cabe ressaltar que o foco dessa seção não é voltado apenas à mensuração do nível de capital social gerado, mas, a partir da análise de conteúdo de cada entrevista realizada com os gestores, verificar a presença de características desse capital no próprio processo de gestão.

4.4.1.1 Mesorregião Oeste

A Unidade Administração Central[55], previamente apresentada, conta com diferenciadas divisões. O organograma da cooperativa demonstra o equilíbrio de gestão no que tange a cada uma dessas divisões. Pela estrutura, é possível vislumbrar também a semelhança hierárquica profissional com as empresas em geral, ou seja, as próprias multinacionais ou empresas de capital aberto. Em virtude dessa profissionalização inerente à cooperativa, optou-se por direcionar a análise do capital social com base na análise de conteúdo das entrevistas com cada gestor durante o processo.

Inicialmente se observam as principais características de capital social, presentes na Assessoria de Comunicação e Qualidade, responsável principalmente pela intercomunicação cooperativa, bem como para os processos de qualidade mínima necessárias ao bom funcionamento da empresa. A Tabela 18 faz uma síntese das principais dimensões e sua respectiva intensidade em relação ao QI/MSC.

Tabela 18 - QI/MSC Assessoria de Comunicação e Qualidade

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES				80%	20%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			20%	40%	40%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			20%	80%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO				100%		100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL		20%		40%	40%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			20%	60%	20%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**3,33%**	**10,00%**	**66,67%**	**20,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A partir do que se observa na Tabela 18, há alta predominância de características de capital social na divisão, tendo em vista os aspectos elencados na entrevista do gestor. No somatório, 86,67% dessas características concentram entre alta e muito alta a presença de fatores que direcionam a gestão ao capital social, ou seja, pela opinião desse setor, influências de fatores de capital social são relevantes na condução dos negócios, como se vê nas áreas hachuradas da Tabela 18.

Com vistas às altas predominâncias de fatores ligados às dimensões responsáveis pela geração de capital social relacionadas por Grootaert et al. (2003), foi possível essa caracterização. Portanto, com base nas variáveis utilizadas pelo modelo, houve também a possibilidade de relacioná-las individualmente para cada uma das dimensões, conforme o

[55] Início das análises de capital social da Unidade Administração Central.

Quadro 52. Cabe ressaltar que, posteriormente, essas características predominantes de capital social foram agrupadas em conjunto com as características institucionais e culturais previamente identificadas.

Quadro 52 – Características predominantes de capital social na Divisão de ACQ

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito). • Relacionamento da cooperativa com as outras associações/cooperativas da região. • Participação dos cooperados nas decisões da cooperativa.
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações políticas prestadas pela cooperativa à comunidade. • Comunicação geral prestada entre os cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade. • Interações sociais pelos cooperados em relação a temáticas cotidianas.
Autoridade e Ação Política	• Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação à comunidade. • Benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Na sequência, as mesmas análises foram realizadas na Divisão de Produção da cooperativa. Com base na entrevista com o gestor da divisão produtiva da C. VALE, pôde-se constatar também uma predominância alta de fatores de capital social no processo de condução da divisão. A Tabela 19 demonstra que, assim como a divisão anterior, as frequências mais específicas foram observadas entre os níveis alto e muito alto de capital social.

Tabela 19 - QI/MSC Divisão de Produção

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES			20%	40%	40%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			20%	60%	20%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			20%	20%	60%	100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			40%	20%	40%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL			40%	40%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			40%	20%	40%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**0,00%**	**30,00%**	**33,33%**	**36,67%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De um modo mais equilibrado, mas com ampla intensidade, a entrevista com o gestor da divisão de produção pôde destacar, pela somatória de 70% das áreas hachuradas, um nível predominante de características de capital social voltadas ao setor produtivo da cooperativa. Nota-se que, mesmo sendo uma divisão voltada à produção, as caraterísticas de geração de capital social também fazem parte do ambiente cotidiano. O Quadro 53 permite avaliar de modo detalhado quais as principais dessas características predominantes.

Quadro 53 – Características predominantes de capital social na Divisão de Produção

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Relacionamento da cooperativa com as outras associações/cooperativas da região.
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações políticas prestadas pela cooperativa à comunidade.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade. • Interações sociais pelos cooperados em relação a temáticas cotidianas

Dimensão	Características Predominantes
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Seguindo o organograma da cooperativa, o terceiro setor analisado foi a divisão comercial. Com base na entrevista com o gestor da divisão, foi possível estabelecer as características predominantes de capital social e, na sequência, observar o nível desse direcionamento. Assim como os setores analisados previamente, houve um alto nível de capital social nas dimensões do modelo de Grootaert et al. (2003), como se vê na Tabela 20.

Tabela 20 - QI/MSC Divisão Comercial

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES				40%	60%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			20%		80%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO					100%	100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			20%	60%	20%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL		20%		60%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			40%	40%	20%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**3,33%**	**13,33%**	**33,33%**	**50,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados relacionados na Tabela 20, a somatória de 83,33% permite identificar um alto nível de características de capital social na divisão comercial da cooperativa. Com destaque às dimensões de grupos e redes, confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, informação e comunicação e autoridade ação política. O Quadro 54 permite detalhar as características predominantes a cada dimensão.

Quadro 54 – Características predominantes de capital social na Divisão Comercial

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito). • Relacionamento da cooperativa com as outras associações/cooperativas da região.
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.

Dimensão	Características Predominantes
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade.
Autoridade e Ação Política	• Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados. • Benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Para finalizar as análises do ambiente social da Unidade Administração Central da cooperativa, aplicou-se o modelo à divisão industrial também com base na entrevista realizada com o gestor do setor. Entre as demais divisões avaliadas em relação às características de capital social, a indústria obteve maior equilíbrio. A Tabela 21 demonstra que as análises pontuam para valores que variam entre regular e muito alta a predominância de geração de capital social.

Tabela 21 - QI/MSC Divisão Industrial

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES			40%	20%	40%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			40%	20%	40%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			20%	20%	40%	80%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			40%	20%	40%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL		20%	20%	20%	40%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			20%	40%	40%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**3,33%**	**30,00%**	**26,67%**	**40,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme observado, houve uma forte predominância de 30% centralizada na regularidade de nível entre a geração fraca e forte de características de capital social de acordo com o modelo trabalhado. Porém, por outro lado, na somatória de 66,67% entre os principais níveis, é possível observar uma forte predominância de elementos geradores de capital social.

Mesmo com o equilíbrio aparente, pende-se para um nível mais elevado, conforme as características relacionadas no Quadro 55.

Quadro 55 – Características predominantes de capital social na Divisão Industrial

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade.
Autoridade e Ação Política	• Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação à comunidade • Benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Após essa análise geral das divisões que compõem a Unidade Administração Central da C.VALE cooperativa, é possível observar que, de acordo com as entrevistas realizadas com os respectivos gestores da mesma, há uma alta predominância de características voltadas à geração de capital social pela organização na região a qual está inserida. O ambiente social no qual a cooperativa está sediada, localizado no município de Palotina, contribui como elemento influenciador de necessidade dessa geração de capital social ao processo de gestão nas decisões gerais que são tomadas no cotidiano.

Em todas as seis dimensões do modelo de Grootaert et al. (2003), foram identificadas características que condicionam essa observação das influências ambientais sociais. A presença da Unidade Administração Central na região fomenta a presença dos vários elementos de capital social listados em cada divisão. Logo, possibilita-se afirmar que há uma

alta predominância de características de formação de grupos e redes por meio da cooperativa, bem como de bases sólidas formadoras de uma rede de confiança e solidariedade, muitas ações coletivas e cooperação entre a C. VALE e a sociedade, fortes características de informação e comunicação entre cooperativa, cooperados e sociedade, coesão e inclusão social mesmo dos não cooperados e, por fim, elevados elementos de que a cooperativa exerce autoridade e ação política na região.

Quadro 56 – Características predominantes de capital social na Unidade Administração Central

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito). • Relacionamento da cooperativa com as outras associações/cooperativas da região. • Participação dos cooperados nas decisões da cooperativa.
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações políticas prestadas pela cooperativa à comunidade. • Comunicação geral prestada entre os cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade. • Interações sociais pelos cooperados em relação a temáticas cotidianas.
Autoridade e Ação Política	• Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação à comunidade. • Benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa. • Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Durante o processo de levantamento de dados para a posterior aplicabilidade do modelo adaptado de Grootaert et al. (2003), a Unidade Palotina[56] é a que apresenta maior caracterização de influência ambiental social em seu processo de gestão. Por ser a sede base da C. VALE no próprio município de Palotina e, conforme as características institucionais apresentadas, essa unidade vivencia em seu cotidiano o capital social gerado pela cooperativa como um todo na região. A Tabela 22 demonstra o alto nível dessas características.

Tabela 22 - QI/MSC Unidade Palotina

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES			20%	40%	40%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE				60%	40%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO				80%	20%	100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			40%	40%	20%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL			20%	60%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			40%	40%	20%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**0,00%**	**20,00%**	**53,33%**	**26,67%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados apresentados, a Unidade Palotina possui 80% de alta predominância de fatores de capital social em seu processo de gestão. Portanto, todas as dimensões propostas pelo modelo apresentam níveis acima do regular no que tange à presença dos elementos desse capital, conforme dados da entrevista realizada com o gestor. O Quadro 57 demonstra que a maioria das características de capital social abordadas no modelo de Grootaert et at. (2003) estão presentes na unidade.

Quadro 57 – Características predominantes de capital social na Unidade Palotina

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Relacionamento da cooperativa com as outras associações/cooperativas da região. • Participação dos cooperados nas decisões da cooperativa.
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação aos demais cooperados. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da

[56] Início das análises de capital social da Unidade Administração Central.

	cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Dimensão	**Características Predominantes**
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade. • Interações sociais pelos cooperados em relação a temáticas cotidianas.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme caracterizado na análise institucional, a Unidade Palotina é uma representação organizacional da instituição C. VALE no município. Assim, como ela pode ser considerada o elo entre o associado, a comunidade e a cooperativa propriamente dita, há uma forte predominância de elementos de capital social no processo de gestão dessa unidade. Ressalta-se que a Unidade Palotina, apesar de dividir um mesmo espaço físico, não representa a Unidade Administração Central, mas sim uma unidade distinta, da mesma forma que as demais inseridas nos diferentes municípios compreendidos pela C. VALE.

Localizada na região Oeste do Estado do Paraná e com grande proximidade à sede da C. VALE, a Unidade Terra Roxa[57] apresenta fatores ambientais sociais muito diferentes, por exemplo, da Unidade Palotina. Com características culturais que a diferem dos demais municípios do oeste paranaense, a unidade apresenta elementos de capital social em níveis equilibrados. A Tabela 23 demonstra esses níveis com destaque às áreas hachuradas.

Tabela 23 - QI/MSC Unidade Terra Roxa

DIMENSÃO	**MB**	**B**	**R**	**A**	**MA**	**Freq.(%)**
GRUPOS E REDES		20%	40%	20%	20%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			40%	40%	20%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			20%	20%	60%	100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			60%		40%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL			40%	40%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			60%		40%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS		**3,33%**	**43,33%**	**20,00%**	**33,34%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

[57] Início das análises de capital social da Unidade Terra Roxa.

Os dados da Tabela 23 demonstram que, apesar da cooperativa não se distanciar geograficamente da sede localizada em Palotina, o nível de geração de capital social tem predominância de regular com 43,33% a muito ata de 33,34%, considerando ainda os 20% de alta predominância. Mesmo assim, em linhas gerais, pode-se afirmar, com base na entrevista realizada com o gestor, que há elevado nível de influências ambientais sociais na gestão da unidade conforme relacionado no Quadro 58.

Quadro 58 – Características predominantes de capital social na Unidade Terra Roxa

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Comunicação geral prestada entre os cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A Unidade Terra Roxa também possui em suas proximidades cooperativas concorrentes; porém, com uma notória identificação da atuação da C. VALE na região. Apesar de compor a região oeste paranaense, essa unidade, em termos de influências ambientais sociais externas, possui características que a colocam entre as mais fortes já abordadas e as demais que fazem parte da área de incorporação da COOPERMIBRA pela C. VALE. Assim, os elementos de capital social existentes na região de Terra Roxa a identificam como um caso específico em relação às demais pesquisadas.

A Unidade Maripá[58], localizada próxima à sede principal da cooperativa, bem como ao principal complexo industrial, apresenta elementos de alta predominância de influências

[58] Início das análises de capital social da Unidade Maripá.

sociais no processo de gestão. Como a sociedade que forma o município de Maripá tem uma forte ligação socioeconômica com a C. VALE, a Tabela 24 consequentemente apresenta uma forte predominância de elementos de capital social observados na entrevista com o gestor da unidade.

Tabela 24 - QI/MSC Unidade Maripá

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		40%	20%		40%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			40%		60%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			20%	60%	20%	100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO		20%	60%	20%		100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL		20%	20%	20%	40%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			20%		80%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**13,33%**	**30,00%**	**16,67%**	**40,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Os níveis alto e muito alto, apresentados na Tabela 24, apesar do primeiro não ser o mais predominante, demonstram uma situação em que os elementos de capital social possuem um elevado contexto na gestão cooperativa. Com 56,67% de concentração entre os níveis alto e muito alto, apesar dos notórios 30% de regularidade, a Unidade Maripá apresenta em seu processo de gestão uma destacada vinculação com o ambiente social a qual está inserida. Os principais elementos dessa vinculação podem ser observados no Quadro 59.

Quadro 59 – Características predominantes de capital social na Unidade Maripá

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade.
Autoridade e Ação Política	• Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados.

	• Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação à comunidade. • Benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Fatores como a alta geração de oportunidades socioeconômicas e a ênfase de características institucionais da C. VALE em Maripá a condicionam como um agente gerador de capital social para a região. Se a cooperativa pode ser considerada como um agente gerador, as influências do ambiente social no processo de gestão da Unidade Maripá são notórias, tendo em vista as dimensões que são consideradas nessa identificação.

4.4.1.2 Mesorregião Centro-Ocidental

A Unidade Campo Mourão[59] apresentou elementos de capital social muito semelhantes aos demais que serão explorados em virtude de também compreender a área da antiga COOPERMIBRA incorporada pela C. VALE. As principais características que a unidade incorpora relacionam-se com a forte presença de concorrência da atividade na região.

Como o município de Campo Mourão é sede da maior cooperativa da América Latina, o cooperativismo na região é vivenciado de modo mais intenso; porém, com um envolvimento social ainda discreto. A Tabela 25 demonstra uma tendência de regular a alta de características de geração de capital social por parte da unidade cooperativa. A maior ênfase se dá nas dimensões de confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, coesão e inclusão social.

Tabela 25 - QI/MSC Unidade Campo Mourão

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES	20%	20%	40%		20%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			60%	40%		100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			40%	60%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO		40%	40%	20%		100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL			80%		20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA		60%	20%	20%		100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**3,33%**	**20,00%**	**46,67%**	**23,33%**	**6,67%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

[59] Início das análises de capital social da Unidade Campo Mourão.

Elencados os dados da Tabela 25, nota-se que 70% das características de capital social encontram-se entre regular e alta na escala estabelecida pela adaptação do modelo de Grootatert et al. (2003). Apesar da atribuição de 46,67% de níveis regulares, quando somados aos 23,33% do alto nível, bem como os 6,67% de níveis mais extremos de geração de capital social, observa-se que há um direcionamento para a presença desses elementos. O Quadro 60 relaciona quais as características predominantes na Unidade Campo Mourão.

Quadro 60 – Características predominantes de capital social na Unidade Campo Mourão

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em um ambiente de forte competitividade e presença da sede de uma grande cooperativa, nota-se que a geração de capital social pela Unidade Campo Mourão aparentemente caminha para uma elevação. A presença dessas características no processo de gestão ainda é discreta; porém, com o indicativo de que, em longo prazo, mesmo com o respeito à concorrência, a cooperativa caminha para o reconhecimento social na região. Conforme observado, o término do processo de integração entre a antiga cooperativa presente e a atual também fomenta a ideia de elevação de nível desse capital social.

Também fazendo parte do contexto de integração da antiga COOPERMIBRA pela C. VALE, a Unidade Mamborê[60] apresenta características de ambiente social na gestão cooperativa semelhantes às da Unidade de Campo Mourão. A Tabela 26 demonstra um nível que varia de regular a alto nas características de geração de capital social no ambiente em que está inserida.

[60] Início das análises de capital social da Unidade Mamborê.

Tabela 26 - QI/MSC Unidade Mamborê

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		20%		60%	20%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			40%	60%		100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			40%	60%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO		40%	40%	20%		100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL		20%	40%	20%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA		20%	40%	20%	20%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**16,67%**	**43,33%**	**30,00%**	**10,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

A aplicação do modelo demonstra, nos dados da Tabela 26, que 73,33% dos níveis de presença de elementos de capital social no processo de gestão da unidade se concentram entre regular e alto, com uma perspectiva que tende a aumentar ao longo dos anos. Assim como as demais unidades mencionadas, o período pós-integração da antiga cooperativa existente terá papel fundamental na observação sobre esse possível aumento. O Quadro 61 estabelece quais são as características de capital social predominantes na Unidade Mamborê.

Quadro 61 – Características predominantes de capital social na Unidade Mamborê

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Uma característica específica apurada por meio da entrevista com o gestor da Unidade Mamborê é a localização da cooperativa no município. Conforme mencionado no levantamento dos dados, para a utilização física dessa unidade, a maioria dos associados transita obrigatoriamente pelas principais unidades das cooperativas concorrentes da C. VALE. Assim, não apenas pelo fato da incorporação da antiga COOPERMIBRA, mas pela própria localização das outras cooperativas, há uma caracterização de regular a alta que compõem as influências sociais na gestão da unidade.

Os elementos do ambiente institucional discutidos anteriormente por meio da entrevista com o gestor da Unidade Campina da Lagoa[61] contribuíram de maneira pontual para a possibilidade da análise e das respectivas explicações sobre uma discreta e equilibrada geração de capital social na região contemplada pela cooperativa. Como a unidade faz parte da incorporação da antiga cooperativa existente no município, mesmo após cinco anos de integração, ainda se observam características mais básicas de capital social comparativamente a outras unidades.

A Tabela 27 demonstra esse equilíbrio em relação aos elementos formadores do capital social. Os níveis encontram-se equilibrados entre a regularidade e a alta predominância nas dimensões; porém, com valores identificáveis em baixos níveis também. Nota-se a dimensão grupos e redes bem regular, a baixa frequência da dimensão informação e comunicação, e uma tendência entre regular e alta para as dimensões de confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, coesão e inclusão social e autoridade e ação política.

Tabela 27 - QI/MSC Unidade Campina da Lagoa

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		20%	60%	20%		100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			60%	40%		100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			60%	40%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	20%	60%		20%		100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL		20%	60%	20%		100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA	20%		60%	20%		100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**6,67%**	**16,67%**	**50,00%**	**26,67%**	**0,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme apresentado na Tabela 27, 76,67% das características de geração de capital social por parte da Unidade Campina da Lagoa se concentram entre um regular e alto nível, com ênfase no equilíbrio com 50% relacionado. O Quadro 62 permite identificar quais as características que puderam ser identificadas em cada uma das dimensões do modelo de Grootaert et al. (2003).

[61] Início das análises de capital social da Unidade Campina da Lagoa.

Quadro 62 – Características predominantes de capital social na Unidade Campina da Lagoa

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa.
Autoridade e Ação Política	• Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De modo comparativo, por exemplo, à Unidade Administração Central estabelecida no município sede da cooperativa, a Unidade Campina da Lagoa ainda absorve discretos elementos de capital social de acordo com o ambiente a qual está inserida. Como 2014 é o ano de encerramento da integração entre a C. VALE e a antiga cooperativa incorporada, espera-se que, a partir desse ponto, haja uma maior identificação social da organização para com a população, bem como uma maior relação de características que moldem a gestão para decisões que envolvam o ambiente social em que se apresenta.

4.4.1.3 Mesorregião Norte-Central

Entre as unidades cooperativas analisadas na mesorregião Norte-Central paranaense, a Unidade São Jorge do Ivaí[62] também faz parte do processo de incorporação da antiga COOPERMIBRA pela C. VALE. No entanto, suas características de presença de fatores ambientais sociais no processo de gestão se assemelham às demais apenas em alguns pontos específicos. Essa unidade também possui concorrência direta com outra cooperativa; porém, de modo menos incisivo em comparação às outras regionais abordadas. A Tabela 28 demonstra uma alta predominância de fatores de capital social na gestão da unidade.

[62] Início das análises de capital social da Unidade São Jorge do Ivaí.

Tabela 28 - QI/MSC Unidade São Jorge do Ivaí

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		20%	20%	60%		100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE				40%	60%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO				80%	20%	100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			60%	40%		100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL			60%	20%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			20%	60%	20%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**3,33%**	**26,67%**	**50,00%**	**20,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em linhas gerais, a Unidade São Jorge do Ivaí apresenta características sociais específicas quando comparada às das demais unidades da antiga COOPERMIBRA. Pela Tabela, é possível observar 76,67% dos níveis de elementos de capital social encontram-se entre regulares e altos; porém, quando agregados aos 20% de extremas características, nota-se uma forte predominância desses elementos. O Quadro 63 sintetiza quais características de capital social estão presentes de modo específico na unidade cooperativa.

Quadro 63 – Características predominantes de capital social na Unidade São Jorge do Ivaí

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação aos demais cooperados. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa. • Participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Comunicação geral prestada entre os cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação à comunidade.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

No que tange às influências do ambiente social no processo de gestão da cooperativa, a Unidade São Jorge do Ivaí se assemelha parcialmente às Unidades de Campo Mourão, Floresta e São João do Ivaí conforme os níveis apresentados. Como também faz parte do processo de integração da antiga cooperativa existente na região, a unidade demonstra uma boa perspectiva de que esses fatores de capital social aumentem ao longo do tempo.

A Unidade Floresta[63] também incorporou a antiga cooperativa presente na região; porém, de um modo mais específico, haja vista estar sediada entre duas cidades com maior estrutura populacional e, por conseguinte, maior campo para inserção social. Como Floresta fica localizada entre os municípios de Campo Mourão e Maringá, a cooperativa se situa entre suas duas maiores concorrentes que são, respectivamente, as outras duas maiores cooperativas do Estado do Paraná.

Apesar de estar inserida em um ambiente altamente competitivo e concorrencial, a Tabela 29 demonstra que a Unidade Floresta tem, assim como a Unidade Campo Mourão, uma concentração entre os níveis regular e alto em relação às características de capital social. Por meio da atribuição desses níveis a partir da entrevista realizada com o gestor e do modelo, nota-se que, a partir de 2014, há uma perspectiva positiva em relação ao aumento desses níveis, considerando o encerramento do período de integração com a antiga cooperativa.

Tabela 29 - QI/MSC Unidade Floresta

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		20%		60%	20%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			20%	60%	20%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			40%	60%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			60%	20%	20%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL			60%	40%		100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA		60%		40%		100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**13,33%**	**40,00%**	**36,67%**	**10,00%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Os dados da Tabela 29 demonstram, em relação aos níveis de características de capital social, que 40% se encontram como regular, 36,67% alto e 10% em um nível muito alto. Com a somatória da predominância, de acordo com as áreas hachuradas da Tabela, é possível destacar uma concentração entre equilibrada e alta dessa predominância em 76,67%. O Quadro 64 descreve quais as características predominantes de capital social da Unidade Floresta.

[63]Início das análises de capital social da Unidade Floresta.

Quadro 64 – Características predominantes de capital social na Unidade Floresta

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito). • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Mesmo fazendo parte das unidades incorporadas pela antiga cooperativa existente na região, a Unidade Floresta possui, conforme apresentado, um diferencial em relação às demais que é a sua localidade entre as outras duas maiores cooperativas paranaenses. Assim, como a unidade atuou apenas nos últimos cinco anos sob a gestão C. VALE, nota-se que há uma boa perspectiva de que esses elementos de geração de capital social possam, cada vez mais, estarem presentes no processo de gestão da cooperativa, tendo em vista a própria concorrência com as demais organizações presentes na região.

Compreendida também pela incorporação da antiga COOPERMIBRA, a Unidade São João do Ivaí[64] apresentou características específicas no ambiente social. Conforme entrevista com o gestor da unidade, o cooperativismo já é tradicional na região. Esse elemento influencia diretamente no capital social identificado conforme a Tabela 30. Pelos dados, há uma predominância entre equilibrada e acentuada no que tange a geração de capital social.

[64] Início das análises de capital social da Unidade São João do Ivaí.

Tabela 30 - QI/MSC Unidade São João do Ivaí

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		20%	40%		40%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			40%	20%	40%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			20%	80%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			40%	40%	20%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL			60%	20%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA			40%	40%	20%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**0,00%**	**3,33%**	**40,00%**	**33,33%**	**23,34%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

De acordo com a Tabela 30, a predominância de elementos de capital social no processo de gestão da Unidade São João do Ivaí concentra-se em regular e alto, somando 73,33% conforme as áreas hachuradas. Porém, cabe ressaltar que mais 23,34% dessas características também se encontram identificadas com extrema concentração de fatores ambientais sociais na condução da unidade cooperativa. O Quadro 65 relaciona todas as características predominantes na Unidade São João do Ivaí.

Quadro 65 – Características predominantes de capital social na Unidade São João do Ivaí

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados. • Informações econômico-financeiras prestadas pela cooperativa à comunidade. • Informações socioculturais prestadas pela cooperativa à comunidade.
Coesão e Inclusão Social	• Interação entre os cooperados e a comunidade externa. • Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados. • Benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Conforme mencionado, pela região já vivenciar o cooperativismo há muitos anos, esse fator pode ter contribuído para o alto nível de elementos de capital social na gestão da cooperativa. As dimensões que menos apresentaram características foram as de grupos e redes, coesão e inclusão social, tendo em vista a própria formação socioeconômica da região de São João do Ivaí. Porém, apesar disso, o município apresenta uma elevada abertura para o desenvolvimento da C. VALE na região.

4.4.1.4 Mesorregião Centro-Sul

A Unidade Guarapuava[65], por ser a única presente na região Centro-Sul do Estado do Paraná na amostra pesquisada, já se coloca em uma situação social diferenciada. Conforme debatido na análise do ambiente institucional, a presença da C. VALE nessa região também é explicada pela incorporação da antiga COOPERMIBRA. Em uma região com características culturais e sociais distintas, as influências da presença de elementos de capital social no processo de gestão da unidade também a diferencia das demais.

Conforme a Tabela 31 e comparativamente às outras unidades debatidas até a presente seção, nota-se que os elementos de capital social aparecem de um modo intermediário na gestão da cooperativa. Apesar de um equilíbrio geral entre as dimensões de capital social estabelecidas pelo modelo de análise, observa-se uma perspectiva também estabilizada sobre o aumento desses níveis após o processo formal de integração da antiga cooperativa.

Tabela 31 - QI/MSC Unidade Guarapuava

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		80%	20%			100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE			60%	20%	20%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO			40%	60%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO		60%	20%		20%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL	20%		20%	20%	40%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA	40%	40%		20%		100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**10,00%**	**30,00%**	**26,67%**	**20,00%**	**13,33%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As áreas hachuradas da Tabela 31 demonstram que o nível intermediário se concentra entre baixa e regular presença de características de capital social. A somatória dos dois níveis é de 56,67%. Porém, quando esses elementos são analisados de um modo genérico, é possível

[65] Início das análises de capital social da Unidade Guarapuava.

observar que não há uma forte concentração em níveis específicos. O Quadro 66 relaciona as características de capital social que predominam na Unidade Guarapuava.

Quadro 66 – Características predominantes de capital social na Unidade Guarapuava

Dimensão	Características Predominantes
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade.
Ação Coletiva e Cooperação	• Ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Quando analisados os aspectos regionais da amostra do estudo, a Unidade Guarapuava apresenta um maior distanciamento entre a região base da C. VALE comparativamente às demais. Assim como as unidades presentes em São João e São Jorge do Ivaí, Mamborê, Campina da Lagoa, Campo Mourão e Floresta, abordadas até a presente seção, essa unidade também fez parte do processo de incorporação da antiga COOPERMIBRA pela C. VALE. No entanto, quando também observadas de modo comparativo às unidades mencionadas, a Unidade Guarapuava apresenta ainda uma baixa predominância e expectativa de influências ambientais sociais em seu processo de gestão.

4.4.2 Unidades Cooperativas Paraguaias

Da mesma forma que as demais unidades já analisadas, as características de capital social atribuídas às unidades paraguaias[66] também foram identificadas. A própria inserção da cooperativa em território paraguaio anteriormente discutido já direciona a aspectos que diferenciam essas unidades das demais. Conforme os aspectos debatidos no ambiente institucional, os municípios de La Paloma Del Espiritu Santo, Katuete e Corpus Chirsti são habitados, em sua maioria, por paraguaios e brasileiros.

Essa predominância de agricultores brasileiros que adquiriram terras em território paraguaio, ainda na década de 1980, gerou traços culturais e sociais específicos. As relações

[66]Início das análises de capital social das unidades paraguaias.

sociais mais tensas presentes na fronteira entre brasileiros e paraguaios não foi observada nas regiões pesquisadas. Logo, isso impacta diretamente nos aspectos relacionados às características de geração de capital social pelas unidades cooperativas.

Tabela 32 - QI/MSC Unidades Paraguaias

DIMENSÃO	MB	B	R	A	MA	Freq.(%)
GRUPOS E REDES		40%		40%	20%	100%
CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE		40%	20%	20%	20%	100%
AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO	20%	20%	20%	40%		100%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	40%	20%	20%		20%	100%
COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL		40%	20%	20%	20%	100%
AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA	40%		20%	20%	20%	100%
TOTAL DOS NÍVEIS	**16,67%**	**26,67%**	**16,67%**	**23,33%**	**16,67%**	100%

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Os dados da Tabela 32 demonstram uma baixa predominância de elementos de geração de capital social no processo de gestão das unidades paraguaias. Um dos principais fatores analisados na pesquisa de campo é que, pela região ser pujante no cenário agrícola do país, há a inserção de diversas multinacionais do setor do agronegócio. Dessa forma, o trabalho da C. VALE em território paraguaio demonstra, desde a sua constituição jurídica, elementos mais direcionados ao ambiente competitivo entre as empresas.

Do ponto de vista jurídico, as relações comerciais entre produtores e cooperativa são empresariais. Porém, de modo específico, pôde-se observar que, mesmo com a relação comercial, as influências do cooperativismo são muito presentes no ambiente. O Quadro 67 demonstra as características predominantes de capital social, identificadas a partir da entrevista com o gestor das unidades paraguaias.

Quadro 67 – Características predominantes de capital social nas unidades paraguaias

Dimensão	Características Predominantes
Grupos e Redes	• Adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa. • Atuação da cooperativa na região (distrito). • Diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito).
Confiança e Solidariedade	• Confiança da comunidade em relação à cooperativa. • Confiança dos cooperados em relação à cooperativa.
Ação Coletiva e Cooperação	• Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa. • Obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade.
Informação e Comunicação	• Acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados.
Coesão e Inclusão Social	• Socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa. • Interações sociais pelos cooperados em relação a temáticas cotidianas.
Autoridade e Ação Política	• Capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas. • Criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional.

Fonte: dados da pesquisa (2014)

Em uma síntese geral das características apresentadas, notam-se fortes elementos de adesão dos produtores às relações comerciais com a cooperativa, bem como uma forte atuação da cooperativa na região, como foco de competitividade à diversidade de entidades também presentes. A comunidade brasiguaia reconhece e confia no trabalho da C. VALE, principalmente pelos fatores históricos, além das próprias ações realizadas. Um dos principais aspectos de capital social elencados pela pesquisa é a criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional.

4.5 ANÁLISE POR AGRUPAMENTOS DAS UNIDADES COOPERATIVAS

Conforme descrito nos aspectos metodológicos da pesquisa, a proposta de agrupamentos das unidades cooperativas da C. VALE, investigadas cientificamente, tem por objetivo verificar se há características dos três ambientes analisados comuns entre elas. Essa ideia teve como suporte ferramental a utilização do *software* NVIVO® versão 10, cujos procedimentos viabilizaram a identificação ou não de *clusters* específicos.

O processo de agrupamentos dividiu-se basicamente em cinco etapas. A primeira delas consistiu na tabulação dos dados coletados nos três ambientes de análise, de modo que, para o ambiente institucional foram relacionadas as respostas às dez questões propostas com embasamento teórico da Nova Economia Institucional de North (1990), para o ambiente cultural foram relacionadas as características das seis dimensões propostas pelo CVM de Cameron e Quinn (1998) e, por fim, para o ambiente social foram relacionadas as características das seis dimensões propostas no QI-MCS de Grootaert et. al. (2003).

A segunda etapa foi a inserção dessas observações por unidade cooperativa analisada no *software* NVIVO® versão 10, por meio da exportação desses dados externos junto ao programa. Dessa forma, a terceira etapa se constituiu na exploração dos dados via Análise de *Clusters*. Para esse fim, o NVIVO® solicitou as fontes de pesquisa, que foram os dados unidade a unidade, onde os *clusters* foram analisados por similaridade de palavras. Em linhas gerais, o *software* buscou nos respectivos dados estruturados para cada unidade cooperativa, a similaridade de respostas aos vinte e dois itens das três dimensões mencionadas.

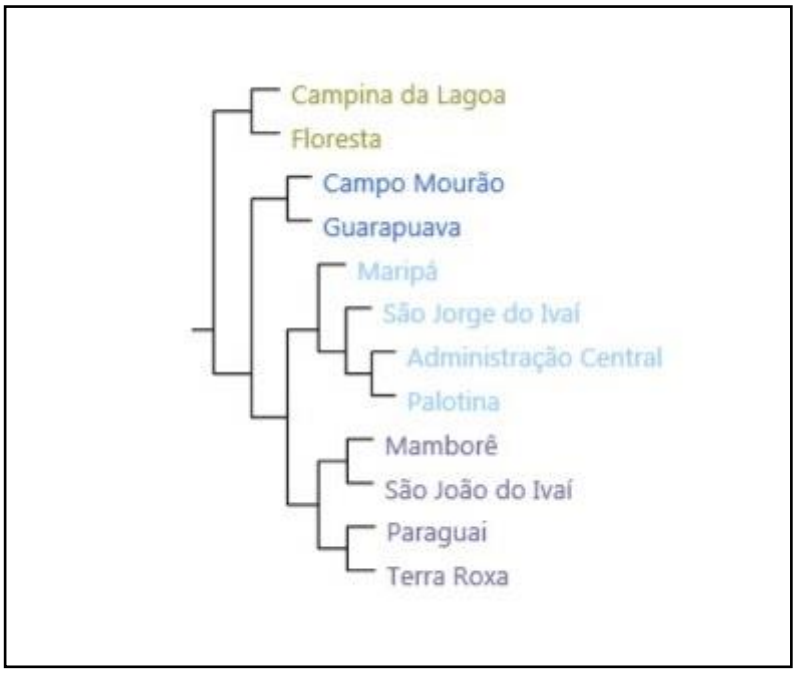
Para avaliação das similaridades de palavras, o NVIVO® atribuiu três opções de coeficientes métricos: coeficiente de Jaccard, coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de Sorensen. Segundo Pohlmann (2007, p.337), esse tipo de medida "[...] permite especificar as medidas de distância a serem usadas no *clustering*." O coeficiente de Jaccard

estabelece um índice de similaridade que varia entre 0 (menos similar) e 1 (mais similar), assim como o coeficiente de Sorensen. O coeficiente de correlação de Pearson estabelece um índice de similaridade que varia entre -1 (menos similar) e 1 (mais similar), o qual foi utilizado nas análises (HAIR JR. et at., 2005; POHLMANN, 2007).

Na quarta etapa, o modelo foi propriamente rodado, gerando um dendograma para a análise dos respectivos agrupamentos identificados. O dendograma refere-se à representação gráfica dos *clusters*. Para Hair Jr. et al. (2005, p.382), é uma "representação gráfica (gráfico em árvore) dos resultados de um procedimento hierárquico no qual cada objeto é colocado em um eixo e o outro eixo representa os passos no procedimento hierárquico." Hair Jr. et al. (2005, p.383) definem ainda objeto como "pessoa, produto ou serviço, empresa ou qualquer outra entidade que possa ser avaliada quanto a uma determinada quantidade de atributos."

A quinta é última etapa se refere especificamente à interpretação do dendograma e dos respectivos *clusters* formados entre as unidades cooperativas. Após relacionadas todas as características necessárias para a construção dos possíveis agrupamentos, chegou-se ao dendograma a partir do *software* NVIVO® demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Dendograma dos *clusters*

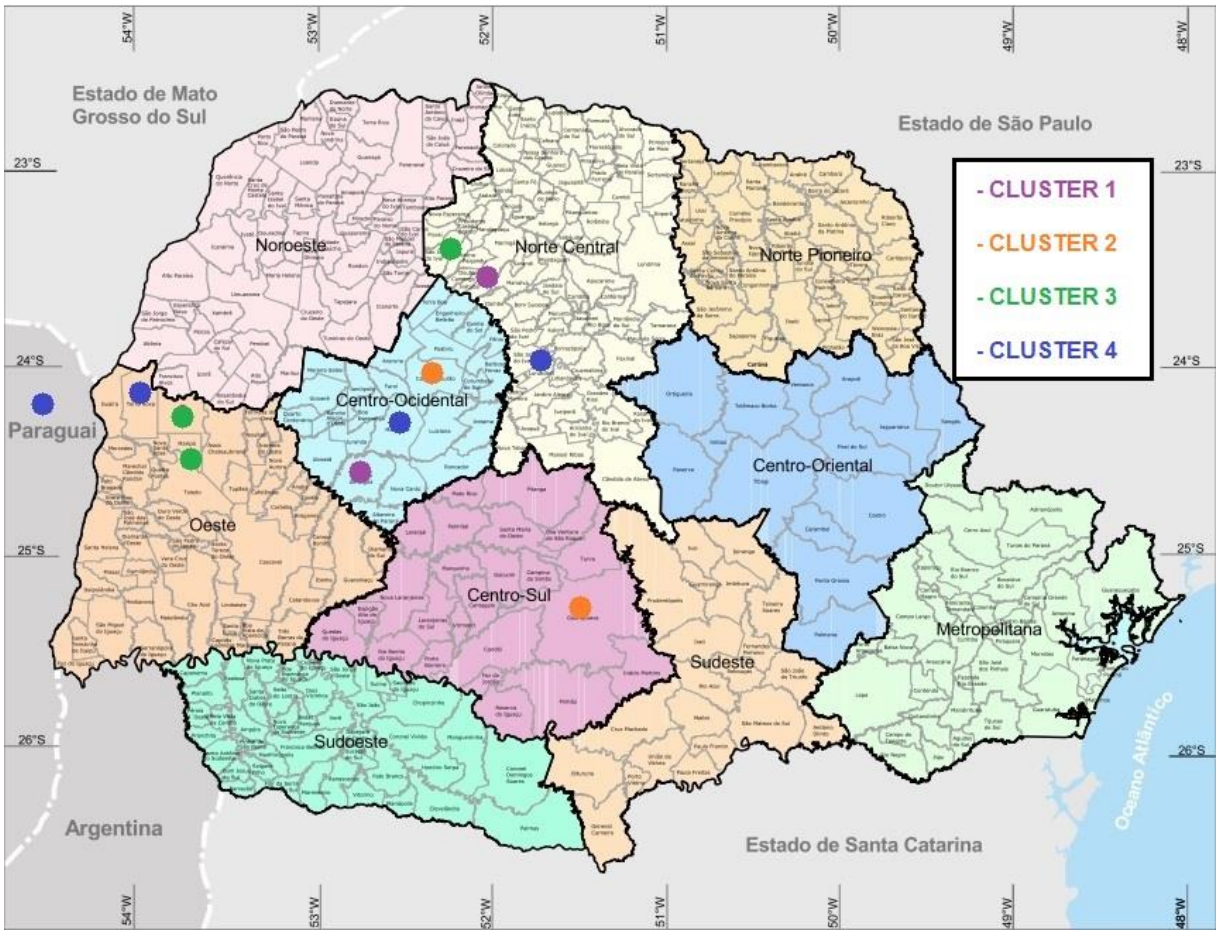


Fonte: elaborado via NVIVO®

Com base no dendograma gerado pelo NVIVO®, a partir das características institucionais, culturais e sociais das unidades cooperativas, foi possível identificar quatro *clusters* ou agrupamentos principais: 1) Unidades Campina da Lagoa e Floresta; 2) Unidades

Campo Mourão e Guarapuava; 3) Unidades Maripá, São Jorge do Ivaí, Administração Central e Palotina; 4) Unidades Mamborê, São João do Ivaí, Paraguai e Terra Roxa. A Figura 10 identifica, por meio de mapa, os quatro agrupamentos.

Figura 10 – Agrupamentos conforme região geográfica



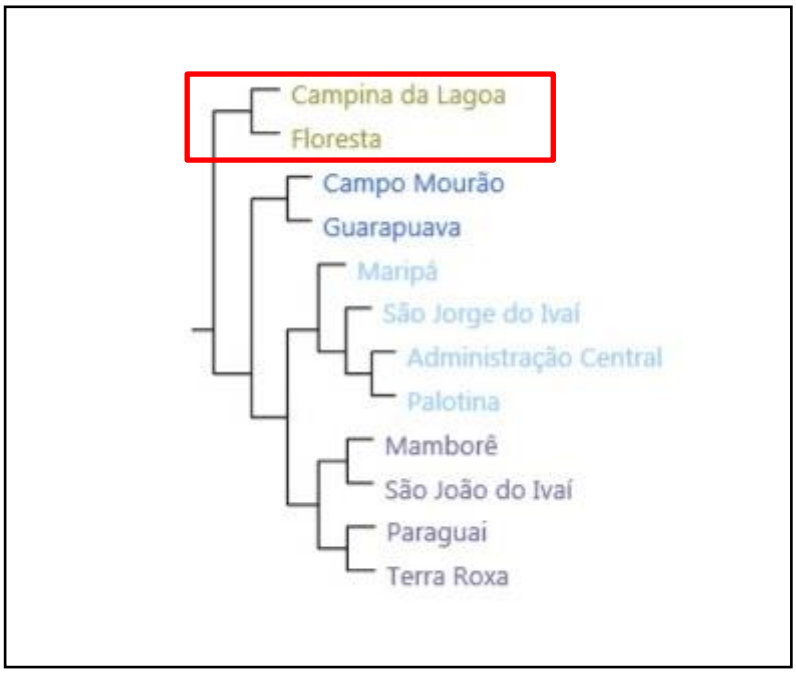
Fonte: adaptado de Paraná - Lei Estadual n.15.825 (2008)

O mapa permite identificar geograficamente os quatro agrupamentos estabelecidos pelas análises. Inicialmente, observa-se que os aspectos territoriais ou geográficos não influenciaram nos agrupamentos via características institucionais, culturais e sociais. Para cada *cluster* existem, no mínimo, duas mesorregiões contempladas. Destaque para o terceiro agrupamento que reúne, ao mesmo tempo, unidades cooperativas contempladas em três mesorregiões mais o Paraguai. O detalhamento das principais similaridades é apresentado a seguir.

4.5.1 Agrupamento 1: unidades Campina da Lagoa e Floresta

O primeiro agrupamento a ser analisado apresentou forte relação de características entre as unidades cooperativas da C. VALE de Campina da Lagoa, estabelecida na mesorregião Centro-Ocidental paranaense, e Floresta, estabelecida na mesorregião Norte-Central. O dendograma gerado demonstra a proximidade entre as duas unidades, conforme a Figura 11.

Figura 11 – Dendograma do agrupamento 1



Fonte: elaborado via NVIVO®

Em relação às características contidas no ambiente institucional, observou-se que todas as sínteses das dez respostas geradas a partir das entrevistas com os gestores condicionaram à similaridade. O motivo de entrada da cooperativa nos municípios se deu em virtude da recondução da antiga COOPERMIBRA. Em termos de características socioculturais, o desenvolvimento institucional da unidade cooperativa ocorre a partir do desenvolvimento histórico da região. Já a relação entre a cooperativa e demais entidades formais e informais ocorre de modo moderado, ou seja, não há envolvimento aprofundado na relação. No contexto político de criação de regras, por exemplo, em ambos os municípios a cooperativa é uma organização do ambiente institucional.

A participação dos produtores rurais do município em relação à atividade agroindustrial da cooperativa ocorre de modo moderado. O principal fator que condiciona a

escolha da C. VALE pelos agricultores regionais é a migração da antiga cooperativa e crescente relação de confiança entre esses agentes como forma de redução de custos, aumento de ganhos e redução das incertezas. Porém, esses mesmos produtores possuem moderada receptividade a novos modelos ou novas tecnologias que surgem. Notou-se também, em ambas as unidades, uma baixa participação nos processos de mudança da cooperativa, quando esses ocorrem. As características econômicas dos municípios também pouco influenciam nas decisões cotidianas da cooperativa, tendo em vista que boa parte desse processo ocorre nas assembleias. Identificou-se também uma baixa relação entre geração de capital econômico via cooperativa e economia regional.

No ambiente cultural, ambas as unidades cooperativas tiveram tipologias de cultura organizacional identificadas como de mercado. Nesse contexto, as unidades são orientadas aos resultados e à competitividade. A liderança contempla tais aspectos de orientação a resultado com estilo gerencial voltado a atingir objetivos previamente estabelecidos. Em termos de união organizacional, notam-se, mais uma vez, a ênfase nos resultados e a realização de metas.

As unidades cooperativas de Campina da Lagoa e Floresta também tiveram características de ambiente social semelhantes. Como o contexto de análise se deu a partir das dimensões de capital social identificadas em cada unidade junto às seis dimensões estabelecidas, em ambas as unidades tais características se apresentaram entre as formas regular e alta. A somatória dessas relações atribuiu um percentual de 76,67% para as duas unidades entre as escalas regulares e altas, conforme debatido previamente nas análises do ambiente social. As dimensões de confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, e coesão e inclusão social foram as que mais se aproximaram.

Para finalizar as análises do agrupamento 1, o *software* NVIVO® disponibiliza uma *tagcloud*[67], cuja finalidade é relacionar as principais palavras que se repetem nos dados que foram avaliados em cada *cluster*.

[67] Equivalente a uma “nuvem de palavras”.

Figura 12 – *Tagcloud* do agrupamento 1

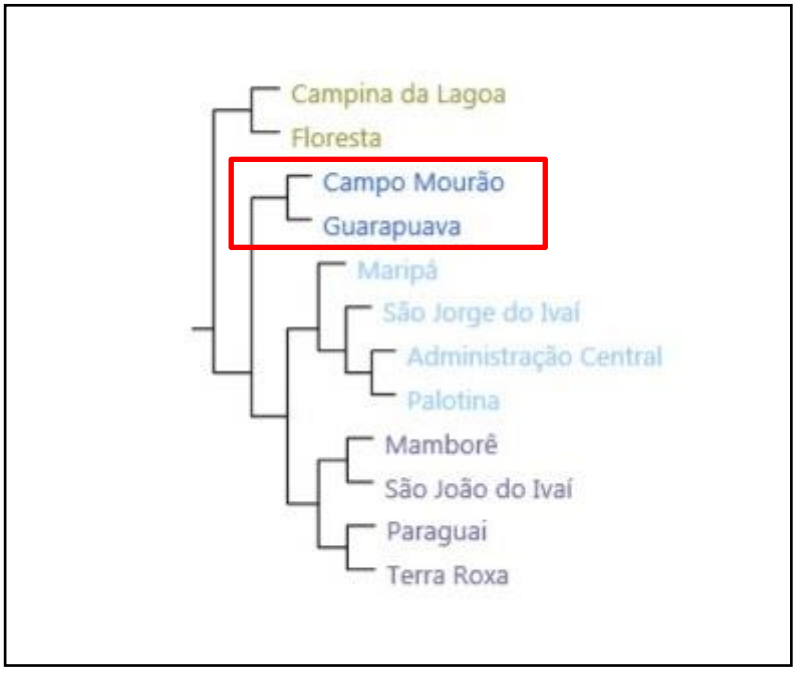


Fonte: elaborado via NVIVO®

4.5.2 Agrupamento 2: unidades Campo Mourão e Guarapuava

O segundo agrupamento a ser analisado contemplou a unidade de Campo Mourão, estabelecida na mesorregião Centro-Ocidental paranaense, e a unidade de Guarapuava, estabelecida na mesorregião Centro-Sul do Estado do Paraná. O dendograma da Figura 13 destaca a similaridade entre as duas unidades cooperativas por meio do agrupamento realizado.

Figura 13 – Dendogramado agrupamento 2



Fonte: elaborado via NVIVO®

No contexto do ambiente institucional, as unidades de Campo Mourão e Guarapuava obtiveram algumas características que as agrupassem por meio das respostas estabelecidas nos questionamentos realizados aos gestores. A justificativa da entrada das unidades cooperativas nos dois municípios ocorreu em virtude da recondução da gestão da antiga COOPERMIBRA. Dessa forma, as características socioculturais desses municípios influenciam diretamente do processo de gestão, tendo em vista que o desenvolvimento institucional das unidades cooperativas ocorre a partir do desenvolvimento histórico da região. A cooperativa é uma organização inserida no ambiente institucional.

Há moderada participação dos produtores rurais do município nas atividades agroindustriais da cooperativa. A escolha da C. VALE pelos agricultores regionais é a migração da antiga COOPERMIBRA e crescente relação de confiança como forma de redução de custos e redução das incertezas. Há baixa sugestão e participação nos processos de mudança da cooperativa por parte dos cooperados. Identificou-se, em ambas as unidades, uma baixa relação entre o crescimento econômico dos municípios e o crescimento econômico da cooperativa.

Nas análises do ambiente cultural, a unidade Campo Mourão obteve tipificação de cultura organizacional identificada simultaneamente como de mercado e como grupal. A unidade Guarapuava obteve a tipificação de cultura organizacional grupal estabelecida pelo questionário eletrônico aplicado e posteriormente analisado. Dessa forma, nota-se que as unidades se assemelham em termos de cultura organizacional grupal ou clã, ou seja, na tipificação em que as questões de relações humanas entre a própria cooperativa e os respectivos associados se moldam como as características familiares.

Entre os três ambientes analisados para a formação do agrupamento, o ambiente social foi o que apresentou menor relação de características. Com base no modelo utilizado para identificar predominâncias de dimensões de capital social, a unidade Campo Mourão obteve uma média de 70% de características entre regular e forte. Já a unidade de Guarapuava obteve média de 56,67% predominantes entre baixas e regulares características de capital social. As dimensões que mais se aproximaram foram confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, e informação e comunicação. Assim como o primeiro *cluster*, o agrupamento 2 também teve uma *tagcloud* gerada conforme a Figura 14.

Figura 14 – *Tagcloud* do agrupamento 2

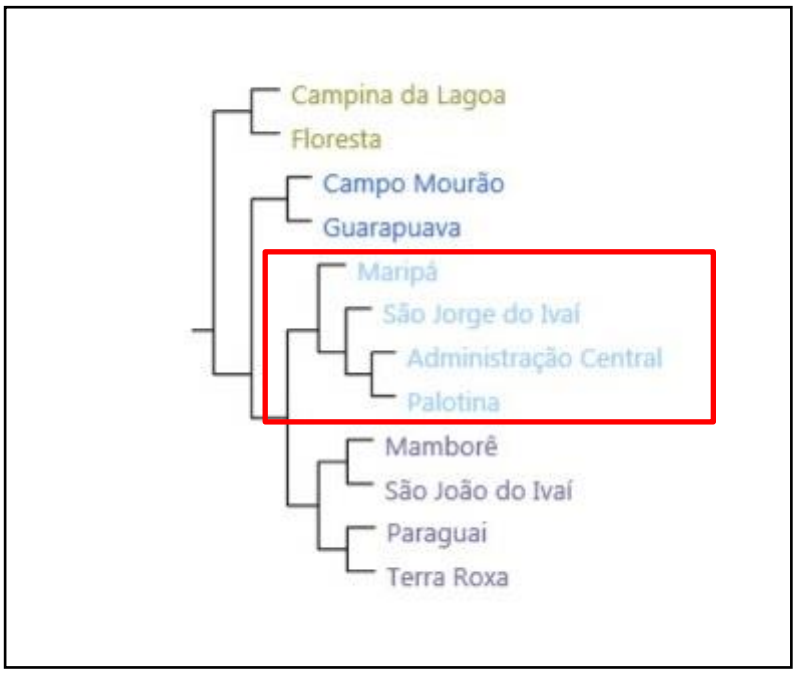


Fonte: elaborado via NVIVO®

4.5.3 Agrupamento 3: unidades Maripá, São Jorge do Ivaí, Administração Central e Palotina

O terceiro agrupamento gerado se constituiu das unidades de Maripá, Administração Central e Palotina, ambas estabelecidas na mesorregião Oeste do Estado do Paraná, e da unidade de São Jorge do Ivaí, estabelecida na mesorregião Norte-Central paranaense. O dendograma demonstrado pela Figura 15 destaca o agrupamento gerado pelas análises.

Figura 15 – Dendograma do agrupamento 3



Fonte: elaborado via NVIVO®

Apesar da criação do agrupamento com as quatro unidades cooperativas, o dendograma da Figura 15 demonstra uma ampla similaridade de características, por exemplo, entre as unidades Administração Central e Palotina, gerando um novo *cluster*. Pelo modelo de análise do dendograma, é possível afirmar que a unidade Maripá se agrupa com o conjunto formado pelas unidades São Jorge do Ivaí, Administração Central e Palotina. Dessa mesma forma, a unidade São Jorge do Ivaí se agrupa com o *cluster* formado pelas unidades Administração Central e Palotina, os quais geram um novo *cluster*.

Isso se explica pela forma como a Análise de Agrupamentos funciona a partir da relação de características entre os objetos de maneira hierárquica. Pohlmann (2007, p.345) afirma que "uma importante característica dos procedimentos hierárquicos é que os resultados de um estágio anterior são sempre incluídos dentro dos resultados dos estágios seguintes, de forma similar a uma árvore."

Ainda que exista a geração de mais de um *cluster* dentro do terceiro agrupamento, as análises de semelhanças de características foram realizadas de um modo geral entre as quatro unidades cooperativas contempladas no grupo. Para a quantidade de agrupamentos, Pohlmann (2007, p.352) afirma que "[...] o pesquisador deve complementar o julgamento estritamente empírico com quaisquer aspectos conceituais e teóricos acerca das relações estudadas que podem sugerir um número natural de grupos."

No primeiro ambiente da análise, o institucional, as quatro unidades cooperativas apresentaram várias características semelhantes. Nos municípios de Maripá, São Jorge do Ivaí e Palotina, a cooperativa C. VALE se destaca pela ampla participação em conjunto com demais entidades da sociedade e com instituições responsáveis pelas legislações e regras formais no que tange as relações institucionais. Dessa forma, as unidades cooperativas, ao contrário dos agrupamentos anteriores, são consideradas instituições capazes de influenciar diretamente o ambiente institucional.

Nos três municípios, os produtores rurais cooperados possuem uma alta participação na atividade agroindustrial do ambiente. Esse fator demonstra a representatividade da cooperativa no agronegócio das regiões. Uma característica evidente nas unidades de Maripá, São Jorge do Ivaí, Administração Geral e Palotina é a forte influência do ambiente econômico local no processo de gestão da cooperativa. Como há uma relação ampla entre o agronegócio e a cooperativa, esse ambiente econômico torna-se relevante às decisões. A última característica do ambiente institucional identificada é a alta geração de capital econômico pela cooperativa nesses municípios.

Um dos fatores que destaca a unidade de Maripá em um distanciamento maior das demais unidades relacionadas pelo *cluster* apresentado no dendograma é o ambiente cultural. Enquanto as unidades de São Jorge do Ivaí, Administração Central e Palotina obtiveram tipificação de cultura organizacional de mercado, a unidade de Maripá obteve a tipificação grupal ou clã.

As unidades cooperativas com cultura organizacional de mercado possuem como características similares às seis dimensões de análise o foco voltado à obtenção de resultados, satisfação de mercado e competitividade. Já a cultura organizacional grupal ou clã, identificada na unidade Maripá, apesar de também ter relacionado características de gestão voltada aos resultados, estabelece a pessoalidade do ambiente, em que há forte predominância de trabalho em equipe, relações humanas e traços de gestão baseados em aspectos familiares.

Com base nas características de capital social identificadas nas seis dimensões propostas pelo modelo, o ambiente social das unidades cooperativas do terceiro agrupamento também obteve similaridades destacáveis. A unidade Maripá obteve média de 86,67% de características de capital social estabelecidas entre regulares, altas e muito altas. São Jorge do Ivaí obteve média de 76,67% de predominância de características entre regular a alta. A unidade Administração Central com média de 76,67% e Palotina com média de 80% estabeleceram predominância de características de capital social entre alta e muito alta, o que reforça os agrupamentos gerados demonstrados no dendograma. A Figura 16 relaciona as palavras que mais se repetiram nas análises conforme a *tagcloud* gerada.

Figura 16 – *Tagcloud* do agrupamento 3

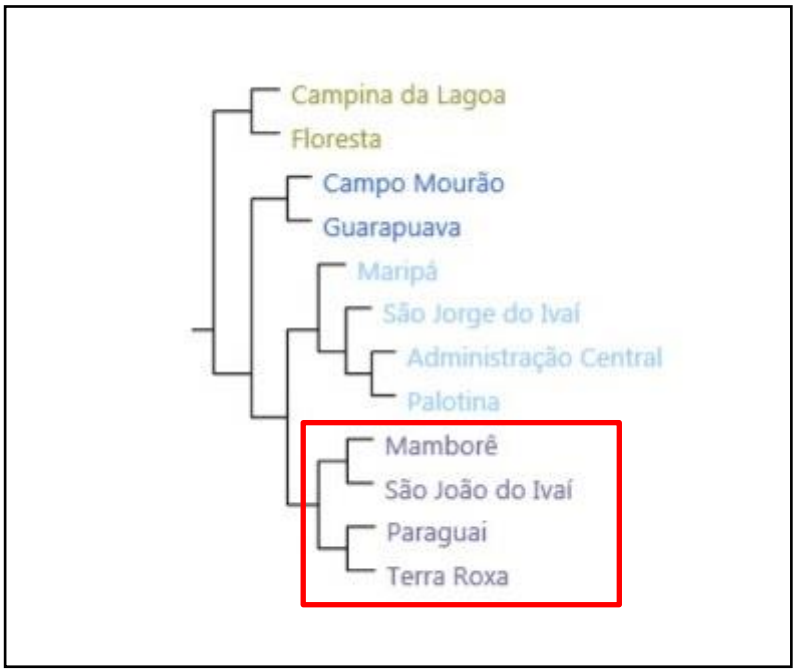


Fonte: elaborado via NVIVO®

4.5.4 Agrupamento 4: Unidades Mamborê, São João do Ivaí, Paraguai e Terra Roxa

O quarto e último agrupamento estabelecido pelas análises se apresentou como o mais heterogêneo em termos de localização territorial e geográfica entre as unidades contempladas. A unidade Mamborê está inserida na mesorregião Centro-Ocidental paranaense, a unidade São João do Ivaí está inserida na mesorregião Norte-Central paranaense, a unidade Terra Roxa se insere na mesorregião Oeste do Estado do Paraná e, por fim, as unidades Katuete, Paloma e Cruce Guarani estão inseridas no Departamento de Canindeyú, Paraguai, ultrapassando as fronteiras brasileiras. O dendograma destaca o quarto e último agrupamento conforme a Figura 17.

Figura 17 – Dendogramado agrupamento 4



Fonte: elaborado via NVIVO®

Assim como o agrupamento anteriormente explorado, o quarto agrupamento apresentou outros dois *clusters* formados pelas unidades Mamborê-São João do Ivaí e Paraguai-Terra Roxa. Para fins de análise, foram utilizados os mesmos critérios anteriormente discutidos sobre a quantidade de agrupamentos e as explorações gerais. No que tange ao ambiente institucional, houve características semelhantes às quatro regiões contempladas no quarto agrupamento.

Em relação às características socioculturais das quatro regiões, destaca-se o desenvolvimento institucional das unidades cooperativas, o qual está baseado a partir do

próprio desenvolvimento histórico das respectivas regiões. Assim, as análises demonstraram que, para as seis unidades anteriormente mencionadas, a cooperativa é uma organização inserida no ambiente institucional das quatro regiões. Porém, mesmo caracterizada como uma organização e não como uma instituição, as unidades cooperativas possuem forte participação em conjunto com demais entidades formais e informais das específicas sociedades no que tange ao estabelecimento de legislações e demais regras presentes na dinâmica institucional dos municípios.

Nas análises do ambiente cultural, foi possível identificar diferentes tipificações de cultura organizacional. A unidade Mamborê apresentou cultura organizacional predominante nas tipologias grupal e hierárquica. As unidades São João do Ivaí e Terra Roxa apresentaram tipologia de cultura organizacional de mercado. Já as unidades paraguaias apresentaram tipologia de cultura organizacional hierárquica. Em linhas gerais, o agrupamento apresenta características de gestão baseada na obtenção de resultados, na condução ordenada por meio de regras e burocracia, e nas relações humanas com traços familiares.

No contexto social, com base na atribuição de características de capital social compostas em seis dimensões estabelecidas no modelo utilizado, as unidades cooperativas também se assemelham em alguns aspectos. As unidades Mamborê e São João do Ivaí apresentam uma média de 73,33% de características de capital social entre regular e alta. A unidade Terra Roxa apresenta média de 96,67% entre regular e muito alta. Por fim, as unidades paraguaias apresentam média de 60% de características de capital social entre muito baixa e regular, o que demonstra pouca influência nesse contexto. A Figura 18 esboça a *tagcloud* do quarto agrupamento.

Figura 18 – *Tagcloud* do agrupamento 4



Fonte: elaborado via NVIVO®

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo da tese tem por objetivo o fechamento das discussões tratadas durante a pesquisa e está subdividido em conclusões e recomendações para futuros estudos. As conclusões respondem ao problema de pesquisa proposto na etapa introdutória, o atingimento do objetivo geral e específicos, bem como as análises finais das duas hipóteses estabelecidas. As recomendações para futuros estudos apresentam algumas sugestões no contexto cooperativista para a continuidade da exploração científica do tema.

5.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa objetivou analisar as influências do ambiente institucional e sociocultural na gestão cooperativista da C. VALE – Cooperativa Agroindustrial – comparativamente às unidades brasileiras paranaenses mais representativas e as unidades sediadas no Paraguai. Conforme proposto na investigação empírica, para fins de análise das influências do ambiente institucional, foram realizadas entrevistas *in loco* com os respectivos gestores de cada unidade cooperativa, conduzidas por questões elaboradas de acordo com os preceitos teóricos da Nova Economia Institucional, embasada em North (1990).

A partir das leituras de North (1990) e demais autores relevantes ao tema, houve a possibilidade de elaboração de dez questões direcionadas a: 1) os motivos que direcionaram a instalação da unidade cooperativa no município; 2) as características socioculturais do município no qual a cooperativa está inserida; 3) a relação entre a cooperativa e demais instituições formais e informais; 4) se o sistema político regional influencia ou é influenciado pela cooperativa; 5) a participação dos produtores rurais do município junto à cooperativa; 6) os motivos de escolha da cooperativa pelos produtores rurais; 7) o nível de receptividade de novos modelos ou novas tecnologias pelos cooperados; 8) as sugestões de mudanças nos processos da cooperativa pelos associados; 9) as influências das características econômicas locais nas decisões cotidianas da cooperativa; 10) a geração de capital econômico pela cooperativa na região.

Para fins de análise do ambiente cultural, foram aplicados questionários eletrônicos *online* junto aos mesmos gestores das unidades cooperativas. As questões se embasaram no modelo teórico elaborado por Cameron e Quinn (1998) que permitiu identificar as principais características de cultura organizacional predominantes, bem como a tipologia cultural específica e suas possíveis variações entre as unidades. O modelo trabalha com seis

dimensões específicas de análise: 1) características dominantes; 2) liderança; 3) gerenciamento de pessoas e equipes; 4) união organizacional; 5) estratégia; 6) sucesso. Para cada dimensão, o modelo propõe quatro possibilidades de respostas por meio de valores atribuídos ou *scores*. Cada uma das quatro respostas dá um direcionamento específico dentro dos quatro quadrantes do CVM. Ao final, o quadrante que obtiver mais valores tipifica a cultura organizacional da unidade cooperativa.

Nas análises das influências do último ambiente abordado, o social, a partir dos resultados identificados pelas entrevistas e pelos questionários aplicados, foi possível identificar as características de capital social presentes em cada unidade cooperativa com base na adaptação do modelo proposto por Grootaert et al. (2003), cujas dimensões poderiam variar entre as unidades. Desenvolvido pelo grupo de estudos de capital social do Banco Mundial no ano de 2003, o QI-MCS também é composto por seis dimensões específicas: 1) grupos e redes; 2) confiança e solidariedade; 3) ação coletiva e cooperação; 4) informação e comunicação; 5) coesão e inclusão social; 6) autoridade e ação política.

Cada uma das seis dimensões estabelecidas pelo QI-MCS atribui características mais e menos específicas no que tange à geração de capital social. Cabe ressaltar que o modelo foi adaptado com base na criação de uma escala que variou da menor à maior intensidade, à medida que cada uma das cinco características atribuídas às seis dimensões, totalizando trinta itens, era identificada. Ao final, com base em uma média trabalhada aos trinta indicadores, foi possível estabelecer características de capital social menos intensas e mais intensas.

Em relação ao objetivo central da pesquisa, chegou-se à conclusão de que há influência dos ambientes institucionais e socioculturais na gestão da cooperativa presentes nas unidades estudadas do Estado do Paraná e do Paraguai. Porém, de modo comparativo, não houve uma separação direta entre Brasil e Paraguai, tendo em vista que as unidades paraguaias apresentaram características institucionais e socioculturais que as assemelharam a determinadas unidades paranaenses. Assim, foi possível observar que mesmo a C. VALE sendo uma única cooperativa inserida nas regiões contempladas, os ambientes institucionais e socioculturais fazem com que os processos de gestão se adaptem às características dos respectivos ambientes, demonstrando o transfronteirismo dos mesmos.

Dessa maneira, quanto ao problema de pesquisa estabelecido na introdução do estudo, sobre se **os ambientes institucionais e socioculturais influenciarem a gestão cooperativa da C. VALE - Cooperativa Agroindustrial comparativamente às unidades paranaenses e paraguaias**, pôde-se concluir que a resposta é afirmativa. No entanto, foi possível identificar que as unidades paranaenses não apresentaram heterogeneidade em relação às influências

estabelecidas pelas teorias propostas na fundamentação. As análises comprovaram que a questão geográfica ou territorial não influenciou na semelhança de características ambientais, sendo que estas foram corroboradas, tendo em vista a criação de agrupamentos específicos de unidades cooperativas instaladas em diferentes regiões.

Em uma análise mais específica, foram criados quatro agrupamentos contemplando unidades cooperativas de diferentes regiões, cujas características de influências dos três ambientes abordados na gestão se assemelharam. O primeiro agrupamento contemplou as unidades de Campina da Lagoa e Floresta. O segundo agrupamento contemplou as unidades de Campo Mourão e Guarapuava. O terceiro agrupamento, as unidades de Maripá, São Jorge do Ivaí, Administração Central e Palotina. O quarto e último agrupamento contemplou as unidades de Mamborê, São João do Ivaí, Terra Roxa e unidades do Paraguai.

No primeiro *cluster* identificado, as unidades de Campina da Lagoa e Floresta relacionaram várias características semelhantes. Em relação ao ambiente institucional, as dez questões levantadas, via entrevistas com os respectivos gestores, obtiveram categorizações semelhantes em relação às respostas. É certo que ambas as unidades possuem suas respectivas características; porém, o que foi identificado nesse ambiente foi o alinhamento das respostas analisadas em relação aos preceitos teóricos pautados na Nova Economia Institucional tratada por North (1990).

Os principais aspectos que moldaram o ambiente institucional, que refletiram diretamente no processo de gestão das unidades cooperativas de Campina da Lagoa e Floresta, ocorreram desde a entrada da C. VALE nos respectivos municípios, por estarem condicionadas à integração da antiga COOPERMIBRA que passou por notórias dificuldades financeiras. Nos preceitos teóricos de North (1990) sobre instituições e organizações, notou-se que a C. VALE atua como uma organização dentro desses municípios, pois segue as principais regras de conduta e participa da dinâmica institucional. Dessa forma, o desenvolvimento institucional da cooperativa ocorre com base no próprio desenvolvimento histórico da região. Já em relação aos cooperados, a maioria migrou da antiga cooperativa e, assim, participa de maneira moderada em relação às decisões da organização. Apesar da discrição em relação à receptividade de novas tecnologias e novos modelos e às sugestões nos processos da cooperativa, os associados demonstram crescente relação de confiança com a C. VALE, sobretudo no que tange à redução de incertezas. A geração de capital econômico via cooperativa nessas duas regiões ainda é baixa.

No contexto do ambiente cultural, cujas características foram levantadas tomando como base o CVM de Cameron e Quinn (1998), a tipologia de cultura organizacional

identificada em ambas unidades do primeiro agrupamento foi a de mercado. Sendo assim, o foco da gestão pauta-se na obtenção de resultados. Alguns fatores podem corroborar essa tipificação. No caso da unidade de Floresta, a mesma se insere geograficamente ao lado das sedes das outras duas maiores cooperativas do Estado do Paraná. Assim, a competitividade torna-se uma questão de continuidade da cooperativa no município à qual está inserida. A unidade Campina da Lagoa também se estabelece em uma localização de outras cooperativas presentes; porém, com menos intensidade. A reconquista da credibilidade do cooperativismo por meio de estratégias específicas de mercado também contribuiu para uma cultura mais voltada ao mercado. No contexto teórico, essas avaliações corroboram o estado institucionalizado de Bourdieu (2004), em que o capital cultural é ligado a aspectos econômicos.

No ambiente social tratado pela adaptação do QI-MSC, nas unidades cooperativas de Campina da Lagoa e Floresta as características de capital social obtiveram intensidades classificadas entre regulares e altas. As principais dimensões que mais se aproximaram nas análises foram de confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, e coesão e inclusão social. Aspectos como a presença de outras cooperativas no ambiente, ações coletivas realizadas pela cooperativa, resultados de ações coletivas para a comunidade e socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa foram as características que mais se assemelharam entre as duas unidades, possibilitando a formação do agrupamento, em conjunto com os dois ambientes contemplados anteriormente. Tal análise corrobora os preceitos teóricos de Putnam (2007) sobre a relevância das organizações sociais como forma de viabilizar a incapacidade de relacionamentos cooperativos nas regiões.

No segundo *cluster* identificado pelas unidades cooperativas de Guarapuava e Campo Mourão, vários aspectos ligados ao ambiente institucional, cultural e social também se assemelharam. Assim como as unidades de Campina da Lagoa e Floresta, analisadas no primeiro agrupamento, as unidades de Guarapuava e Campina da Lagoa se estabelecem em diferentes mesorregiões do Estado do Paraná. Dessa forma, também foi possível comprovar que o fator territorial ou geográfico não influenciou na similaridade das características levantadas pela pesquisa.

Na análise das influências do ambiente institucional no processo de gestão da cooperativa, sete dos dez aspectos contemplados no levantamento de dados puderam ser identificados como semelhantes tanto na unidade de Guarapuava, quanto na unidade de Campo Mourão. Ambas também tiveram como ponto de entrada nos respectivos municípios a incorporação da antiga COOPERMIBRA pela C. VALE. Como o processo completou cinco

anos em 2014 e ambos os municípios possuem suas economias pautadas pelo agronegócio, industrialização, comércio e serviços, a C. VALE ainda se apresenta como uma organização inserida dentro do ambiente institucional. Campo Mourão apresenta também a sede da maior cooperativa do Estado do Paraná, a permitir que a unidade trabalhasse inicialmente de modo a evitar qualquer tipo de conflito comercial.

Outras características semelhantes às unidades no que tange ao ambiente institucional é a baixa sugestão nos processos da cooperativa pelos associados das respectivas regiões do agrupamento e a baixa geração de capital econômico via C. VALE aos municípios. O que explica o primeiro fator é, conforme mencionado anteriormente, o ainda recente processo de integração da antiga cooperativa existente e a crescente no que tange à relação de confiança entre associado e C. VALE. Já o segundo fator pode ser explicado devido à própria dimensão geográfica dos municípios ser maior, assim como a densidade demográfica, sendo que outras atividades também são bem representativas nessas regiões.

O segundo *cluster* criado pelas duas unidades cooperativas também se assemelhou em relação aos aspectos ligados ao ambiente cultural. Por meio das análises das tipologias de cultura organizacional estabelecidas no modelo utilizado, a unidade Guarapuava foi caracterizada no quadrante grupal ou clã, bem como a unidade Campo Mourão que se enquadrou na tipologia grupal ou clã e também de mercado. Conforme abordado nas análises, a cultura organizacional grupal ou clã é caracterizada pelas fortes relações humanas existentes no ambiente, no qual, em alguns momentos, essas se assemelham a características familiares de convívio. Para esse agrupamento, Schein (1992) debateu que a cultura gerada pelo comportamento individual e coletivo auxilia a situação da organização.

Uma das principais justificativas de a unidade de Guarapuava obter essa tipificação cultural é, além da necessidade de estreitamento das relações humanas, tendo em vista a desconfiança gerada pelo processo de integração da antiga cooperativa no município, o fato de uma das mais antigas e tradicionais cooperativas agroindustriais se fazer presente na região. Essa cooperativa é amplamente conhecida pela sociedade e traz consigo uma constituição e gestão baseada em laços familiares. Cabe ressaltar que essa tradicional cooperativa é fechada, ou seja, é restrita a determinado grupo de produtores da região com fortes vínculos familiares. Já a unidade de Campo Mourão obteve as duas tipificações (grupal e mercado), haja vista, inicialmente, o mesmo fator de estreitamento de relações debatido antes e a presença da maior cooperativa do Estado do Paraná e uma das maiores do Brasil, fazendo com que os aspectos voltados ao mercado competitivo como forma de obtenção de resultados esteja sempre presente na gestão da unidade.

Conforme exposto nas análises, o ambiente social do segundo agrupamento foi o que apresentou menor relação de características. Campo Mourão obteve uma intensidade de características de capital social identificadas entre regular e forte. O principal fator explicativo a isso é a forte presença do cooperativismo na região. Já a unidade de Guarapuava obteve intensidade entre baixa e regular de características de capital social, tendo em vista a diversidade de atividades presentes na região. As dimensões que mais se aproximaram foram confiança e solidariedade, ação coletiva e cooperação, e informação e comunicação. As análises demonstram uma proximidade teórica com a abordagem de Woolcock (2000) sobre a geração de capital social ser precedida pela geração de capital econômico nas regiões.

O terceiro *cluster* analisado contemplou as unidades cooperativas de Palotina, São Jorge do Ivaí, Maripá e a própria Administração Central. Assim como os dois agrupamentos tratados anteriormente, o terceiro trouxe duas mesorregiões paranaenses em relação aos aspectos geográficos. As unidades de Maripá, Palotina e Administração Central muito se aproximaram em relação ao processo de gestão. Já a unidade de São Jorge do Ivaí, mesmo se situando em uma mesorregião diferente às demais, também destacou várias semelhanças de influências ambientais no processo de gestão.

Das dez características principais contempladas nas análises do ambiente institucional, sete se assemelharam integralmente em relação às unidades do terceiro agrupamento. De modo diferente aos dois primeiros *clusters*, as unidades de São Jorge do Ivaí, Maripá, Palotina e Administração Central têm como característica notória a forte participação nas dinâmicas institucionais propostas por North (1990) em relação às respectivas regiões. Dessa forma, a cooperativa é identificada como uma instituição, a qual auxilia no processo de criação e transformação do ambiente institucional dos municípios contemplados. Nas regiões contempladas pela cooperativa, esta é vista como uma base formadora de regras e modelo de geração de ideias e contribuições para a sociedade, sendo uma das maiores empresas presentes.

Um fator preponderante que explica essa caracterização institucional, por exemplo, ocorreu no município de Palotina, sede da C. VALE no início do processo de expansão industrial da cooperativa. Conforme mencionado por vários gestores, a cooperativa foi capaz de alterar uma legislação municipal em relação à distribuição do ICMS gerado pela implantação de um complexo industrial avícola na região. Como forma de equilibrar os retornos tributários para os municípios produtores da matéria-prima, a gestão da cooperativa influenciou diretamente na alteração da lei municipal, demonstrando ser uma instituição capaz de “ditar as regras do jogo” (NORTH, 1990).

Além do destaque em relação ao aspecto institucional, outras características também aproximaram as quatro unidades em um mesmo agrupamento. A alta participação na atividade agroindustrial do ambiente, a forte relação de confiança entre os agentes das transações para a redução das incertezas, além da alta receptividade a novos modelos e tecnologias pelos associados via cooperativa, são pontos semelhantes no *cluster*. Além disso, as características econômicas locais influenciam diretamente nas decisões cotidianas da cooperativa nessas regiões. Por fim, observou-se também que, em ambas unidades, a C.VALE é um potencial gerador de capital econômico para os municípios.

Na perspectiva do ambiente cultural, três das quatro cooperativas tiveram tipologias de cultural organizacional classificadas como de mercado, sendo elas: Administração Central, Palotina e São Jorge do Ivaí. Um dos principais fatores relacionados a essa classificação é a forte predominância econômica da cooperativa nas regiões. Sobretudo no município de Palotina, sede da C. VALE, observou-se que a diversificação de atividades econômicas oferecidas pela cooperativa como supermercado, posto de combustível, lojas, dentre outros, contribuem essencialmente para o mercado da região. Logo, o foco voltado ao ambiente competitivo predomina na gestão das respectivas unidades.

Já a unidade de Maripá teve como tipologia de cultura organizacional predominante a grupal. O principal fator explicativo a essa classificação é a predominância da cooperativa no município, as fortes tradições de colonização alemã presentes no ambiente e a presença de muitos agricultores familiares. Desse modo, apesar da unidade também apresentar características de mercado que a agruparam às demais unidades, as relações humanas ainda se sobressaem no que tange ao processo de gestão. A análise corrobora a abordagem de Johann (2004) sobre as diferentes culturas dentro de uma mesma organização.

No contexto do ambiente social, tendo em vista a atribuição de instituição à C. VALE junto aos municípios, notou-se uma alta intensidade de características de capital social nas quatro unidades cooperativas do *cluster*. Isso se deve ao fato de que, em todas as seis dimensões contempladas pelo QI-MCS, houve características destacáveis de geração de capital social por parte da cooperativa, principalmente nas unidades de Palotina, Maripá e Administração Central. Ou seja, o próprio ambiente social das respectivas unidades faz parte do ambiente de gestão, influenciando diretamente esse processo. Tais análises corroboraram os contextos de capital social explorados por Bourdieu (1980), Coleman (1988), Woolcock (2000) e Putnam (2007).

O quarto e último *cluster*, identificado pelas análises, destacou-se como o mais heterogêneo em termos de localização geográfica das unidades. O agrupamento contemplou

as mesorregiões paranaenses Centro-Ocidental, Norte-Central e Oeste, além das unidades estabelecidas no Paraguai. O *cluster* foi composto pelas unidades cooperativas de Mamborê, São João do Ivaí, Terra Roxa, Katuete, Paloma e Cruce Guarani, sendo as três últimas em território paraguaio. Foram estabelecidos também mais dois subagrupamentos envolvendo as unidades Mamborê-São João do Ivaí e Paraguai-Terra Roxa.

Nas análises do ambiente institucional, as principais características que aproximaram as unidades estiveram direcionadas à presença da C. VALE nos respectivos municípios. Para o *cluster*, a cooperativa é identificada como uma organização inserida no ambiente institucional, em que o desenvolvimento dela ocorre sob as influências do próprio ambiente histórico das regiões. Porém, apesar de ser analisada como uma organização, a cooperativa participa junto com as demais entidades formais e informais das regiões dos processos de dinâmica institucional. Logo, notou-se que as unidades do agrupamento quatro não chegam a ser consideradas instituições como as do terceiro *cluster*, mas possuem representatividade nas decisões do ambiente institucional, influenciando diretamente o processo de gestão.

No contexto de análise do ambiente cultural, as unidades de Terra Roxa e São João do Ivaí tiveram como tipologia de cultura organizacional predominante a de mercado, tendo em vista o forte ambiente competitivo no qual estão inseridas. A unidade de Mamborê teve como cultura organizacional predominante as classificações nos quadrantes grupal e hierárquico do CVM. A característica de tipologia grupal se volta ao fato das relações humanas como forma de resgate na confiança do cooperativismo na região, tendo em vista os eventos passados ocorridos. Já a característica hierárquica estabeleceu-se, predominantemente, em virtude da concentração de regras formais para a condução geral da gestão. As unidades paraguaias tiveram como cultura organizacional predominante também a hierárquica, haja vista a própria constituição formal das mesmas obrigatoriamente ter de seguir as legislações do Paraguai para atuação nas respectivas regiões rurais e urbanas. Além disso, conforme abordado por Iglesias (2013), devem-se analisar o rural e o urbano para a correta compreensão dos elementos formadores da cultura paraguaia.

Nas análises do ambiente social, chegou-se à conclusão de que a unidade Terra Roxa, apesar de possuir características de capital social próximas às demais do agrupamento, obteve maior intensidade desse fator. As unidades de Mamborê e São João do Ivaí também apresentaram alta intensidade de características de capital social. Observou-se que os conceitos de capital social de Fukuyama (2002) sobre o conjunto de valores e normas informais se fazem presentes nessas regiões. Apenas as unidades paraguaias demonstraram fraca intensidade de características de capital social, tendo em vista a forte concorrência

existente de empresas multinacionais na região, além de não ser uma cooperativa formal no Paraguai. Nesse caso, as relações institucionalizadas debatidas por Bourdieu (1980) e Putnam (2007) são necessárias à geração de capital social.

Diante das profundas análises realizadas nas unidades cooperativas contempladas no estudo, foi possível avaliar a aceitação ou rejeição das duas hipóteses desenvolvidas na etapa introdutória do estudo: H1**)** as unidades cooperativas inseridas no Estado do Paraná, Brasil, possuem uma gestão heterogênea influenciada pelas regras formais e informais, bem como uma cultura interna voltada para o agrupamento e a práticas que atendam a geração de capital social no ambiente no qual estão inseridas; H2) as unidades cooperativas inseridas no Paraguai possuem uma gestão influenciada apenas pelas regras formais, bem como uma cultura interna voltada pela hierarquia da própria entidade e práticas que atendam a geração de capital social no ambiente no qual estão inseridas.

A primeira hipótese pode ser considerada rejeitada em virtude de, conforme os próprios *clusters* criados, não existir heterogeneidade no processo de gestão, já que sofre influências dos ambientes institucionais e socioambientais; porém, com características amplamente diferentes. A característica das unidades cooperativas de Palotina, Administração Central, Maripá e São Jorge do Ivaí serem as únicas consideradas instituições de acordo com a teoria de North (1990) já denota a rejeição da hipótese estabelecida.

A segunda hipótese, voltada às unidades paraguaias da C. VALE, também foi rejeitada, em virtude de dois fatores preponderantes. Inicialmente não se pode afirmar que o processo de gestão dessas unidades seja homogêneo em virtude delas terem sido agrupadas com outras unidades cooperativas brasileiras. Assim, pode-se afirmar também que a fronteira territorial ou política não influencia nesse processo. Por outro lado, apesar da hipótese estabelecer corretamente uma cultura hierárquica voltada à formalidade de inserção em um ambiente estrangeiro, as práticas têm como foco a competitividade para a continuidade, com baixa atribuição de geração de capital social no ambiente em que estão inseridas.

Por fim, além do delimitado objetivo central de analisar as influências dos três ambientes nos processos de gestão das unidades, os objetivos específicos de compreender o processo de formação e constituição da C. VALE, analisar a gestão com base nas premissas da NEI, caracterizar as culturas organizacionais predominantes em cada unidade, mensurar as características de capital social das unidades e comparar tais práticas entre o Paraná e o Paraguai, foram atingidos durante o processo cientifico. Além disso, o estudo construiu um embasamento institucional e sociocultural para a aplicabilidade em futuras pesquisas no tema cooperativista.

De acordo com o embasamento teórico sobre a Nova Geração de Cooperativas (NGC), conceituado como um modelo moderno e profissionalizado de gestão dessa atividade, a C. VALE, a partir das análises desenvolvidas, assume esse perfil (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996). Apesar dos princípios doutrinários do cooperativismo serem mantidos, há uma nova arquitetura organizacional, induzindo a C. VALE a um maior nível de eficiência econômica (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

O tema cooperativismo, conforme abordado na pesquisa, contempla os mais variados contextos de áreas da ciência. O estudo demonstrou que as práticas de gestão das denominadas novas cooperativas são um campo muito promissor para aprofundamentos científicos e para se comprovar ou não as mais variadas hipóteses que são estabelecidas indiretamente por diversos autores.

Apesar das conclusões se delimitarem ao caso específico de uma cooperativa, os dados do estudo demonstraram a abrangência do setor cooperativista brasileiro. Logo, além do cooperativismo agroindustrial e suas amplas organizações, os demais tipos também podem ser considerados um rico campo de pesquisa tanto nacionalmente como internacionalmente.

No contexto institucional, a Nova Economia Institucional pode ser amplamente pesquisada em suas mais variadas vertentes e conteúdos mais específicos, como por exemplo, as relações contratuais entre cooperativas e associados. Aspectos de gestão e controle também são passíveis de análise em uma forma mais minuciosa de acordo com ferramentais propostos na teoria e suas respectivas aplicações práticas em torno da NEI.

Na esfera social, as próprias relações sociais entre os agentes de uma cadeia produtiva, estabelecida por uma cooperativa agroindustrial, também pode se tornar objeto de análise científica, observando se apenas os interesses econômicos são realmente predominantes nesse cenário ou se há outros interesses que moldam essas relações. A própria geração de capital social pelas diferentes cooperativas existentes no Brasil pode ser mensurada e comparada interna e externamente.

Já no contexto cultural, além da própria cultura organizacional, a ser identificada em milhares de cooperativas brasileiras até as variáveis que podem influenciar essa predominância, também pode se tornar objeto de investigações científicas. Além disso, como a palavra cultura denota diferenciados significados, analisar se há políticas culturais nas

cooperativas agroindustriais e como ela afeta os ambientes em que estão inseridas também geram um relevante campo de exploração.

REFERÊNCIAS

AKÇOMAK, Semith. Social capital of social capital researchers. **Review of Economics and Instituitions.** Vol. 2, n.2, 2011.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELATTE, João Marcelo. Cultura organizacional:generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de empresas – RAE**.Vol. 43, n. 2, p.64-77, 2003.

ALSTON, Lee J.; EGGERTSSON, Thráinn; NORTH, Douglass C. **Empirical studies in institutional change:** political economy of institutions and decisions. New York: Cambridge University Press, 1996.

ARAUJO, Maria Celina de. **Capital Social.** 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

ARROYO, João Cláudio T.; SCHUCH, Flávio Camargo. **Economia popular e solidária:** a alavanca para um desenvolvimento sustentável. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

BARREIROS, Reginaldo Ferreira; PROTIL, Roberto Max; MOREIRA, Vilmar Rodrigues. **Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná:** uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão. Artigo escrito em 2008. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v2n4/01.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2013.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira; AREND, Silvio Cezar; ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Em frente ao espelho: a produção do conhecimento em cooperativas na Revista de Economia e Sociologia Rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Piracicaba/SP, vol.52, n.1, p.99-116, jan/mar, 2014.

BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **The social construction of reality.** New York: Doubleday, 1967.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural (RER)**. Rio de Janeiro, vol. 45, n.01, p. 119-138, jan/mar 2007.

_____. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto, SP. Anais. Ribeirão Preto: SOBER/USP/FEA, 2005.

BIANCO, Jader. **Estrutura e desempenho das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo.** Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas (Faculdade de Engenharia Agrícola). 2000.

BOURDIEU, Pierre. Le capital social. **Actes de La recherche em sciences sociales.** Vol. 31, janvier. 1980.

_____. **O poder simbólico.** 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

BRASIL. Decreto-lei n.5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, D.F., 16 dez. 1971.

BRUE, Stanley L. **História do pensamento econômico.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research,** v. 11, 2000.

CABALLERO, Gonzalo. Instituiciones e historia económica: enfoques y teorias institucionales. **Revista de Economia Institucional.** Vol. 6, n.10, primer semestre, 2004.

CALDAS, Miguel P.; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Michigan: Addison-Wesley, 1998.

CAMPOS, Dinael Corrêa de. A análise de conteúdo na pesquisa qualitativa. In: BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências:** análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2013. p. 265-288.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Miliano Falcão; GOULART, Sueli. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública.**Vol39 (4):849-874, jul/ago 2005.

CAVALCANTI, Carolina Miranda. **Análise metodológica da Economia Institucional.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense (Faculdade de Economia). 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR.; Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública.** 42 (5):969-91, set/out 2008.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica, New Series.** Vol. 4, n.26, pp. 386-405, nov. 1937.

COLEMAN, James S. Capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology.**Vol. 94, 1988.

COLOGNESE, Silvio A. Brasiguaios: uma identidade na fronteira Brasil/Paraguai. **Tempo da Ciência.** Vol. 19, n.38. Cascavel, 2º semestre 2012.

COMMONS, John R. Institutional Economics. **American Economic Review**.Vol. 21, pp.648-657, 1931.

CONPACOOP – CONFEDERACIÓN PARAGUAYA DE COOPERATIVAS. **Censo cooperativo nacional 2012.** Disponível em: http://www.conpacoop.coop.py. Acesso em: 16 ago. 2013.

COOK, Michael L.; CHADDAD, Fabio R.; ILIOPOULUS, Constantine. Advances in cooperative theory since 1990: a review of agricultural economics literature. In: HENDRIKSE, George W. J. **Restructuring agricultural cooperatives.** Erasmus University Rotterdam, 2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORADINI, Odacir L.; FREDERICQ, Antoinette. **Agricultura, cooperativas e multinacionais.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

COSTA, David. R. M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras.** Tese de Doutorado. EESP – FVG, São Paulo, 2010.

CRISTALDO, Blas. **Diagnóstico y situación de las cooperativas de producción en Paraguay.** Boletín Informativo de la Unión Nacional de la Agricultura Familiar. Diciembre, 2012.

DEMO, Pedro. **Metodologia cientifica em ciências sociais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Praticar ciência:** metodologias do conhecimento científico. São Paulo: Saraiva, 2011.

DEMSETZ, Harold. Toward a theory of property rights. **The American Economic Review.**Vol. 57, n. 2, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association.pp. 347-359, may, 1967.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas: Editora Alínea, 2003.

DGEEC - DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA, ENCUESTAS Y CENSOS. **Compendio Estadístico 2012.**Secretaría Técnica de Planificación, Paraguay, 2013.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção.** V. 6, n.3, p.147-161, dez. 1999.

FIGUEIREDO, Ronise M. **Dicionário prático de cooperativismo**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma? 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. **Cultural organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FUKUYAMA, Francis. **A grande ruptura:** a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

_____. Capital Social. In: HUNTINGTON, S. P.; LAWRENCE, H. (org.).**Cultura importa:** os valores que definem o progresso humano.Rio de Janeiro: Record, 2002.

GALA, Paulo. A Teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**. Vol.23, n.2 (90), abril-junho, 2003.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GENARI, Denise. **Mensuração do capital social e comprometimento nas indústrias vitivinícolas do vale dos vinhedos associadas à Aprovale à Aprobelo:** uma abordagem organizacional. Dissertação de mestrado. Universidade de Caxias do Sul, 2010.

GERRING, John. **Case study research:** principles and practices. New York: Cambridge University Press, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIMENES, Régio Marcio Toesca. ***Agribusiness* cooperativo:** viabilidadeeconômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures.Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina (Doutorado em Engenharia de Produção). 2004.

GONZÁLEZ, Carlos Alberto; CASACCIA, Gladys; VAZQUEZ, Mirna; VELAZQUEZ, Celso. **Organizaciones campesinas en el Paraguay.** Centro Interdisciplinario de Derecho Social y EconomiaPolitica – UniversidadCatolica: Asuncion, 1987.

GROOTAERT, Christiaan; NARAYAN, Deepa; JONES, Veronica N.; WOOLCOCK, Michael. **Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital (SC-IQ)**. Banco Mundial, GrupoTemáticosobre Capital Social. Washington DC, 2003.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HANIFAN, Lyda Judson. The rural school community center. **Annals of the American Academy of Political and Social Science.**Vol. 67, New Possibilities in Education, p.133-138, sept. 1916.

HARRIS, Andrea; STEFANSON, Brenda; FULTON, Murray. New generation cooperatives and cooperative theory. **Journal of Cooperatives**, 11:15-28, 2006.

HEIMBERGER, Peter; HOOS, Sidney. Cooperative enterprise and organization theory. **Journal of Farm Economics**, v.XLIV, may, 1962.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and organizations:** software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

HOFSTEDE, Geert; HILAL, Adriana V. Garibaldi de; MALVEZZI, Sigmar; TANURE, Betania; VINKEN, Henk. Comparing regional cultures whithin a country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. 41 (3). p.336-352. 2010.

ICA – INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Disponível em: http://www.ica.coop. Acesso em: 24 jun. 2013.

IGLESIAS, Raquel. **Perfil de la cultura y estilos de liderazgo de las organizaciones del sector público del Paraguay.** Paraguai: Secretaria de La Función Pública – Instituto Nacional de Administración Pública, 2013.

INCOOP – INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO. **Doctrina del cooperativismo.** Disponível em: http://www.incoop.gov.py. Acesso em: 16 ago. 2013.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006.** 2006. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 05ago. 2014.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cadastro Central de Empresas.** 2010. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 ago. 2014.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades.** 2014. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 ago. 2014.

JACOBS, Jane. **Morte e vida nas grandes cidades.** 2. Ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa:** como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIGHT, Ivan H. **Ethnic enterprise in America:** business and welfare among Chinese, Japanese and Blacks. Los Angeles: The Regents of the University of California, 1972.

LOURY, Glenn C. A dynamic theory of racial income difference. In: Wallace, P. A.; LAMOND, A. M. **Women, minorities, and employment discrimination.**(pp. 153-186). Lexington: Lexington Books, 1977.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, José de Souza. **Fronteira:** a degradação do outro nos confins do humano. São Paulo: Contexto, 2009.

_____. O tempo da fronteira: retorno à controvérsia sobre o tempo histórico da frente de expansão e da frente pioneira. **Tempo Social.** Revista de Sociologia da USP. Vol. 8, n.1, p.25-70. São Paulo, maio 1996.

MATUS, Marlo. Claves territoriales e históricas. In: Institut Internacional de Governabilitat. **Diagnóstico Institucional de La República Del Paraguay.** 2002. p.21-70.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, 1977.

MINKOV, Michael; HOFSTEDE, Geert. Hofstede's fifth dimension: new evidence from the world values survey. **Journal of Cross-Cultural Psychology.** 43 (1). p.3-14. 2012.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Cultura e organizações no Brasil.** Fundação Getúlio Vargas. Núcleo de Pesquisa e Publicações. Série Relatórios de Pesquisa n.15, 1996.

MUELLER, Charles Curt. Dinâmica, condicionantes e impactos socioambientais da evolução da fronteira agrícola no Brasil. **Revista de Administração Pública.**Vol. 26 (3), p.64-87. Rio de Janeiro, jul/set. 1992.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance.** New York: Cambridge University Press, 1990.

_____. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Panorama do cooperativismo brasileiro** – ano 2011. 2012. Disponível em:<http:\www.ocb.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2013.

_____. **Relatório OCB 2012:** cooperativas constroem um mundo melhor. 2012. Disponível em:<http:\www.ocb.org.br>. Acesso em: 02 set. 2013.

_____. **Relatório de Atividades OCB 2013.** 2014. Disponível em:<http:\www.ocb.org.br>. Acesso em: 03 set. 2014.

OCEPAR – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.ocepar.org.br/ocepar/>. Acesso em: 02set. 2013.

_____.**Cooperativismo paranaense:** desenvolvimento sustentável n campo e na cidade. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/>. Acesso em: 03set. 2014.

OLIVEIRA, Roberson de; GENNARI, Adilson Marques. **História do pensamento econômico.** São Paulo: Saraiva, 2009.

OMAR, Alicia; URTEAGA, Alicia Florencia. El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. **UniversitasPsychologia.** V.9, n.1. enero/abril, 2010.

PARAGUAI. Lei n.438 de 21 de outubro de 1994. Lei das Cooperativas. **República Federativa do Paraguai,** Assunção, 21 out. 1994.

PINHO, Diva Benevides. Aspectos da evolução da ciência econômica – do início do século XXI às raízes do pensamento econômico. IN: PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio S. de; TONETO JR., Rudinei. **Manual de economia.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 26-63.

POHLMANN, Marcelo Coletto. Análise de conglomerados. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. (coord.). **Análise multivariada:** para cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Atlas Brasil.** 2013. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 ago. 2014.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

_____. Tuning in, tuning out: the strange disappearance of social capital in America. **Political Science andPolitics.** Vol. 28, n.4, p.664-683, dec. 1995.

REIS, Luciano Gomes dos. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial:** um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional. Tese de Doutorado.Universidade de São Paulo (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), FEA/USP, São Paulo. 2008.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA JUNIOR, Weimar F. A nova economia institucional revisitada. **Revista de economia e administração**, São Paulo. V. 3, n. 4, out./dez., 2004.

SAUR-AMARAL, Irina. **Curso completo de NVivo 10:** como tirar maior proveito do software para a sua investigação. 2013,

SAWYER, Donald. R. Fluxo e refluxo da fronteira agrícola no Brasil: ensaio de interpretação estrutural e espacial. **Revista Brasileira de Estudos de População**. São Paulo, ABEP, v.1, n.1/2, p.3-33, jan./dez.1984.

SCHALLENBERGER, Erneldo. Cooperativismo e Desenvolvimento Comunitário. **Revista Mediações**. Londrina, v.8, n.2, p.9-26, jul./dez. 2003.

_____. Cooperativismo e política: redes de associações e estado na constituição do marco tecnológico e na organização da agricultura sul-brasileira no período Vargas. **Informe GEPEC.** UNIOESTE, vol. 8, n. 1, 2004.

_____. **Associativismo cristão e desenvolvimento comunitário:** imigração e produção social do espaço colonial no sul do Brasil. Cascavel: Edunioeste, 2009.

_____; SCHNEIDER, Iara Elisa. Fronteiras agrícolas e desenvolvimento territorial – ações de governo e dinâmica do capital. **Sociologias.** Ano 12, n.25, p.202-222. Porto Alegre, set./dez. 2010.

_____. A organização das associações locais e redes de cooperação nas fronteiras da colonizaçãoagrícola do sul do Brasil. **Revista Folia Histórica del Nordeste.** N. 19, pp. 7-21. Resistência, Argentina, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leader ship.** 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32 (4), 1987.

SCOTT, W.Richard; MEYER, John. W. The organizational of societal sectors. *In*: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organization analysis.**Chicago: Universityof Chicago Press, 1991.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SEXTON, Richard J.; ISKOW, Julie. What do we know about the economic efficiency of cooperatives: an evaluative survey. **Journal of Agricultur al Cooperation**. 1993.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SZMRECSÁNYI,Tamás. **Pequena história da agricultura no Brasil.** São Paulo: Editora Contexto, 1990.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA, Maísa Gomide. **A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa:** o caso Cooperativa Veiling Holambra. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná, 2012.

TOCQUEVIILE, Alexis de. **A democracia na América.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura:** como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo:** uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics.** Vol. 22, n.2, pp. 233-261. The University of Chicago Press, oct. 1979.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism.** New York: Free Press, 1985.

WOOLCOCK, Michael. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. Development Research Group, The Word Bank and Kennedy School of Government. Harvard University. **Paper.** 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness:** uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de livre docência apresentada à FEA/USP. São Paulo, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL





PESQUISA/DOUTORADO - Autor: Marcelo Resquetti Tarifa
(marcelotarifa@uel.br)
"Influências dos ambientes socioculturais e institucionais na gestão cooperativa"
Orientador: Prof. Dr. Erneldo Schallenberger

PARTE I - CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Parte I do presente questionário tem como objetivo identificar quais são as influências culturais predominantes na gestão cooperativa a partir de aspectos de características dominantes, liderança, gerenciamento de pessoas e equipe, ênfase estratégica e critérios de sucesso.

1. Quais as CARACTERÍSTICAS DOMINANTES que mais se aproximam da realidade da cooperativa?
(1 - não se aproxima / 2 - pouco se aproxima / 3 - se aproxima / 4 - muito se aproxima)

	Atribuir escala a todas
A cooperativa é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.	▾
A cooperativa é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.	▾
A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.	▾
A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	▾

2. Quais as características de LIDERANÇA que mais se aproximam da realidade da cooperativa?
(1 - não se aproxima / 2 - pouco se aproxima / 3 - se aproxima / 4 - muito se

aproxima)

	Atribuir escala a todas
A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora.	▾
A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos.	▾
A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.	▾
A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.	▾

3. Quais as características de GERENCIAMENTO DE PESSOAS E EQUIPES que mais se aproximam da realidade da cooperativa?
(1 - não se aproxima / 2 - pouco se aproxima / 3 - se aproxima / 4 - muito se aproxima)

	Atribuir escala a todas
O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.	▾
O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.	▾
O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de atingimento de objetivos.	▾
O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	▾

4. Quais as características de UNIÃO ORGANIZACIONAL que mais se aproximam da realidade da cooperativa?
(1 - não se aproxima / 2 - pouco se aproxima / 3 - se aproxima / 4 - muito se aproxima)

	Atribuir escala a todas
O que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.	▾
O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações.	▾
O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.	▾
O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas.	▾
Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.	

5. Quais as características de ESTRATÉGIA que mais se aproximam da realidade da cooperativa?
(1 - não se aproxima / 2 - pouco se aproxima / 3 - se aproxima / 4 - muito se aproxima)

	Atribuir escala a todas
A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características.	
A cooperativa enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas.	
A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.	
A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.	

6. Quais as características de SUCESSO que mais se aproximam da realidade da cooperativa?
(1 - não se aproxima / 2 - pouco se aproxima / 3 - se aproxima / 4 - muito se aproxima)

	Atribuir escala a todas
A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas.	
A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos.	
A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais.	
A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.	

Próx.

Ativados pela SurveyMonkey
Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!





PESQUISA/DOUTORADO - Autor: Marcelo Resquetti Tarifa
(marcelotarifa@uel.br)
"Influências dos ambientes socioculturais e institucionais na gestão cooperativa"
Orientador: Prof. Dr. Erneldo Schallenberger

PARTE II - PERFIL DO RESPONDENTE E UNIDADE

O objetivo da Parte II do presente questionário é caracterizar o perfil do respondente e a unidade cooperativa.

7. Unidade da C.VALE:

Administração Central - Conselho de Administração

Administração Central - Diretoria Executiva

Administração Central - Assessoria de Qualidade e Comunicação Social

Administração Central - Assessoria de Auditoria

Administração Central - Divisão de Produção

Administração Central - Divisão de Comercialização

Administração Central - Divisão Industrial

Administração Central - Divisão Administrativa/Financeira

Abatedouro de Aves

Algodoeira

Alto Piquiri

Alto Santa Fé

Amidonaria – Navegantes

Amidonaria – São José

Assis Chateaubriand

Assis Chateaubriand 2

Aviação Agrícola

Bairro Catarinense

Bela Vista

Brasilândia do Sul

Campina da Lagoa

Campo Mourão

Candeia

Central de Armazenagem de Cereais

Central de Distribuição Supermercado

Central de Distribuição Máquinas, Implementos, Peças e Acessórios

Central de Produção de Cavacos

Clevelândia

Desativadora de Enzima de Soja

Doutor Camargo

Encantado do Oeste

Fábrica de Ração 1

Fábrica de Ração 2

Floresta

Goioerê

Guaíra

Guarapuava

Hipermercado de Palotina

Incubatório

Jardim Alegre

Jardim Alegre 2

Laboratório Avícola

Mamborê

Manoel Ribas

Maripá

Matrizeiro de Aves 1

Matrizeiro de Aves 2

Nice

Nova Cantu

Palotina

Paulistânia

Pérola Independente

Pitanga

Pitanga 2

Posto de Combustíveis

Quinta do Sol

Roncador

Santa Rita do Oeste

São Camilo

São Francisco

São João do Ivaí

São Jorge do Ivaí

Sarandi

Supermercado de Assis Chateaubriand

Supermercado de Maripá

Supermercado Terra Roxa

Terra Boa – Farmácia e Acessório

Terra Nova do Piquiri

Terra Roxa

Transportadora

Turvo

Turvo II

Umuarama

Unidade de Produção de Leitões - UPL

Acessório de Sinop

Diamantino

Nova Mutum

MT 10

Nova Ubiratã

Novo Horizonte

Santa Carmem

São Luiz Gonzaga

Sinop

Sorriso

Sorriso 2

Supermercado de Diamantino

Supermercado de Nova Mutum

Vera

Acessório de Rio Brilhante

Amambai

Amambai 2

Caarapó

Dourados

Fátima do Sul

Indápolis

Itaporã

Laguna Carapã

Naviraí

Naviraí 2

Rio Brilhante

Supermercado Caarapó

Supermercado de Naviraí

Tacuru

Abelardo Luz

Acessório de Faxinal

Faxinal dos Guedes

Kaluete

Paloma

Cruce Guaraní

Outro (especifique)

8. Idade do respondente:

até 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

acima de 60 anos

9. Formação:

2º Grau completo

Superior Incompleto

Superior completo

Pós-Graduação Incompleta

Pós-Graduação completa

Curso:

10. A quanto tempo está na cooperativa?

0 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

Anter. Concluído

Ativados pela SurveyMonkey
Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!

APÊNDICE B – DIMENSÕES, TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES

Dimensão	Tipologia Cultural	Características Predominantes
Características Dominantes	Cultura Grupal ou Clã	A cooperativa é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.
	Cultura Inovativa	A cooperativa é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.
	Cultura Mercado	A cooperativa é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.
	Cultura Hierárquica	A cooperativa é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
Liderança	Cultura Grupal ou Clã	A liderança na cooperativa é geralmente considerada mentora, facilitadora eestimuladora.
	Cultura Inovativa	A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos.
	Cultura Mercado	A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.
	Cultura Hierárquica	A liderança na cooperativa é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	Cultura Grupal ou Clã	O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso eparticipação.
	Cultura Inovativa	O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.
	Cultura Mercado	O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por uma competitividade energética, exigente para atingir objetivos.
	Cultura Hierárquica	O estilo gerencial na cooperativa é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.
União Organizacional	Cultura Grupal ou Clã	O que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimentocom a organização é alto.
	Cultura Inovativa	O que mantém a cooperativa unida é o comprometimento para a inovação edesenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações.
	Cultura Mercado	O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realizaçãode metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.
	Cultura Hierárquica	O que mantém a cooperativa unida é, ao mesmo tempo, regras formais e práticasestabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.

Estratégia	Cultura Grupal ou Clã	A cooperativa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência eparticipação são características.
	Cultura Inovativa	A cooperativa enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios.Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas.
	Cultura Mercado	A cooperativa enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metasdifíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
	Cultura Hierárquica	A cooperativa enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentosem transtornos são importantes.
Sucesso	Cultura Grupal ou Clã	A cooperativa define sucesso com base no desenvolvimento de trabalho de equipe,comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas.
	Cultura Inovativa	A cooperativa define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados.É uma líder e inovadora de produtos.
	Cultura Mercado	A cooperativa define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre nafrente de concorrentes potenciais.
	Cultura Hierárquica	A cooperativa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir aprogramação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.

APÊNDICE C – ADAPTAÇÃO DO MODELO QI-MSC

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIO
UNIOESTE - CAMPUS TOLEDO - DOUTORADO

PESQUISA: GESTÃO COOPERATIVA, AMBIENTE INSTITUCIONAL E SOCIOCULTURAL: O CASO BRASIL-PARAGUAI
A presente pesquisa foi elaborada com base no Questionário Integrado para Medir Capital Social (QI-MCS) desenvolvido pelo Banco Mundial (2003)
AUTOR: MARCELO RESQUETTI TARIFA - marcelotarifa@hotmail.com

MARCADO COM UM '**X**' A RESPOSTA DE ACORDO COM O NÍVEL RELACIONADO:

1	MUITO BAIXO
2	BAIXO
3	REGULAR
4	ALTO
5	MUITO ALTO

UNIDADE:

GRUPOS E REDES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
▪ Qual o nível de adesão dos agricultores familiares da região (distrito) junto à cooperativa?					
▪ Qual o nível de atuação da cooperativa na região (distrito) ?					
▪ Qual o nível de diversidade de outras associações/cooperativas na região (distrito) ?					
▪ Qual o nível de relacionamento da cooperativa com as outras associações/cooperativas da região (distrito) ?					
▪ Qual o nível de participação dos cooperados nas decisões da cooperativa ?					

CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
▪ Qual o nível de confiança da comunidade em relação à cooperativa ?					
▪ Qual o nível de confiança dos coperados em relação à cooperativa ?					
▪ Qual o nível de confiança dos coperados em relação aos demais cooperados ?					
▪ Qual o nível de ajuda entre os cooperados e a comunidade da região (distrito) ?					
▪ Qual o nível de ajuda dos projetos da cooperativa em relação à comunidade ?					

AÇÃO COLETIVA E COOPERAÇÃO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
▪ Qual o nível de ações coletivas sociais realizadas pela cooperativa ?					
▪ Qual o nível de ações coletivas sociais realizadas entre os cooperados e a comunidade externa ?					
▪ Qual o nível de participação dos cooperados em ações coletivas em prol da cooperativa ?					
▪ Qual o nível de obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas da cooperativa ?					
▪ Qual o nível de obtenção de resultados atingidos pela realização das ações coletivas para a comunidade ?					

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
▪ Qual o nível de acesso a informações via televisão, rádio ou outra fonte dos cooperados ?					
▪ Qual o nível de informações econômico-finaceiras prestadas pela cooperativa à comunidade ?					
▪ Qual o nível de informações sócio-culturais prestadas pela cooperativa à comunidade ?					
▪ Qual o nível de informações políticas prestadas pela cooperativa à comunidade ?					
▪ Qual o nível de comunicação geral prestada entre os cooperados ?					

COESÃO E INCLUSÃO SOCIAL	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
▪ Qual o nível de interação entre os cooperados e a comunidade externa ?					
▪ Qual o nível de socialização dos projetos da cooperativa para a comunidade externa ?					
▪ Qual o nível de inclusão social dos não-cooperados junto à comunidade ?					
▪ Qual o nível ou frequência das interações sociais pelos cooperados em relação a temáticas cotidianas ?					
▪ Qual o nível de conflitos econômicos, sociais ou culturais entre os cooperados ?					

AUTORIDADE E AÇÃO POLÍTICA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
▪ Qual o nível de capacitação dos cooperados para negociações e controle das atividades exercidas ?					
▪ Qual o nível de criação de oportunidades pela cooperativa em relação à comunidade externa regional ?					
▪ Qual o nível de autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação aos cooperados?					
▪ Qual o nível de autoridade para decisões cotidianas exercida pela cooperativa em relação à comunidade ?					
▪ Qual o nível de benefícios econômicos, sociais e culturais exercido pelo governo em relação à cooperativa?					