

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS DA COOPERVALE (PR): ESTUDO DE CASO

Paulo Toshio Akimura^{*}
Pery Francisco Assis Shikida^{**}

RESUMO: Este trabalho objetiva analisar a dinâmica tecnológica da COOPERVALE, sob três ênfases prioritárias: operação, investimento e inovação. Como resultados, no âmbito da operação, verificou-se uma cooperativa estruturada em termos de produção agrícola e repasse/financiamento de crédito com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso e Paraguai, e cujos produtos principais são: soja, milho, trigo, mandioca, algodão e leite (além da prestação de serviços). Os dados gerais revelam indicadores positivos para a produção, sobretudo na área de aves. A Cooperativa passa por uma situação financeira considerada estável, visto seus indicadores econômicos e contábeis. Outrossim, a estratégia adotada pela COOPERVALE se fundamenta em uma gestão empresarial calcada na hierarquia, mas, com liderança consultiva. No âmbito da inovação, a capacitação em termos dos colaboradores (funcionários) é uma das diretrizes do RH; e existem setores que direcionam P&D para a produção de sementes. A produção agrícola recebe atenção técnica, muito atuante no “Dia de Campo”. No tocante ao investimento houve no passado maior direcionamento de recursos para a área avícola e a prioridade da empresa, para os anos que se seguem, converge para a área de aves, ração e soja, visando, mormente, os mercados para exportação.

PALAVRAS-CHAVE: capacidade tecnológica, cooperativismo, Coopervale (PR)

1 INTRODUÇÃO

Os empreendimentos cooperativos são organizações atuantes no *agribusiness*, como forma eficiente de coordenar relações de contratos, bem como de possibilitar a redução de riscos para o produtor com a agregação de valor às *commodities* agropecuárias. Esta evidência é clara quando se visualizam o número e a expressão dos empreendimentos cooperativados nos setores primário e secundário da economia de diversos países no mundo, incluindo o Brasil (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Existem diversos tipos de cooperativas (13 ramos compõem o sistema cooperativista), embora quase sempre surge à primeira vista o conceito de cooperativas agrícolas. Além dessas, que talvez sejam as mais importantes ou de maior expressão, existem as de consumo, crédito, escolar, de trabalho, etc.

Até 1960 as cooperativas urbanas eram mais numerosas e dinâmicas do que as cooperativas das zonas rurais. Mas em seguida inverteram-se os papéis, as primeiras decaíram e as outras se fortaleceram e receberam apoio governamental (BALCEWICZ & NESELLO, 1989). Foi dentro desse amplo contexto que a inserção das cooperativas no processo de agroindustrialização ocorreu, posto o seu grau de representatividade em termos de volume de comercialização, facilitando a alocação de recursos dos órgãos competentes ao setor, através da política de crédito.

A política agrícola estimulada pelos governos faz com que as cooperativas brasileiras esbarrem nas próprias dificuldades criadas por este modelo. Este modelo de desenvolvimento agrícola é voltado para a economia de escala e os mercados externos, que acentua o êxodo

* Analista de Fornecimento da COOPERVALE, Economista pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE-Toledo. Rua da Faculdade, 645. CEP: 85.903-000. Toledo, PR

** Professor Adjunto do Curso de Ciências Econômicas e do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da UNIOESTE-Toledo. Rua da Faculdade, 645. CEP: 85.903-000. Toledo, PR. Pesquisador do GEPEC - Grupo de Pesquisa em Agronegócio e Desenvolvimento Regional. *E-mail:* pfashiki@unioeste.br

rural. Além disso, utiliza-se uma política tributária e fiscal que concede incentivos ao mercantil, discriminando as cooperativas (PINHO, 1982).

Um dos mais importantes desafios para o cooperativismo brasileiro é descobrir quais são as causas que inibem uma maior conscientização dos associados, para que estes participem das Assembléias, levando ao conhecimento dos seus diretores as reais necessidades - que muitas vezes são esquecidas, sobretudo quando são tomadas decisões importantes quanto ao rumo que a cooperativa deve seguir.

Em diferentes oportunidades discute-se o que seria um empreendimento cooperativista eficiente. Em alguns países existe a chamada Nova Geração de Cooperativas, que são empresas adaptadas a uma realidade de negócios internacionais mais dinâmicas e com padrões de concorrência mais exigentes (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Diante dessa breve apresentação da importância do cooperativismo brasileiro surge uma questão que merece destaque: quais as capacidades tecnológicas que possibilitam a sobrevivência setorial no contexto das cooperativas, e como se insere a Cooperativa COOPERVALE dentro desse processo? Analisar esta característica de desempenho setorial numa ótica microeconômica, de modo que a lacuna teórica-prática seja menos sentida, poderá contribuir para elucidar questões inerentes ao cooperativismo que outros delineamentos não permitem inferir. Isto posto, este trabalho tem como objetivo analisar a dinâmica tecnológica do cooperativismo por meio de um estudo de caso da COOPERVALE, sob três ênfases prioritárias: na operação (atividades correntes, administração, comercialização); no investimento (execução de novos projetos); e, na inovação (modernização) – que perfazem o conceito de capacidades tecnológicas. Além desta introdução, este trabalho subdivide-se em cinco partes. Na segunda parte aborda-se preambularmente o tema cooperativismo. Na terceira parte é descrito o referencial metodológico-teórico utilizado, destacando a questão do estudo de caso e da dinâmica tecnológica. Na quarta parte enfatizam-se as capacidades tecnológicas estritamente do caso da COOPERVALE. As considerações finais sumarizam o presente trabalho

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Notas sobre o cooperativismo no Brasil e no Paraná

O ideal cooperativismo puro já tinha mais de meio século de aplicação prática quando chegou ao Brasil. Quem efetivamente o trouxe e lhe deu formas reais foi o padre suíço Theodor Anstadt, que lançou, numa reunião a Sociedade de Agricultores Rio-Grandense da Linha Imperial, a idéia de organização de uma caixa de linhas de crédito rural. De sua iniciativa e de seu trabalho pastoral nasceu a primeira e verdadeira instituição de cunho cooperativista no Brasil, com o nome de Cooperativa de Crédito Rural Nova Petrópolis Ltda. COOPERURAL, em Nova Petrópolis (RS) (PINHO, 1982).

Não obstante, a expansão do movimento criou maior força somente após o advento da Lei 22.239 de 1932, que decretou afinal, o cumprimento do Cooperativismo no Brasil. Atualmente, “*o cooperativismo brasileiro é hoje uma importante força econômica... Composto por 7.026 cooperativas singulares dos diversos ramos e com 4.779 milhões de cooperados, o sistema gera cerca de 176 mil empregos, de forma direta. As cooperativas são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalentes a 6% do Produto Interno Bruto (PIB)*” (A FORÇA econômica do sistema cooperativista, 2003, p.20).

No Paraná, o desenvolvimento do cooperativismo é bastante recente, comparativamente com os demais estados do sul do país. No entanto, desde o início do século XX, surgiram no Paraná diversas iniciativas de caráter cooperativista.

O aparecimento de problemas que afetam as cooperativas, impossibilitando-as de alcançarem seus objetivos econômicos e sociais, bem como de lutarem como efetivos agentes de mudanças estruturais, redistribuindo a riqueza e atuando decisivamente para a incorporação dos pequenos produtores marginalizados da vida econômica do país, levou o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Paraná (DAC/SEAG), hoje Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SEAB) e a Associação de Crédito e Extensão Rural do Paraná (ACARPA), hoje Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) (entidades que atuam no cooperativismo, em suas respectivas atribuições) a estabelecer uma coordenação entre as atividades com o objetivo de disciplinar e estabelecer um zoneamento cooperativista regional no Paraná. Nasceu, então, o Projeto Integrado de Desenvolvimento Cooperativista como forma de verificar e sanar as possíveis deficiências existentes naquelas sociedades, muito carentes de assistência e orientação (PINHO, 1982).

Atualmente o Paraná conta com 60 Cooperativas Agrícolas (As cooperativas paranaenses e sua importância no desenvolvimento do Estado do Paraná, 2002).

2.2 RECOOP: reconhecimento à importância do cooperativismo agropecuário

COSTA *et al.* (2002) enfatiza que o cooperativismo por possuir a solidariedade entre seus princípios passou a desempenhar um papel social, voltado ao atendimento de seus cooperados e da região onde está inserido. Alguns exemplos desta nova função são: concessão de subsídios aos produtores cooperados; fornecimentos de crédito rural; e alongamento de dívidas.

Não obstante, visando manter o fornecimento de crédito ao produtor rural cooperado, as cooperativas tiveram de tomar capital emprestado de instituições financeiras ou mesmo direcionar parte de seu capital de giro para essas finalidades, fazendo com que houvesse endividamento ou diminuição do seu autofinanciamento, originando os problemas atuais de baixa liquidez, endividamento e baixo poder de investimento. Diante disso surgiu o “*RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias – instituído pelo governo por meio de Medida Provisória nº 1.751 de 03 de setembro de 1998, na verdade teve seu real início em 1995, logo após o anúncio da securitização*” (COSTA *et al.*, 2002, p. 16).

Naquele ano, a organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), juntamente como a Frente Parlamentar Cooperativista (FRESCOOP), começou um processo de convencimento do governo sobre os danos causados pelos diferentes planos econômicos à agricultura brasileira e, conseqüentemente, às cooperativas agropecuárias.

Após inúmeras reuniões, em que foram levantados dados sobre a atuação e situação das cooperativas e as suas necessidades, tanto do ponto de vista das mesmas, como do capital de giro e investimentos, foi criado o RECOOP. Sobre este aspecto, enfatiza COSTA *et al.* (2002, p. 16): “*o programa não é um simples refinanciamento de dívidas, mas um processo que exigirá mudanças nas cooperativas atendidas, de gestão social, profissionalização, monitoramento, reestruturação e capitalização*”.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO-TEÓRICO

3.1 Natureza da pesquisa

O presente trabalho é de caráter exploratório. A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e idéias com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Podem envolver levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudo de caso (GIL, 2000).

Outrossim, esta pesquisa também é um estudo de caso, caracterizando-se pela análise mais acurada de um ou de poucos objetos, pressupondo-se, *a fortiori*, que a investigação desse(s) objeto(s) possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais precisa (GIL, 2000).

No presente caso, as informações foram obtidas na Cooperativa COOPERVALE por meio de depoimentos pessoais de pessoas ligadas ao setor enfatizado (ocorrido nos três últimos meses do 2º semestre de 2002). Esta técnica de interrogação permite maior flexibilidade por possibilitar o ajustamento aos mais diversos tipos de problemas e de informantes, aprofundando-se, caso seja necessário, em algumas respostas (GIL, 2000). Dessa forma, a condução da entrevista, embora tenha a formulação de perguntas previamente definida, assumiu um caráter não metódico, haja vista depender do contexto da conversação. Evidentemente que as perguntas efetuadas prestaram-se a desvendar quais seriam as dimensões ou elementos envolvidos no fenômeno sob estudo. As análises dos dados seguem um padrão descritivo, à luz do conceito de capacidades tecnológicas, a ser apresentado a seguir.

3.2 Dinâmica tecnológica

Primeiramente, é preciso ressaltar que um arcabouço teórico unívoco, necessário ao entendimento da dinâmica tecnológica, ainda não se verifica na teoria econômica. Contudo, existem alguns instrumentais analíticos, mutuamente excludentes ou não, que tratam com rigor vários aspectos da dinâmica tecnológica.

DOSI (1984), reportando ao termo tecnologia, refere-se a um conjunto de partes do conhecimento, práticos e/ou teóricos, que adquire especificidade ao assumir formas concretas de aplicação a uma determinada atividade. Esse conjunto envolve desde procedimentos, métodos, experiências, *know-how*, até mecanismos e equipamentos, sendo a busca de novas soluções técnicas em processos e/ou produtos caracteristicamente endógena e contínua. De acordo com SALLES FILHO (1993, p.90), a identificação da tecnologia sob esta ótica “(...) implica a percepção de possíveis alternativas atuais e de possíveis desenvolvimentos futuros. Em outras palavras, conforma um conjunto limitado, mas não bem definido, de caminhos a seguir”.

Nessa contextualização observa-se que a busca de novas soluções técnicas contém uma peculiaridade, qual seja, os resultados daí derivados não são conhecidos *ex-ante* e a taxa de adoção de uma tecnologia, ou mesmo sua direção, estão associadas às expectativas quanto ao futuro do progresso tecnológico (DOSI, 1984). Dessa forma, as decisões de inovação e investimento envolverão inevitavelmente um relativo grau de incerteza, sendo que o mercado funciona como uma espécie de fornecedor de *feed-backs* ao processo de geração de novas tecnologias, sancionando ou vetando desenvolvimentos prováveis (ROSENBERG, 1982).

A interação entre as condições estruturais-ambientais (que demarcam as possibilidades decisórias das firmas quanto à ocupação de mercados) e as estratégias competitivas selecionadas pelas firmas (realizadas sob condições de incerteza, dentro de leques de possibilidades), determinam a evolução das estruturas de mercado (CANUTO, 1991). Inserida nesta perspectiva está a dimensão dinâmica e disruptiva do conceito de concorrência, no qual as noções correlatas de firmas e mercado são mais de interdependência do que de separação dicotômica (POSSAS, 1991).

Portanto, torna-se necessário enfatizar a questão da dinâmica tecnológica inserida no *locus* da concorrência, ou seja, no eixo firma-mercado; onde a firma (ou indústria) é revista dinamicamente como de base técnica mutável, influenciada por inovações introduzidas mediante decisões empresariais estratégicas que se baseiam fortemente nas condições de

seleção e de apropriabilidade da inovação sob a forma de lucros, e com a presença não eliminável de incerteza nessas decisões (POSSAS, 1991).

A dinâmica tecnológica, entendida como um processo de adoção contínua de inovações, depende do conhecimento que é acumulado ao longo do tempo pelo processo de aprendizado, que pode ser principalmente mediante *learning-by-using* (LBU) e *learning-by-doing* (LBD). O LBU deriva do aprendizado via uso, que é conscientemente perseguido, e revertido na melhoria das condições de produção e uso de um produto/serviço. No LBU o enfoque concentra-se no lado do usuário, isto é, no uso mais eficiente do produto. O LBD deriva do aprendizado via processo produtivo, que pode surgir mediante a existência de “gargalos” nesse processo. No LBD o enfoque concentra-se no lado do produtor, consistindo no desenvolvimento cada vez maior da habilidade nos estágios de produção (ROSENBERG, 1982).

Com efeito, as empresas brasileiras têm procurado adequar suas estratégias de atuação em face de um contexto de progressivas introduções de inovações econômicas, num ambiente de crescente internacionalização dos mercados mundiais. A busca de eficiência tem sido o elemento crucial da sobrevivência setorial, cada vez mais calcada no paradigma da inteligência e do aprendizado (MATESCO, 1996). Destarte:

(...) a tecnologia é um elemento de destaque entre os fatores concorrenciais das empresas produtivas modernas. As empresas alocam recursos em alguma fonte de obtenção de tecnologia, como forma de criar constantemente novos e melhorados produtos e processos de produção e, assim, aumentar a sua competitividade em seu mercado de atuação ou melhorar a capacitação para penetrar em novos mercados (MATESCO, 1994, p.397).

Neste contexto, para analisar a dinâmica tecnológica da Cooperativa COOPERVALE, este trabalho remete-se ao conceito de capacitação tecnológica, no qual:

(...) as capacidades tecnológicas compreendem as capacidades de adquirir, assimilar, usar, adaptar, mudar ou criar tecnologia, em três âmbitos (i) na operação, isto é, no exercício das atividades correntes de produção, administração e comercialização; (ii) no investimento, ou seja, na execução de novos projetos; e (iii) na inovação, envolvendo a capacidade de buscar internamente inovações maiores de produtos e processos e de desenvolver pesquisa básica (DAHLMAN *et al.*, 1985, citado por CANUTO, 1991, p. 315).

Embora a tecnologia seja simultaneamente um insumo e um produto do exercício de capacidades tecnológicas, sendo o processo de aprendizado (que pode ser mediante aprendizado via LBU ou LBD) justamente o acúmulo das capacidades tecnológicas e de sua interação, a dinâmica tecnológica é local e específica à firma (CANUTO, 1991). Isto vem de encontro com o entendimento da competitividade ser função da adequação das estratégias individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico (HAGUENAUER *et al.*, 1996; KUPFER, 1992).

Em síntese, a conceituação de dinâmica tecnológica utilizada neste trabalho, diferentemente da visão tradicional da economia neoclássica (em que as firmas adotam um comportamento maximizador formulado a partir de condições de certeza e riscos calculados, e onde a microeconomia e macroeconomia são usados como níveis de agregação na qual não se observa interações entre as unidades de análise), está em consonância com os padrões de concorrência vigentes e idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva, permeada tanto pela incerteza tecnológica como econômica, e onde as unidades micro e macroeconômicas interagem no mesmo espaço de concorrência. Desta forma, este instrumental analítico segue um delineamento que vem de encontro com o legado teórico neoschumpeteriano de compreensão de dinâmica tecnológica.

4 ESTUDO DE CASO DA COOPERVALE

4.1 Operação: aspectos correntes de administração, produção e comercialização

A COOPERVALE surgiu em 1963, sob o nome de Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – CAMPAL, com sede em Palotina. Até 1969, as duas primeiras direções da entidade tiveram como precauções básicas a ampliação dos registros legais da Cooperativa e a obtenção de recursos que possibilitassem o seu início. Após essa fase deu-se início a um longo e gradativo período de evolução em termos infra-estrutural e de número de associados. Mais recentemente, em 1997 foi inaugurado o Abatedouro de Aves – C.Vale – COOPERVALE, a partir desta data entraram em atuação também matrizeiros e incubatório. Estas unidades compõem o moderno Complexo Avícola – C.Vale – COOPERVALE.

Atualmente a cooperativa COOPERVALE é administrada por um Conselho de Administração, composto por: Diretoria Executiva: Diretor Presidente; Diretor-Vice Presidente; Diretor Secretário; Conselho Administrativo; Conselho Fiscal; e Suplentes.

A COOPERVALE é uma cooperativa de produção agrícola com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso e Paraguai. É a segunda maior cooperativa do Paraná em faturamento bruto e a nona do Brasil em crescimento de vendas, segundo o estudo da Revista Exame, publicado em julho de 2002. A COOPERVALE também é a 294ª maior empresa privada brasileira em volume de vendas. Suas atividades concentram-se no segmento agroindustrial, com destaque para a produção de soja, milho, trigo, mandioca, algodão e leite e atua na prestação de serviços, com mais de 100 profissionais que dão assistência agrônômica e veterinária aos associados. Para manter os cooperados atualizados tecnologicamente, há cursos, palestras, treinamento e dias de campo (constitui-se uma das formas de prestar serviços de extensão rural). Em 2001, por exemplo, a Cooperativa promoveu mais de 789 eventos, reunindo aproximadamente 36 mil pessoas em atividades técnicas.

A COOPERVALE também financia a produção, garantindo crédito/linhas de financiamento aos cooperados, especialmente aos pequenos produtores. A empresa também comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas, assegurando preços mais competitivos aos associados. Também produz semente de soja em Santa Catarina, que é comercializada principalmente no Centro-Sul do Brasil. Além disso, a Cooperativa mantém uma rede de supermercados com seis lojas no Paraná e Mato Grosso.

No segmento industrial, a COOPERVALE produz amido modificado de mandioca e rações. Nesse mesmo segmento, mantém um complexo avícola com 222 integrados que produzem atualmente aproximadamente 150 mil frangos/dia. É o primeiro sistema de integração avícola brasileiro, em escala comercial, a utilizar processos automatizados para o controle de ambiente. A produção de milho recebida em 2001/2002 foi de 5,7 milhões de sacas, mandioca 69 mil toneladas e soja 10,1 milhões de sacas, o número atual de associados é de 6.494 e de funcionários é de 2.171, o faturamento em 2001 foi de R\$ 572.558.356,80 e o lucro líquido foi de R\$ 10.633.979,11. A COOPERVALE obteve o terceiro melhor desempenho do Brasil em avicultura no ano de 2001, de acordo com estudo divulgado em julho de 2002, pela Revista Avicultura Industrial.

A filosofia da COOPERVALE está fundamentada no trabalho cooperativo entre as pessoas que compõem toda a sua cadeia de produção, que vai do produtor ao cliente final, acreditando-se que o crescimento da empresa só será possível com o conhecimento de todas as pessoas envolvidas no processo de busca e satisfação de seus consumidores. Sua missão é de conquistar permanentemente o cliente através de produtos e serviços, motivando constantemente seus colaboradores (funcionários) e satisfazendo com lucratividade o

associado, preservando as relações com o meio ambiente. Já a visão de futuro da empresa é de ser a melhor nos segmentos de alimentos, estrutura na produção primária, na industrialização e na distribuição de produtos que satisfaçam os clientes.

A empresa apresenta em seu regimento interno vários princípios, os quais se referem no respeito ao desejo do consumidor; busca da qualidade dos produtos, cumprimento da lei e exigência dos direitos, credibilidade na parceria com fornecedores e demais públicos; recolhimento de todos os tributos legais, respeito ao meio ambiente, confiança na capacidade de realização dos colaboradores e valorização da iniciativa fundamentada no conhecimento.

Existe na COOPERVALE uma escala hierárquica, a qual deve ser seguida e respeitada por todos. Portanto, cada indivíduo, dependendo de seu cargo, tem sua responsabilidade, a quem respeitar decisões ou a quem comandar. Para a função gerencial, a empresa busca colaboradores que apresentem características consideradas importantes para o desempenho de suas atividades, tais como: graduação específica em suas áreas de atuação, competência na área, tempo de serviço na empresa suficiente para conhecer suas políticas, bom relacionamento interno e externo, honestidade e dinamismo.

Dentro da cultura da empresa pode ser destacado o comportamento dos gerentes, que apresentam um estilo de liderança consultiva. Estes podem compartilhar os problemas com os seus subordinados enquanto grupo, obtendo, de maneira coletiva, idéias e sugestões para tomar decisões. Essa participação é valorizada, contudo, ao final, o gerente tem autonomia de tomar decisões que podem ou não refletir a opinião de seus colaboradores subordinados. Em decisões de maior influência nos negócios da Cooperativa e que ultrapassam o poder das gerências, os mesmos consultam a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração para autorização, antes de efetua-las.

A partir de 1995, a COOPERVALE preparou e renovou a estrutura da empresa com o Programa de Qualidade Total COOPERVALE (QTC), através de medidas como a redução de custos para garantir competitividade para a empresa, agregação de valor aos seus produtos, aumento da produtividade e na necessidade da busca constante da satisfação das pessoas. Atualmente, após contribuições significativas, o QTC é coordenado pela Diretoria Executiva, e disseminado com o apoio de uma Assessoria Interna, denominada ASQTC. Os principais focos de atuação da Assessoria são: Programa “5S”, Itens de controle, Padronização voltada ao ISO 9000, disseminação das diretrizes da organização através da educação e do treinamento.

De acordo com entrevistas realizadas com os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos da COOPERVALE, percebe-se que os principais aspectos trabalhados por este departamento são o treinamento de funcionários, seleção de pessoal, entrevistas de admissão, folha de pagamento, etc. Segundo o Sr. Evandro Nava, responsável pela Consultoria de R.H da empresa, os treinamentos são realizados em duas modalidades: presencial em sala, autotreinamento (através de vídeos, convênios, etc.); no local de trabalho (*on the job*). Em breve o treinamento poderá ocorrer na modalidade *e-learning*.

A empresa utiliza-se de programa anual de treinamentos baseados em um levantamento de necessidades de especialização junto aos diversos setores que compõem a estrutura de atendimento tanto aos colaboradores como aos cooperados, fornecedores, instituições financeiras, entre outros da Cooperativa e que são repassados à consultoria de recursos humanos – CORHU. Os treinamentos que compõem a programação anual são aqueles priorizados pelos fatores – necessidades comum/logística/orçamento disponível e impacto dos resultados da organização. Os principais objetivos que a COOPERVALE procura atingir com a qualificação/reciclagem de seus colaboradores são os de agregar conhecimentos para melhoria e crescimento profissional e pessoal dos mesmos.

Conforme se pode observar na Tabela 1, a evolução da produção agrícola recebida pela COOPERVALE teve em todo o período analisado um crescimento médio anual de

6,71% (taxa de crescimento calculada pelo método dos mínimos quadrados). Após a baixa no ano de 2000, devido à seca ocorrida, a produção cresceu mais de 50% em 2001, isto mormente em função da maior conscientização de entregas da produção por parte dos associados.

TABELA 1 – Produção total recebida pela COOPERVALE – 1990-2001

Ano	Produção agrícola (t)	Ano	Produção agrícola (t)	Ano	Produção agrícola (t)
1990	422.192	1994	682.969	1998	734.958
1991	461.727	1995	692.968	1999	832.280
1992	461.502	1996	697.172	2000	690.983
1993	644.292	1997	693.096	2001	1.058.781

FONTE: Dados da Pesquisa

Quanto à capacidade de armazenamento, percebe-se que a empresa vem gradualmente crescendo neste quesito, como mostra a Tabela 2 (crescimento médio anual de 1,16%). Não obstante, embora possa ser observada a capacidade estática de armazenamento da empresa em alguns (1994 a 1996), a mesma voltou a crescer em 1997, mantendo aumento até 2001, sendo a variação de crescimento de 1996 a 2001 de 19,6% no período.

TABELA 2 – Evolução da capacidade de armazenamento da COOPERVALE – 1990-2001

Ano	Capacidade de armazenamento (t)	Ano	Capacidade de armazenamento (t)	Ano	Capacidade de armazenamento (t)
1990	606.956	1994	622.516	1998	626.116
1991	613.456	1995	622.516	1999	655.116
1992	620.116	1996	622.516	2000	657.516
1993	625.116	1997	625.516	2001	744.500

FONTE: Dados da Pesquisa

Deve-se levar em consideração nos aspectos analisados que, a partir do ano de 1997, a COOPERVALE inaugurou seu complexo avícola, que foi e é o grande responsável pelo aumento no faturamento anual da empresa. A comercialização de frangos para o mercado externo e interno foi, nesse contexto, um dos focos chaves para este aumento do faturamento da empresa. As exportações de frango iniciaram-se a partir do ano de 2001, as Tabelas 3 e 4 evidenciam sua evolução.

TABELA 3 – Venda de frangos COOPERVALE para mercado interno e externo - 2001

Período	Mercado interno (kg)	Mercado externo (kg)	% Mercado interno	% Mercado externo	Total (kg)
01/2001	4.364.647	15.300	99,65	0,35	4.379.947
02/2001	4.302.130	0	100,00	0,00	4.302.130
03/2001	5.200.618	0	100,00	0,00	5.200.618
04/2001	4.417.248	92.700	97,94	2,06	4.509.948
05/2001	5.416.078	66.600	98,79	1,21	4.509.678
06/2001	4.911.251	35.100	99,29	0,71	4.946.351
07/2001	4.997.651	146.446	97,15	2,8	5.704.204
08/2001	5.280.581	423.778	92,57	7,43	4.493.390
09/2001	4.503.581	439.809	91,10	8,90	4.943.390
10/2001	5.378.391	667.074	88,97	11,03	6.045.465
11/2001	4.584.275	631.341	87,90	12,10	5.215.616
12/2001	4.389.083	690.474	86,41	13,59	5.079.557
Total	57.745.379	3.208.622	94,74	5,26	60.954.001

FONTE: Dados da Pesquisa

TABELA 4 – Venda de frangos COOPERVALE para mercado interno e externo - 2002

Período	Mercado interno (kg)	Mercado externo (kg)	% Mercado interno	% Mercado externo	Total (kg)
01/2002	4.364.237	761.452	85,14	14,86	5.125.689
02/2002	4.575.692	618.152	88,10	11,90	5.193.844
03/2002	4.739.657	829.913	85,10	14,90	5.569.570
04/2002	4.576.112	968.752	82,53	17,47	5.544.884
05/2002	4.746.013	1.156.169	80,41	19,59	5.902.182
06/2002	3.922.963	1.357.074	74,30	25,70	5.280.037
07/2002	3.919.693	1.308.002	74,98	25,02	5.227.695
08/2002	4.195.882	1.808.174	69,88	30,12	6.004.056
09/2002	3.925.433	1.554.142	71,64	28,36	5.479.575
10/2002	4.222.137	1.516.167	73,58	26,42	5.738.304
11/2002	3.587.474	1.546.541	69,88	30,18	5.134.015
12/2002	3.418.501	1.585.408	68,32	31,68	5.003.909
Total	50.193.794	15.009.946	76,99	23,02	65.203.740

FONTE: Dados da Pesquisa

Através da observação dos dados coletados, pode-se perceber que o percentual da produção de frangos destinada para o comércio exterior aumentou de 5,26% (12/2001) para 23,02% (12/2002), às expensas da carne de frango direcionada para o mercado interno (caiu de 94,74% para 76,99%). Este fato foi devido aos incentivos oferecidos pelo Governo Federal para as exportações de carne de frango, sendo o ano de 2002 considerado o de melhor desempenho no comércio exterior de carne de frango para todo o Brasil.

Numa análise retrospectiva, a comercialização de frangos da COOPERVALE mostrou um aumento considerável, como pode ser percebido na Tabela 5.

TABELA 5 – Vendas de frango COOPERVALE (para o mercado interno) – 1997-2000

Período	Total de vendas de frangos (kg)
1997	501.467
1998	27.920.051
1999	34.823.098
2000	49.887.836

FONTE: Dados da Pesquisa

Nos meses anteriores a novembro de 1997, não foram produzidos frangos, pois o complexo avícola ainda não havia sido inaugurado.

Quanto ao quadro geral de empregos (os empregados são denominados colaboradores), nota-se uma evolução positiva no quadro de colaboradores, como que pode ser percebido na Tabela 6, com exceção do quadriênio 1993-1996, o número de colaboradores sempre superou a casa dos mil empregados. O ano de 2001 apresenta o maior índice de colaboradores. O salto verificado entre 1996 e 1997 se deve ao funcionamento do complexo avícola.

TABELA 6 – Quadro de colaboradores da COOPERVALE

Local	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
COOPERVALE	112	1172	1031	982	793	716	540	612	668	708	745	860
Complexo avícola	-	-	-	-	05	05	24	404	485	546	807	1311
Total	1127	1172	1031	982	798	721	564	1016	1153	1254	1552	2171

FONTE: Dados da Pesquisa

O nível de escolaridade dos colaboradores mostra uma maior concentração para funcionários com 2º grau (completo e incompleto – 42,1%). É expressiva a parcela daqueles

que tem nível superior ou acima (23,5%). Não obstante, a ocorrência de colaboradores na faixa do 1º Grau ainda é elevada (34,2%) (Tabela 7).

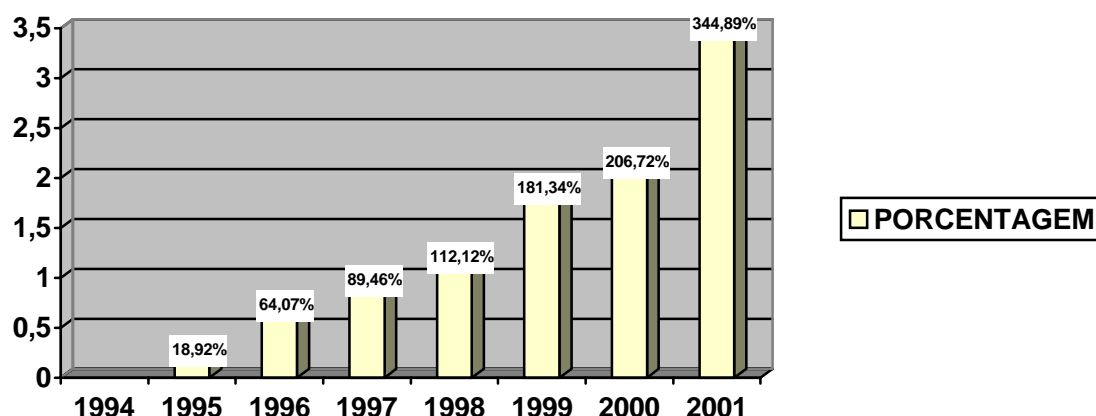
TABELA 7 – Escolaridade dos colaboradores da COOPERVALE

Níveis de escolaridade	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Participação % média
Mestrado	0	0	0	0	0	0	3	13	0,1
Pós-Graduados	0	0	0	0	48	49	54	116	2,1
Superior	167	184	179	217	218	290	262	262	21,3
2º Grau	254	212	191	511	575	594	768	976	42,1
1º Grau	372	322	194	288	312	321	465	804	34,2
Analfabetos	5	3	0	0	0	0	0	0	0,1
Total	798	721	564	1016	1153	1254	1552	2171	100

FONTE: Dados da Pesquisa

Quanto ao aspecto da comercialização, a empresa repassou apenas dados a partir dos anos de 1994, que estão demonstrados no Gráfico 1. Pode-se observar que no ano de 1995 o faturamento da empresa aumentou em 18,92% em relação ao ano anterior, crescendo consideravelmente nos anos seguintes, sendo que a partir de 1997, com o advento do complexo avícola, este aumento foi mais expressivo. Vale a pena ressaltar que o notável aumento do faturamento entre os anos 2000 e 2001 está associado, em grande parte, aos ganhos do setor avícola.

GRÁFICO 1 – Faturamento realizado pela COOPERVALE (porcentagem) pós 1994



FONTE: Dados da Pesquisa

As análises das demonstrações financeiras são úteis para se conhecer a saúde contábil financeira da instituição em questão. De acordo com SILVA (1988, p. 228), “os índices financeiros são relações entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que tem por objetivo fornecer informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras”.

Para se realizar a análise das demonstrações financeiras da COOPERVALE, estudou-se os índices dispostos na Tabela 8.

TABELA 8 – Coeficientes de rentabilidade COOPERVALE – 12/1991 a 12/2001

Data	Eficiência Econômica Financeira			Endividamento	
	Liquidez			Total	Longo prazo
	Corrente	Seca	Total		
12/1991	1,23	0,94	1,09	52%	6%
12/1992	1,37	1,00	1,14	47%	9%
12/1993	1,36	1,06	1,07	57%	12%
12/1994	1,37	1,22	1,17	50%	9%
12/1995	1,37	1,19	1,11	56%	13%
12/1996	1,57	1,28	1,07	54%	23%
12/1997	1,20	0,95	0,86	59%	25%
12/1998	1,21	0,91	0,93	63%	23%
12/1999	1,21	0,71	1,00	65%	20%
12/2000	1,40	0,97	1,03	68%	25%
12/2001	1,44	0,96	1,02	69%	22%
MÉDIA	1,33	1,01	1,04	58,18%	17%

FONTE: Dados da Pesquisa

Quanto ao índice de liquidez corrente percebe-se no período analisado que a empresa possui R\$ 1,33 de disponibilidade média de 12/1991 a 12/2001, para o pagamento de suas dívidas. De acordo com SILVA (1988), este índice indica quanto a empresa possui de dinheiro mais bens e direitos realizáveis em curto prazo comparado com suas dívidas. Nesse ponto pode-se observar que a empresa possui recursos para pagar suas dívidas em curto prazo.

A liquidez seca, que indica quanto a empresa possui em disponibilidades em curto prazo, evidenciou que esta sempre foi menor do que a liquidez corrente, porém, na média, esta se manteve em 1,01, demonstrando que a empresa possui R\$ 0,01 centavos a mais para cada real de dívida a pagar em curto prazo.

A liquidez geral, que indica o quanto de reais a empresa dispõe para fazer face às suas dívidas totais foi, em média, 1,04, isto é, R\$ 0,04 centavos a mais para cada real devido.

Quanto à composição do endividamento da empresa, que tem por objetivo analisar o valor da dívida total da empresa que deverá ser pago em curto prazo, isto é, as obrigações a serem cumpridas, a empresa mostrou-se, com base na média, que possui 58,18% de recursos de terceiros para pagar num período inferior a 1 ano. Isto quer dizer que, a cada R\$ 100,00 de dívidas que a empresa possui, esta tem disponível R\$ 41,82 de recursos próprios, o que demonstra que a empresa necessitará de aumentar em R\$ 58,18 a sua arrecadação para não trabalhar com suas dívidas no período. Este fato denota que a empresa deverá financiar capital de terceiros para cumprir suas obrigações. No tocante ao endividamento de longo prazo essa relação é de 17%.

Em suma, observando-se os índices analisados, nota-se que a COOPERVALE está numa situação de certa estabilidade.

4.2 Investimento

É notório que a direção da COOPERVALE passou a dedicar-se ao maior projeto industrial da Cooperativa: a implantação de seu complexo avícola. Seus representantes percorreram várias partes do mundo para conhecer o que havia de mais moderno no setor avícola e, assim, definiram as bases do novo investimento.

Numa visão prospectiva, a COOPERVALE dará início, no ano de 2003, a um programa de investimentos no valor de R\$ 100 milhões. A maior parte desses recursos será utilizada em empreendimentos industriais que abrangem as áreas de frangos, suínos e soja. Assim, procura-se ampliar o abatedouro de aves, elevando a capacidade industrial de 150 mil frangos/dia para 300 mil frangos/dia.

Outro investimento industrial de grande porte será feito na implantação de uma nova fábrica de rações que terá a capacidade de processar até 80 toneladas de matéria-prima por hora. A construção de uma unidade produtora de leitões também integra o plano de investimentos da COOPERVALE. O empreendimento terá capacidade para abrigar inicialmente 1.800 matrizes. Os leitões produzidos na unidade serão distribuídos aos associados do sistema de integração suinícola.

Está prevista, também, a construção de uma unidade desativadora de soja, que permitirá a utilização do grão na fabricação de rações.

Do volume total de investimentos, uma parte dos recursos deverá ser financiada pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), e a outra parte sairá da própria cooperativa.

Os investimentos previstos têm como objetivo a ampliação do sistema de integração de aves e suínos e oferecer alternativas de renda a um número maior de associados.

4.3 Inovação

As principais pesquisas da COOPERVALE estão na área agrônômica. O dia de campo é oportunidade para os associados de conhecer novas tecnologias para o aumento da produtividade e reduzir custos de produção para enfrentar as exigências de um mercado mais competitivo, resultados da aplicação de novos produtos no manejo de pragas e ervas daninhas, apresentação de novas variedades de soja, milho, algodão, mandioca, ensaios diversos, além de apresentação de novos equipamentos e maquinários destinados à agricultura e pecuária. Participam do dia de campo, empresas, pesquisadores, associado e público em geral.

Quanto à produção de sementes, as pesquisas visam maior produtividade, sendo as sementes de soja COOPERVALE produzidas principalmente em Abelardo Luz e Faxinal dos Guedes (Santa Catarina - região que possui o clima mais adequado do País para essa finalidade), além de produzir uma pequena quantidade também no Estado do Paraná.

A Cooperativa utiliza o sistema de classificação de sementes por tamanho através de peneiras, o que resulta em um produto mais uniforme, e antes de serem disponibilizadas ao produtor, passam por rigorosos testes em seu laboratório de controle de qualidade para garantir que as sementes estejam sempre nas melhores condições possíveis para plantio. As sementes produzidas são comercializadas em várias regiões do Centro-Sul do Brasil, o que mostra a alta qualidade do produto.

Quanto ao complexo avícola, a COOPERVALE busca inovações por meio da sinergia com outras referências da área no Brasil e no mundo.

Na área administrativa, conforme já salientado, foi implantado o programa de qualidade total, e através do mesmo foi realizado um planejamento estratégico de desenvolvimento, definindo os vários objetivos que a empresa deseja atingir. Um ponto importante que deve ser levado em consideração diz respeito às inovações nas políticas de Recursos Humanos da empresa. Nesse contexto, a COOPERVALE vem oferecendo vários cursos para seus colaboradores a fim de que os mesmos estejam aptos a desenvolver suas funções. Esses cursos são realizados através de treinamentos, realizados pela Consultoria de Recursos Humanos. Vale ressaltar que o processo de adoção contínua de modernas tecnologias/inovações depende fundamentalmente do conhecimento que é acumulado ao longo do tempo pelo processo de aprendizado que, neste caso, se dá mormente mediante o *learning-by-doing* (LBD).

Esses aspectos relacionados com a ênfase inovações (capacidades tecnológicas) atesta que a COOPERVALE tem, em consonância com os padrões de concorrência vigentes e idiossincráticos de seu setor, procurado adequar suas estratégias de atuação em face de um

contexto de introduções de inovações econômicas, num ambiente de crescente internacionalização dos mercados mundiais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar, por meio de um estudo de caso, a dinâmica tecnológica da COOPERVALE, sob três ênfases prioritárias: na operação; investimento; inovação. Como corolário, pode-se inferir que a COOPERVALE surgiu em 1963, sob o nome de Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – CAMPAL, com sede em Palotina. Sua expansão foi notória até a data atual, a qual recebe a presente denominação. No âmbito da operação, trata-se de uma cooperativa de produção agrícola e repasse de crédito/linhas de financiamento com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso e Paraguai, cujos produtos principais são: soja, milho, trigo, mandioca, algodão e leite e prestação de serviços. Os dados gerais revelam indicadores positivos para as produções, de modo geral, sobretudo na área de aves. A Cooperativa passa por uma situação financeira considerada estável, dada pelos indicadores econômicos e contábeis. Outrossim, a estratégia adotada pela COOPERVALE se fundamenta em uma gestão empresarial calcada numa escala hierárquica, mas, com liderança consultiva. No âmbito da inovação, a capacitação em termos dos colaboradores é uma das diretrizes do RH, e existem setores que direcionam Pesquisa e Desenvolvimento para a produção de sementes. A produção agrícola recebe atenção técnica (muito atuante a profusão técnica no “Dia de Campo”). No tocante ao investimento, houve no passado maior direcionamento de recursos para a área avícola e a prioridade da empresa, para os anos que se seguem, converge para a área de rações, ave e soja, visando, mormente, os mercados para exportação (aves).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A FORÇA econômica do sistema cooperativista. **Jornal do Oeste**.02/02/2003. p.20.
- As cooperativas paranaenses e sua importância no desenvolvimento do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.ocepar.com.br>> Acesso em: 20/09/2002.
- BALCEWICZ, R; NESELLO, S. **A Cooperativa Mista do Oeste Ltda – COOPAGRO e seus reflexos econômicos para Toledo**. (1989). Não publicado.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Ensaio em cooperativismo**. Piracicaba: Série didática, n. 121, 2000.
- CANUTO, O. Ciclos de vida do produto e vantagens de internacionalização de capacidades tecnológicas, sob uma abordagem evolucionista. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 19 ed., Curitiba: 1991. ANAIS. Brasília: ANPEC, 1991, P. 313-334.
- COSTA, D.R.M, *et al.* RECCOP: Reconhecimento à importância do cooperativismo agropecuário. 1999. Disponível em: <<http://www.pa.esalq.usp.br/preçosagricolas>> p. 15-16. Acesso em: 14/09/2002.
- DOSI, G. **Technical change and industrial transformation: the theory and application to the semiconductor industry**. London: Macmillan, 1984.
- GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

HAGUENAUER, L.; FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In.: BAUMAN, R. (org) **O Brasil e a economia global**. 3 ed. Rio de Janeiro : Campus; SOBEET, p.195-217, 1996.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. In.: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., Campos do Jordão (SP), 1992. ANAIS. Brasília : ANPEC, 1992. p. 261-281.

MATESCO, V. R. Atividade tecnológica das empresas brasileiras : desempenho e motivação para inovar. In.: **Perspectiva da economia brasileira 1994**. Rio de Janeiro : IPEA, 1994. v.1, p.397-419.

MATESCO, V. R. A dinâmica da reestruturação produtiva das empresas no Brasil. In.: **A economia brasileira em perspectiva**. Rio de Janeiro : IPEA, 1996. v.2, p.609-617.

NELSON, R.; ROSENBERG, N. Technical innovation and systems. In.: NELSON R. (ed) **National innovation systems: a comparative analysis**. Oxford: University Press, 1982.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982.

POSSAS, M. L. Concorrência, inovação e complexos industriais: algumas questões conceituais. **Caderno de Ciência e Tecnologia**. v. 8, n 1/3, p. 78-97. jan/dez. 1991.

REVISTA AVICULTURA INDUSTRIAL. **Quem é quem**. As melhores e maiores empresas cooperativas da ed. 1103. Edição, 2002.

REVISTA EXAME. As 500 maiores empresas do Brasil. Julho de 2002. São Paulo, Abril, 2002.

ROSENBERG, N. **Inside the black box : technology and economics**. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. 304p.

SALLES FILHO, S. L. M. Mudanças no padrão tecnológico da agricultura : uma perspectiva para o final do século. In.: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 31., Ilhéus, 1993. ANAIS. Brasília : SOBER, 1993. p. 86-100.

SILVA, J. P. **Análise financeira de empresas**. São Paulo. Atlas, 1988.