

ARIANE APARECIDA MACHADO BORDES

**A INOVAÇÃO NAS COOPERATIVAS:
O CASO DA CASTROLANDA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de bacharel no Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca

**CURITIBA
2009**

TERMO DE APROVAÇÃO

ARIANA APARECIDA MACHADO BORDES

A INOVAÇÃO NAS COOPERATIVAS:
O CASO DA CASTROLANDA

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de bacharel no Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º José Wladimir Freitas da Fonseca
Departamento de Economia, UFPR

Prof.ª Dayani Cris de Aquino
Departamento de Economia, UFPR

Prof.º Mariano de Matos Macedo
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 11 de dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

É difícil expressar em agradecimentos a verdadeira gratidão que sinto neste momento, mas quero nestas poucas palavras homenagear e agradecer aqueles que amo.

Agradeço a Deus por ter me dado toda a força necessária para superar todas as barreiras que apareceram durante minha vida.

Agradeço a minha família por toda paciência e amor nos momentos mais difíceis, em especial a minha mãe que me aguentou nos momentos de nervosismo e preocupação.

Ao meu pai, que mesmo não estando mais presente fisicamente, com certeza esteve ao meu lado quando eu mais precisei.

Ao meu amor, Luis Otávio, com quem divido minhas alegrias e tristezas há sete anos. Ele quem me deu a força necessária para aguentar os estudos nos fins de semana, longas noites em véspera de prova, enfim, me deu a força para chegar ao fim de mais esta etapa.

Agradeço aos meus verdadeiros amigos e grandes colegas que encontrei durante estes anos por todo o companheirismo e colaboração.

Agradeço de todo o coração ao Professor Wladimir que mesmo diante de sérios problemas familiares esteve ao meu lado durante todo este ano para que esta monografia se concretizasse.

Agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram em mais esta etapa da minha vida.

Não tenho a pretensão de que todas as pessoas que gosto, gostem de mim, nem que eu faça a falta que elas me fazem. O importante pra mim é saber que eu, em algum momento, fui insubstituível, e que esse momento será inesquecível.

Fernando Pessoa

RESUMO

O presente trabalho monográfico aborda a união entre a inovação tecnológica e o cooperativismo, mais especificamente analisa as ações das cooperativas no sentido de desenvolver o cooperado e a própria cooperativa. Para tanto esta monografia está dividida em três partes: o primeiro capítulo está composto pelo embasamento teórico; o segundo capítulo mostra o desenvolvimento do cooperativismo no estado do Paraná e em seguida foi feito um estudo de caso na Cooperativa Castrolanda.

Palavras Chaves: Inovação Tecnológica, Cooperativismo, Castrolanda.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERATIVAS NO PERÍODO DE 2001 A 2008	24
FIGURA 1 – ÁREA, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE AGRÍCOLA PARANÁ.....	27
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA CASTROLANDA	37
FIGURA 3 – ASSOCIADOS E FUNCIONÁRIOS DA CASTROLANDA	39
FIGURA 4 – FATURAMENTO BRUTO DA COOPERATIVA	40
FIGURA 5 – PARTICIPAÇÃO DOS SETORES NO FATURAMENTO DA COOPERATIVA	41
FIGURA 6 – PRODUÇÃO DE GRÃOS – 1999 A 2008	42
FIGURA 7 – PRODUTIVIDADE DE GRÃOS – 2000 A 2008	43
FIGURA 8 – PRODUÇÃO DE LEITE – 1999 A 2008	44
FIGURA 9 – PRODUÇÃO DE RAÇÕES – 1999 A 2008	45

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 – RECOLHIMENTO DE EMBALAGENS DE AGROQUÍMICOS	22
TABELA 2 – NÚMEROS DO COOPERATIVISMO PARANAENSE	25
TABELA 3 – COMPARATIVO DA BALANÇA COMERCIAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO EM 2007 E 2008	28
TABELA 4 – PRINCIPAIS DESTINOS DA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA	28
TABELA 5 – TOP FIVE NAS EXPORTAÇÕES DAS COOPERATIVAS EM 2008 E A VARIAÇÃO PERCENTUAL SOBRE O MESMO PERÍODO DE 2007 (US\$ MILHÕES)	29
TABELA 6 – PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS PELAS COOPERATIVAS PARANAENSES – JANEIRO A DEZEMBRO DE 2008 (VALOR EM MILHÕES DE US\$)	30
TABELA 7 – EXPORTAÇÕES DAS COOPERATIVAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2009 E VARIAÇÕES PERCENTUAL SOBRE O MESMO PERÍODO DE 2008 (MILHÕES US\$)	30
TABELA 8 – PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ PARA O PERÍODO 2009/2010	32
TABELA 9 – MÉDIA DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA DA COOPERATIVA EM 2008	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 O PROCESSO DE INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO	3
2.1 A TEORIA SCHUMPETERIANA: COOPERATIVISMO E INOVAÇÕES	3
2.2 A ESCOLA EVOLUCIONISTA: O “CENTRO MOTOR” DA INOVAÇÃO	7
2.2.1 Inovação tecnológica a partir de aprendizagem, rotinas, busca e seleção: Nelson e Winter	8
2.3 O MODELO DE DOSI: OS PARADIGMAS E AS TRAJETÓRIAS TECNOLÓGICAS	10
3 O COOPERATIVISMO PARANAENSE	13
3.1 O PROCESSO HISTÓRICO DAS COOPERATIVAS PARANAENSES	13
3.2 AS PRINCIPAIS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	15
3.2.1 Técnicas desenvolvidas para o melhoramento da produção	16
3.2.2 Instituições e Fundações criadas para desenvolver pesquisas	18
3.2.3 Feiras, exposições e shows tecnológicos para difusão das inovações	19
3.3 A PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ NA ECONOMIA ESTADUAL	24
3.3.1 O crescimento do Agronegócio brasileiro	27
3.3.2 A participação das Cooperativas paranaenses no Agronegócio nacional	29
3.3.3 As perspectivas de investimentos na safra 2009/2010	31
4 ESTUDO DE CASO: COOPERATIVA CASTROLANDA	33
4.1 BREVE HISTÓRICO	33
4.2 O DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA DESDE SUA CRIAÇÃO	35
4.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	36
4.4 INDICADORES DA COOPERATIVA E A CRISE	39
4.5 QUALIDADE DE VIDA E PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL	46
5 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIA	49
ANEXOS	52

1 INTRODUÇÃO

No final do século XIX, iniciou-se a estruturação de movimentos cooperativistas. A cooperativa é, desde então, um meio para que os indivíduos consigam que seus objetivos comuns sejam atingidos. Agora, no século XXI, em meio a uma turbulência de modificações tecnológicas, as cooperativas têm uma missão mais importante: unir o desenvolvimento e a tecnologia à agroindústria.

No Paraná, há diversas cooperativas agroindustriais, cada qual buscando um maior desenvolvimento para manter-se em um mercado cada vez mais competitivo. Elas buscam se adequar ao mercado através de políticas e projetos tecnológicos que promovam maior produtividade, qualidade e melhora nas receitas.

Apostando na industrialização da pecuária leiteira e diversificação dos produtos para atender aos mais diversos ramos do agronegócio, está a Cooperativa Castrolanda que possui um parque industrial bastante moderno para produção e processamento de leite, um setor desenvolvido na parte de industrialização de rações e batatas chips, além da grande produção de grãos.

Diante de tanta competitividade e surgimento de inovações no mercado, a cooperativa em questão adota vários meios de desenvolver e disseminar as tecnologias existentes. Como também investe muito em P&D, inovação, responsabilidade social, meio ambiente e gestão corporativa.

As iniciativas de projetos, seminários e palestras visam a atingir os cooperados de maneira eficiente para que a longo prazo estes também consigam estabelecerem-se no mercado e evoluir seus negócios.

O presente trabalho tem por objetivo geral descrever e analisar os efeitos das ações das cooperativas no sentido de desenvolver e implementar novas tecnologias, de modo a ampliar a capacidade produtiva e a competitividade tanto do cooperado, como da cooperativa, e manter a agroindústria do Paraná em uma posição sustentável. Em outras palavras, a principal questão é verificar se as ações das cooperativas conseguem melhorar o desenvolvimento e a lucratividade da produção.

Através da análise de uma cooperativa específica, será lançada a seguinte pergunta de partida: De que forma a Castrolanda consegue estabelecer estratégias inovadoras em seu processo produtivo, na medida em que o mercado cada vez mais competitivo exige um desenvolvimento tecnológico maior tanto na cooperativa, como dos produtores?

A fim de responder tal pergunta, este trabalho será construído da seguinte forma: num primeiro momento, procura-se identificar o processo de inovação na teoria econômica. Para tanto duas teorias serão investigadas: a teoria schumpeteriana e a teoria evolucionista no que concerne ao processo de inovação tecnológica cada uma delas faz menção à inovação de formas complementares. Num segundo momento, procura-se analisar as formas de organização da cooperativa agroindustrial e como os investimentos são realizados. Por fim, se construirá um estudo de caso a partir da cooperativa agroindustrial Castrolanda que se situa no interior do Paraná com intuito de identificar o processo de inovação.

2 O PROCESSO DE INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Este capítulo procura apresentar a base teórica da inovação. Para tanto a primeira seção apresenta a concepção schumpeteriana de inovação e em seguida expõem a concepção evolucionista de inovação a partir dos trabalhos dos autores Richard R. Nelson & Sidney G. Winter e também Giovanni Dosi.

2.1 A TEORIA SCHUMPETERIANA: COOPERATIVISMO E INOVAÇÕES

As transformações ocorridas na economia mundial a partir dos anos 30 atraíram a atenção de um economista brilhante: Joseph Alois Schumpeter. Este economista da província austríaca da Morávia, naturalizado americano é considerado um estudioso do papel da tecnologia na sociedade e proclamava como força motriz do progresso a inovação e seus empreendedores.

Schumpeter, que criticou o conceito estático utilizado pela escola neoclássica, analisou o processo de inovação no sistema produtivo capitalista a partir de uma investigação dinâmica. Para o autor, as transformações econômicas são resultados das inovações incorporadas ao sistema econômico, ou seja, a tecnologia a tecnologia passou a ser considerada uma considerada uma variável endógena e descontínua ao processo de desenvolvimento, ao contrario do que se defendia pela teoria neoclássica (no qual a tecnologia era um fator exógeno ao processo de desenvolvimento econômico).

Este economista, através de sua teoria, mostrou que o processo de produção capitalista “não apenas nunca está, mas nunca pode estar, estacionário” (SCHUMPETER, 1961, p. 112), pois na sua concepção o capitalismo é um processo evolutivo impulsionado pela inovação e caracterizado pela “destruição criativa” que provoca um processo que “incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova” (SCHUMPETER, 1961, p. 113).

Como será visto mais a frente, as cooperativas agroindustriais entram neste sentido como incentivadoras do processo inovativo, melhorando a eficiência dos produtores e de si mesma. Além disso, as cooperativas capacitam-se tecnologicamente para conseguir manter uma alta competitividade em um ambiente econômico cada vez mais dinâmico e com mudanças aceleradas em um mercado de altos interesses econômicos.

Este grande interesse econômico estimula as cooperativas a investir pesado em ações de P&D, projetos, cursos técnicos, seminários e fóruns, que visam à maior lucratividade, bem como ações em saúde, educação, meio ambiente, que surtem efeitos à longo prazo.

Este processo inovativo, como observado por Schumpeter, se inicia com o produtor e não com o consumidor, via de regra a mudança econômica se inicia através do produtor e, se for necessário, os consumidores serão educados por ele. As cooperativas conseguem mais rapidamente identificar estas possíveis necessidades dos consumidores e transformá-las em oportunidades de produção, após esta identificação, as cooperativas conseguem aperfeiçoar e desenvolver técnicas que atendam as necessidades econômicas, descobrindo novas formas de produção e isto faz com que seu maior objetivo seja atingido: há uma melhora na produção e assim uma melhora de lucratividade tanto do cooperado, quanto da cooperativa.

Em meio a tantas inovações, avanços científicos e tecnológicos que surgem devido à alta competitividade, as cooperativas desempenham papel cada vez mais importante no seu objetivo de busca de igualdade, responsabilidade social e preocupação com os cooperados.

Esta união minimiza os custos de P&D e das exigências técnicas, na medida em que a integração que há entre cooperativas e cooperados faz com que as inovações sejam disseminadas de forma mais rápida, surtindo efeitos positivos na produção em menor tempo. Esta disseminação é feita através de feiras, seminários, cursos e integração direta com o cooperado e outras cooperativas.

A prova de que esta união é benéfica para ambos os lados, pode ser vistas através dos dados numéricos no segundo capítulo em que a produção e lucratividade das cooperativas têm aumentado gradativamente e melhor especificado será no

terceiro capítulo, através do qual pode-se verificar a estrutura da cooperativa Castrolanda e sua preocupação em crescer juntamente com o seu cooperado.

Segundo Schumpeter (1985, p. 48), o processo de desenvolvimento econômico pode ser gerado a partir de cinco tipos de inovação, sendo elas ligadas com as atividades das cooperativas.

1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem. A Castrolanda se aproxima deste conceito na medida em que houve a criação de uma nova linha de produtos derivados do leite, beneficiando leite concentrado, concentrado integral, desnatado, leite em pó.

2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. Com a grande produção de batata por parte dos cooperados, a Castrolanda viu a oportunidade de manejar esta produção e implantar uma indústria de batata chips. Não é um processo inovador, mas consistiu em manejar comercialmente a produção de batatas e transformá-la em um produto para vender no mercado de atacado e também varejo.

3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país não tenha entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não.

4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. A cooperativa procura sempre expandir seus negócios e aumentar o número de associados. Na Castrolanda houve a expansão para outras regiões e o número de cooperados têm sido crescente nos últimos anos.

5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Estes cinco conceitos são as oportunidades das cooperativas em se desenvolverem: introdução de um novo bem, em que podem ser aproveitadas as

necessidades dos consumidores e, também, a introdução de um novo método de produção através de pesquisas, estudos, projetos, etc.

A abertura de um novo mercado que pode ser dada após a descoberta de um novo produto e aproveita-se a oportunidade para desenvolver um novo ramo.

Novas fontes de matérias primas se dão nas cooperativas através da conquista de novos cooperados e também através da diversificação de suas cadeias de produção. Já o estabelecimento de uma nova organização pode ser vistas através da industrialização de um produto, ou seja, aproveita-se a produção de alguma matéria prima para transformá-la em um produto comercial e um bom exemplo disto é o aproveitamento por parte da Castrolanda de sua grande produção leiteira. Ela passou a industrializar a sua produção de leite, criando novas linhas de mercado como por exemplo o leite pasteurizado, leite concentrado e outros.

Após análise da teoria Schumpeteriana, o conceito de inovação pode ser resumido como algo muito mais relevante do que a pura e simples novidade ou invenção. Segundo SCHUMPETER (1985) “inovação compreende a disponibilidade de uma invenção ao consumo em larga escala”, ou seja, uma invenção só é uma inovação quando o empreendedor consegue aplicar a idéia do inventor de maneira eficiente, por tanto: “enquanto não forem levadas a pratica, as invenções são economicamente irrelevantes” (SCHUMPETER, 1985).

2.2 A ESCOLA EVOLUCIONISTA: O “CENTRO MOTOR” DA INOVAÇÃO

A percepção da firma para a economia industrial evoluiu durante os anos. De um lado, tornar a firma da teoria mais próxima da realidade, de outro, o fato que a firma torna-se objeto de análise, enquanto durante muito tempo ela havia sido considerada como instrumento de demonstração para a teoria do equilíbrio geral. Neste sentido a firma torna-se objeto de estudo dotado de estratégias capazes de resolver problemas internos (a partir da organização) e externos (a partir da concorrência).

No modelo de Nelson e Winter (2005), os mecanismos fundamentais no desenvolvimento da empresa são a busca e aprendizado de melhores técnicas, os mecanismos de seleção de inovações bem sucedidas pelo mercado e as estruturas institucionais que governam os comportamentos e interações de diversos agentes.

Para os evolucionistas, o sistema econômico passa a se basear nas teorias biológicas da evolução de cunho Darwinista, ou seja, a economia não é estática, ela passa por um processo dinâmico, abandonando a visão mecânica, na qual não eram levadas em conta a tecnologia e o conhecimento.

A teoria explica até aqui os benefícios trazidos pelas habilidades e rotinas no desenvolvimento das firmas. As habilidades individuais são análogas às rotinas das organizações e a compreensão da função que a rotina cumpre no funcionamento da organização é obtível ao se considerar o papel das habilidades no funcionamento dos indivíduos.

Esta teoria de desenvolvimento das firmas através das habilidades e rotinas se aproxima das cooperativas, à medida que estas continuamente buscam se aperfeiçoar para ter sempre competitividade frente ao mercado. Para isto, a cooperativa sempre busca uma rotina que guie suas decisões de maneira mais racional. Como exemplo, a Cooperativa Castrolanda, que se interligando no dia-a-dia dos seus cooperados busca aproveitar as habilidades que estes desenvolvem.

2.2.1 Inovação tecnológica a partir de aprendizagem, rotinas, busca e seleção: Nelson e Winter

Para os autores evolucionistas, Nelson e Winter, as firmas tomam decisões em um contexto de incerteza e com “racionalidade limitada” buscando a realização de lucros. Em razão disto são adotadas rotinas que guiam seus comportamentos e mecanismos de busca.

A noção de rotina é uma idéia central da abordagem evolucionista e corresponde a um conjunto de atividades repetitivas e a maneira mais importante de armazenar o conhecimento. Além desta noção de rotina, os autores enfatizam o comportamento habilidoso dos indivíduos, pois para analisar o comportamento de empresas e outras organizações “é útil começar a análise com a discussão de alguns aspectos do comportamento individual” (Nelson e Winter, 2005. p. 116).

Neste caso para iniciar este estudo sobre as cooperativas, se faz indispensável a análise de comportamento dos produtores.

Para analisar este comportamento, deve-se analisar a definição e as características das habilidades, esta se dá de uma seqüência regular de comportamentos coordenados que em geral são eficientes em relação aos objetivos traçados. Estas habilidades podem ser classificadas de três maneiras:

- 1) Habilidades como programas: são programáticas, pois envolvem uma seqüência de etapas na qual cada uma delas é sucessivamente engatilhada pela etapa anterior (Nelson e Winter, 2005). p. (118).
- 2) Habilidades e conhecimento tácito: o conhecimento subjacente a um desempenho habilidoso constitui em grande medida conhecimento tácito, no sentido de que o ator não está totalmente consciente dos detalhes de seu comportamento, e considera difícil ou impossível articular um relato completo desses detalhes (Nelson e Winter, 2005). p. (121).
- 3) Habilidade e escolhas: o exercício de uma habilidade freqüentemente envolve fazer numerosas “escolhas” – mas em grande parte as opções são selecionadas automaticamente e sem a consciência de que se está fazendo uma escolha (Nelson e Winter, 2005). p. (130).

Estas três definições estão interligadas, apesar de os três aspectos serem distinguíveis e cumprirem funções distintas. Se os comportamentos não fossem devidamente escolhidos automaticamente durante a execução de uma tarefa, então “o desempenho como um todo não teria a qualidade de ser um programa unitário e conexo” (Nelson e Winter, 2005. p 133).

Esta limitação de articulação está basicamente atrelada aos seguintes aspectos: limitação imposta pela velocidade viável de transmissão e coordenação da informação, além de boa parte do conhecimento permanecer tácito não sendo articulado de forma eficiente.

A dificuldade de articular estas escolhas de maneira eficiente pode ser parcialmente resolvida através das atividades desenvolvidas pelas cooperativas junto aos cooperados e assim alcançar um desempenho bem sucedido. Se os custos de transpor estes obstáculos, através de cursos, palestras, acompanhamento técnico, compensarem os ganhos posteriores em termos de produção e lucro, as cooperativas deverão ter um planejamento eficiente para conduzir os cooperados a saber utilizar os benefícios trazidos pelo desenvolvimento tecnológico.

As habilidades adquiridas pelos cooperados ao longo do tempo resultam em uma rotina de atividades que melhora a produção tanto dos cooperados, como também das cooperativas.

Estas habilidades se tornam cada vez mais eficientes devido ao acúmulo de conhecimento disponibilizado pelas cooperativas.

A interação entre os cooperados e cooperativa se torna mutuamente benéfica à medida que a cooperativa consegue observar cada nova habilidade que um produtor usa em sua rotina e consegue torná-la disponível a todos. Além disso, as cooperativas terão o importante papel de aprofundar as inovações para atender as necessidades visualizadas no dia-a-dia do produtor, e culminar com um aumento de produtividade e conseqüente aumento de competitividade frente a mercados considerados mecanismos de seleção de inovações bem sucedidas pelos evolucionistas, semelhante às teorias biológicas da evolução de cunho Darwinista.

2.3 O MODELO DE DOSI: OS PARADIGMAS E AS TRAJETÓRIAS TECNOLÓGICAS

Giovanni Dosi, outro autor evolucionista de destaque, contribuiu para a elaboração dos conceitos de “trajetórias tecnológicas” e de “paradigmas tecnológicos”, conceitos estes que são discutidos de maneira central em sua teoria.

Além destes dois conceitos o autor enfatiza a existência de três grandes sistemas: o científico, o tecnológico e o econômico e analisa as relações entre o sistema tecnológico e as variáveis econômicas. Após citar este último sistema, DOSI definiu dois grandes conceitos:

- **Tecnologia:** Um conjunto de parcelas de conhecimento – tanto diretamente ‘prático’ (relacionados a problemas e dispositivos concretos), como ‘teóricos’ (mas praticamente aplicável, embora não necessariamente já aplicado) – de *know-how*, métodos, procedimentos, experiências de sucessos e insucessos e também, é claro, dispositivos físicos e equipamentos (DOSI, 2006, p. 40).
- **Progresso Técnico:** “progresso técnico” é definido por meio de um certo “paradigma tecnológico” (DOSI, 2006, p. 42).

O autor faz uma analogia entre os conceitos de “paradigma científico”, definido por Kuhn, e o “paradigma tecnológico” definido por ele como “uma ‘perspectiva’ que expressa problemas relevantes, um ‘modelo’ e um ‘padrão’ de inquirição”, ou ainda, “o ‘paradigma tecnológico’ como um ‘modelo’ e um ‘padrão’ de solução de problemas tecnológicos selecionados” (DOSI, 2006, p. 41),

Um novo paradigma tecnológico surge das novas possibilidades oferecidas pela ciência, porém depende das estruturas econômicas e institucionais. Pode-se definir o processo de inovação como sendo o resultado de um conjunto de técnicas e de conhecimentos empregados na produção de bens e serviços. Este processo de inovação não precisa ser necessariamente radical, ou seja, que implique uma mudança de paradigma, mas sim pode tratar de um aperfeiçoamento, uma mudança incremental no processo ou produto.

Há uma definição de DOSI, em que a configuração de um novo paradigma é estabelecida por um amplo conjunto de possibilidades de direção, até que se coloque os novos produtos na linha de montagem, ou mesmo de um novo processo de produção em funcionamento, ocorrendo várias etapas de refinamento através das determinações econômicas e sociais, que caracterizam o novo paradigma.

Diante de uma turbulência de modificações tecnológicas, as cooperativas têm hoje uma missão muito importante: unir a tecnologia e eficiência à agroindústria. Além dos investimentos em P&D e formas de interação com os produtores, a cooperativa consegue ter uma visão mais abrangente de mercado, conseguindo visualizar mais rapidamente se uma mudança de paradigma ou um aperfeiçoamento será benéfico ou não, bem como conseguirá difundir estas modificações de forma mais veloz.

Além disto, o autor engloba no conceito de paradigma tecnológico o que é chamado por ele de “trajetória tecnológica”, “um padrão de atividade normal de resolução do problema (isto é, do ‘progresso’), (DOSI, 2006, p. 42). Este conceito é similar ao de “trajetórias naturais” de Nelson e Winter. Os três autores destacam elementos econômicos e sociais que intervêm na seleção da trajetória a ser seguida e a importância de cada um deles.

De acordo com o exposto, pode-se definir como sendo a trajetória tecnológica, o padrão de solução normal dos problemas dentro de um paradigma tecnológico. A direção do progresso técnico aparece como solução dos problemas e necessidades que se apresentam durante o uso de um determinado paradigma, enfocando os esforços na exploração das oportunidades tecnológicas que este oferece.

Considerando este referencial teórico apresentado, a concepção Schumpeteriana e a evolucionista de Nelson & Winter e Dosi, pode-se compreender melhor o papel das cooperativas num cenário altamente competitivo.

Através de uma análise do referencial acerca da Inovação Tecnológica, fica menos complexa a relação entre o conceito e a realidade, ficando assim mais fácil de unir o dia-a-dia da Cooperativa com suas possibilidades de progresso técnico e desenvolvimento tecnológico.

Os conceitos de paradigmas e trajetórias tecnológicas são bastante perceptíveis no caso das cooperativas, pois elas estão constantemente buscando através de

investimentos em pesquisas a inovação de métodos de produção ou produtos que sejam mais eficientes e tragam maior produtividade e lucratividade.

No próximo capítulo será mostrada a relação que existe entre investimentos em P&D por parte das Cooperativas, com o seu crescimento de produção e de seus Cooperados.

3 O COOPERATIVISMO PARANAENSE

Após a apresentação do referencial teórico no capítulo 2, no qual mostra-se a inovação tecnológica como centro do desenvolvimento, será apresentado neste capítulo um breve histórico do cooperativismo no estado do Paraná, bem como as principais ações e inovações tecnológicas, e a importante participação das cooperativas paranaenses na economia estadual e nacional.

Esta sessão será dividida da seguinte forma: breve histórico das cooperativas paranaenses, apresentação das principais tecnologias para benefício dos cooperados e por fim será apresentada a importância das cooperativas na economia paranaense e a nível nacional.

3.1 O PROCESSO HISTÓRICO DAS COOPERATIVAS PARANAENSES

Há uma diversidade étnica bastante grande no estado do Paraná. Composto por alemães, poloneses, italianos, japoneses e outros que ajudaram a construir um estado desenvolvido e exportador de diversos produtos, como soja, farelo, óleo, café, milho, bovinos e suínos.

É nesta diversidade étnica de imigrantes europeus que estão os primeiros esforços cooperativistas. O primeiro movimento marcado pelo cooperativismo foi onde hoje se encontra o Município de Rio Negro no ano de 1829 com a chegada de um grupo de mais de duzentos alemães.

Segundo estudos da OCEPAR, de 1829 até 1911, foram mais de 100 grupos de imigrantes que chegaram, mas o de maior importância para os movimentos pré-cooperativistas ocorreu com imigrantes franceses em 1847 que fundaram a Colônia Thereza Cristina, onde hoje é o Município de Candido de Abreu. Já em 1890 surge outro movimento cooperativista de grande expressão no município de Palmeira, chamada Colônia Cecília.

Seguiram-se vários outros movimentos cooperativistas no início do século XX, quando em 1942 houve o primeiro registro de uma cooperativa conforme o decreto lei 581/38, a então Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Ltda em Vera Guarani, município de Paulo Frontin.

Esses movimentos entre imigrantes deram significativo impulso ao cooperativismo estadual com as experiências bem sucedidas como a Agrária de Entre Rios, Batava e Castrolanda, de Castro, entre outras, que são hoje verdadeiros exemplos de comunidades rurais perfeitamente urbanizadas, economicamente prósperas e socialmente integradas.

Também segundo a OCEPAR, foi nos anos sessenta que o movimento cooperativista paranaense ganhou maior proporção, mais exatamente no início das discussões para a implantação dos projetos de integração, desenvolvidos conjuntamente pela ACARPA, DAC e INCRA com o apoio do Banco do Brasil, BRDE, BNCC e CFP.

Estes projetos tinham como principal objetivo rediscutir a forma de atuação das cooperativas, já que em alguns municípios havia mais de uma cooperativa atuando de operando em concorrência, enquanto em outros municípios nem havia cooperativas.

Os projetos foram desenvolvidos em três etapas de forma a fortalecer o cooperativismo no estado. A primeira etapa contemplou a reorganização do sistema no Oeste e Sudoeste no ano de 1971 com o Projeto Iguaçu Cooperativismo (PIC). A etapa seguinte abrangeu a região Norte do Estado com o Projeto Norte de Cooperativismo – Norcoop, implantado em 1974 e o Projeto Sul de Cooperativismo – Sulcoop, iniciado em 1976, reestruturando as cooperativas da região Centro-Sul.

Esses projetos cobrindo todo o estado propiciaram um contato mais efetivo entre os produtores e as cooperativas, e estas entre si. Estas integrações facilitaram a participação mais efetiva das cooperativas na atividade econômica em função da agregação dos interesses dos produtores para economia de mercado.

Uma grande vitória do cooperativismo no estado foi à criação da ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – OCEPAR – durante a implantação da primeira etapa do projeto no ano de 1971, fortalecendo assim a execução dos projetos. E em 1972 foi criado pelas cooperativas paranaenses o

Centro de Pesquisas da OCEPAR tendo como responsabilidade o desenvolvimento tecnológico, encarregando-se de buscar novas tecnologias para o aumento da produtividade e propiciando segurança e rentabilidade aos agricultores.

Já no início da década de 80, o cooperativismo paranaense realizou uma experiência altamente positiva e pioneira no Brasil, no que concerne o desatrelamento da ingerência estatal nas cooperativas. Após ampla discussão entre governo, entidades e cooperativas um Projeto Piloto de Autofiscalização foi o primeiro passo rumo à autogestão das cooperativas na Paraná. Em 1988, com a promulgação da Constituição Brasileira, em seu artigo 5. inc. XVIII, que ficou vedada a interferência estatal no funcionamento das cooperativas.

E logo, em 1991, foi criado um Programa de Autogestão com objetivos específicos de orientar a constituição e registro de cooperativas, acompanhamento de desempenho, educação, organização, comunicação e integração.

3.2 AS PRINCIPAIS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

A agricultura e pecuária do Paraná vêm se destacando, ao longo das décadas, como uma das mais avançadas tecnologicamente do País. Boa parte deste sucesso se deve às cooperativas, que transferem aos cooperados tecnologias modernas para produção, conservação do solo, práticas culturais e diversificação do cultivo.

Para a OCEPAR, as cooperativas são as maiores incentivadoras do uso de inovações (como novas técnicas agrícolas, por exemplo) e para isto elas montaram suas próprias estruturas de assistência técnica e de P&D.

Além de se preocupar com a difusão dos novos conhecimentos e técnicas, há a preocupação de que o retorno dos fatores de produção seja maximizado, e para isto as cooperativas agropecuárias possuem uma estrutura profissional adequada que ao longo do ano dão assistência técnica aos mais de 123.000 cooperados, totalizando no

ano aproximadamente 629.820 visitas técnicas segundo estimativas da OCEPAR em dezembro de 2008.

3.2.1 Técnicas desenvolvidas para o melhoramento da produção

Sob o ponto de vista da inovação, a busca pela melhoria da competitividade da agroindústria no estado do Paraná tem sido feita através da integração entre Cooperativas, OCEPAR, EMBRAPA e outras instituições. Dessas parcerias alguns resultados podem ser destacados pelos estudos da OCEPAR:

- *Um software que aumenta a eficiência:* desenvolvido pela OCEPAR e denominado OCEPAR CAMPO, o programa tem por objetivo organizar as informações sobre os custos da propriedade mediante ordens de produção, ou seja, este software permite uma avaliação anual do desempenho de cada lavoura e da empresa agrícola, fornecendo indicativos de melhorias que devem ser adotados pelo produtor.
- *Controle de pragas:* Diante do grande número de defensivos utilizados, a OCEPAR, IAPAR e EMBRAPA estudaram o conceito de dano econômico das pragas, com o objetivo de se recomendar o uso de agrotóxico apenas quando o dano causado pela praga implicar em perda maior do que o custo da aplicação dos defensivos. Além deste controle de custos, há um grande incentivo de se utilizar os inimigos naturais, o chamado controle biológico que tem custo mais baixo e ajuda a preservar o meio ambiente.
- *Coopervirus, o inseticida biológico:* Esta tecnologia foi desenvolvida através da parceria entre as cooperativas e a EMBRAPA Soja de Londrina. O inseticida é obtido da própria natureza para o controle da lagarta da soja e é licenciado para a produção comercial para a Coodetec.
- *Plantio Direto:* O engenheiro agrônomo e cooperado da Batavo conheceu a técnica de plantio na palha e resolveu testá-la e aperfeiçoá-la. Embora a primeira

experiência em plantio direto tenha ocorrido em Rolândia, foi o apoio das cooperativas Batavo (Carambeí) e Coopagrícola (Ponta Grossa) que possibilitou a rápida expansão da técnica pelo Paraná e depois para o Brasil. O solo com plantio direto, coberto com a palhada da última lavoura é úmido, fértil, fresco, fresco e cheio de minhocas, enquanto o solo com plantio tradicional é seco, quente e estéril.

- *Teste DSI:* Há alguns anos, a Castrolanda contratou os serviços de uma consultoria e implantou um sistema de rastreabilidade da soja, para verificar se o grão produzido por seus associados não é geneticamente modificado. O sistema implantado fornece o certificado de origem, garantindo a qualidade da produção. O teste DSI funciona da seguinte forma: com sensibilidade de 1 para 1000, permite identificar se há apenas um grão de soja transgênico em um grupo de mil grãos. Além da Castrolanda e a Batavo outras cooperativas adotaram o sistema de rastreabilidade.
- *Rastreabilidade:* A COAMO foi a primeira cooperativa no Brasil a implantar programas de rastreabilidade e certificação da soja. Esta rastreabilidade começa com o fornecimento de sementes selecionadas, assistência técnica integral na produção e adoção de boas práticas na recepção e industrialização. Inicialmente, a Cooperativa contou com o apoio de seus clientes europeus, que orientaram a COAMO na estruturação do sistema com objetivo de terem a garantia no fornecimento de grãos e farelo de soja certificados, garantindo a origem do produto.

Estes exemplos citados anteriormente são inovações que tiveram resultados positivos. Eles demonstram que além das instituições existentes para ajudar o desenvolvimento de novas técnicas, as próprias cooperativas buscam a inovação e a melhoria mesmo atuando de forma isolada, como é o caso da CASTROLANDA e COAMO que buscaram desenvolver técnicas que as tornassem mais desenvolvidas frente as necessidades de produção.

3.2.2 Instituições e Fundações criadas para desenvolver pesquisas

Os desafios de mercado exigiram ao longo dos anos uma maior sinergia entre as cooperativas para atuar de forma coordenada e buscar um aumento das possibilidades de desenvolvimento. Para isso, as cooperativas se uniram para desenvolver pesquisas mais eficientes, investindo em estudos que as beneficiem de forma rápida e mais econômica. Abaixo seguem alguns exemplos de parcerias entre cooperativas bem-sucedidas:

- *COODETEC, a pesquisa agrícola no Brasil:* Como forma de garantir a eficiência na produção agrícola, as cooperativas desempenham um papel importante na área de pesquisas, investindo milhões de reais em desenvolvimento de novas variedades e tecnologias de produção. A COODETEC – Cooperativa Central Agropecuária de Desenvolvimento Tecnológico e Econômico – é constituída por várias cooperativas, desenvolvendo trabalhos em parceria com instituições públicas e privadas. Nascida no seio das cooperativas, hoje a COODETEC exporta tecnologia para todo país e para o exterior.
- *Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária, FAPA:* Com o objetivo de desenvolver e difundir tecnologias agropecuárias de baixo impacto ambiental e que promovam a sustentabilidade do agronegócio, a cooperativa Agrária mantém a Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária. A instituição trabalha no desenvolvimento de novas variedades e tecnologias de produção que visam à melhora da produtividade e da rentabilidade agropecuária, sempre com a preocupação de preservar o meio ambiente. A FAPA está credenciada junto aos órgãos do governo federal para testar e manipular defensivos agrícolas visando sua recomendação e registro oficial. As áreas de pesquisa mais importantes são melhoramento de plantas, manejo cultural, fertilidade e fitopatologia. Possui, também, uma estação meteorológica para a coleta de dados climáticos e conta com auxílio de laboratórios de sementes e patologia e físico-químico da própria cooperativa.

- *Fundação ABC*: Sem fins lucrativos e mantida através da contribuição dos agricultores e de parcerias com empresas privadas, além de serviços de análises de solos, bromatologia e sistema de informações geográficas, a Fundação ABC foi criada em 1984 para dar Assistência e Divulgação Técnica Agropecuária. Ela realiza trabalhos de pesquisa que tem como objetivo dar amparo tecnológico a produtores rurais filiados às Cooperativas Agro-Pecuária Arapoti, Agro-Pecuária Batavo e Sociedade Cooperativa Castrolanda, que formam o grupo que mantém a Fundação. O repasse e a difusão da tecnologia gerada pela Fundação ABC é feita através de cursos, simpósios e dias de campo com foco na propriedade agrícola, preferencialmente com sistemas de produção que incluam a produção de grãos e leite. Nesse trabalho de desenvolvimento tecnológico, as parcerias com instituições de ensino e pesquisa tornam-se fundamentais. Assim, a entidade realiza projetos através de contratos de cooperação técnica e mantém vínculos com Iapar, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Embrapa, Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), de Londrina (UEL), de Cascavel (Unioeste), Escola Superior de Agricultura Luiz Queiroz, (Esalq-USP) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), dentre outras.

3.2.3 Feiras, exposições e shows tecnológicos para difusão das inovações

Inicialmente as cooperativas agiam de uma determinada maneira, maneira esta que era considerada a melhor para o momento. Ao longo dos anos muitas transformações importantes ocorreram, desde pequenos aprimoramentos técnicos a mudanças de paradigmas e trajetórias tecnológicas.

Uma importante mudança de paradigma está no trabalho das cooperativas na pesquisa e difusão das novas tecnologias agropecuárias através dos dias de campo realizados por elas com o objetivo de mostrar informações atualizadas aos produtores rurais que contribuam para o aumento de produtividade, racionalização no consumo de insumos, com menores riscos ao meio ambiente.

- *Dia de campo Coamo*, realizado na Fazenda Experimental, é um verdadeiro show tecnológico que busca mostrar aos cooperados as inovações na área tecnológica e de gestão da propriedade, bem como validar as novas tecnologias geradas pelas empresas de pesquisa e fornecedoras de insumos e máquinas agrícolas. Na Fazenda Experimental são implantados cerca de 250 experimentos de competição de variedades, adubação, tecnologia de aplicação de defensivos agrícolas e sistema de produção lavoura e pecuária. O dia de campo tem como objetivo a difusão de tecnologia e serve como vitrine de tecnologia, em que os cooperados tomam conhecimento de determinadas inovações e a partir deste momento inicia-se o processo de transferência de tecnologias, que serão adotadas nas propriedades dos cooperados, com a devida assistência técnica.
- *Dia do Campo CooperVale*: Com o objetivo de informar aos cooperados o resultado das inovações tecnológicas aplicadas em uma unidade de produção, no campo experimental da cooperativa, em condições semelhantes às dos sistemas produtivos adotados pelos produtores cooperados em suas propriedades. No dia de campo são demonstrados o comportamento das diferentes variedades de soja, algodão, mandioca e híbridos de milho. Este dia também objetiva, através da integração com as entidades parceiras, ampliar e fortalecer o trabalho da área técnica dentro da cooperativa, desenvolvendo novas tecnologias a serem adotadas pelos cooperados da cooperativa. Durante o evento, realizado em parceria com as demais instituições de pesquisa e empresas que atuam no agro-negócio, milhares de agricultores cooperados da CooperVale de três estados vão a Palotina para conhecer de perto as últimas inovações do campo. Durante os dias da realização do dia de campo a cooperativa concentra todos os seus esforços para atender aos cooperados, empresas e instituições parceiras. É considerado um dos melhores eventos técnicos do Brasil, direcionados aos agricultores.
- *Show Rural Internacional*: Tudo começou com um dia de campo para 200 cooperados da Coopavel, em 1991, com a participação de 35 empresas. Com o sucesso, o dia de campo se estendeu para 600 cooperados no ano seguinte,

para 1.200 em 1993, quando foi aberto a outros agricultores. Em 1995 transformou-se em Show Rural Coopavel, de âmbito estadual, e obteve a visita de 10 mil pessoas. Hoje é um evento internacional, o maior do Brasil no gênero, visitado por 118 mil pessoas e participação de 230 expositores, que se utilizam de 5 mil parcelas demonstrativas numa área de 72 hectares. Na edição de 2003, o Show Rural Coopavel recebeu a visita de 130 mil pessoas, na maioria famílias de agricultores. Diferente dos eventos que visam demonstrar máquinas e equipamentos, o Show Rural Coopavel é realizado para apresentar a diversidade das tecnologias e práticas agropecuárias e de meio ambiente, além de sua inegável contribuição ao desenvolvimento do setor produtivo nacional. Apresenta inúmeras demonstrações de atividades agrícolas, pecuárias e de meio ambiente, incluídas as inovações tecnológicas. São demonstrados mais de 4.500 experimentos de produção agrícola e animal, e cerca de 160 apresentações técnicas realizadas no campo, ao lado dos experimentos e demonstrações: Exposição e lançamento de máquinas e implementos agrícolas; lançamento de produtos, insumos e defensivos para a agropecuária.

- *Agroleite*: Evento realizado anualmente pela Cooperativa, que representa todo o processo produtivo da cadeia do leite. Em 2008 reuniu 54 mil pessoas no Parque de Exposições Dario Macedo nos 05 dias do evento. Cerca de 120 empresas expositoras, 90 criadores das raças leiteiras, com 600 animais.

Estas iniciativas citadas anteriormente ajudam na difusão de conhecimento de forma direta (com palestras e demonstrações), como também de forma indireta, situação em que os engenheiros, técnicos e produtores se atualizam através de conversas e discussões sobre os temas expostos, sobre as necessidades do dia-a-dia, sobre a utilidade e viabilidade de cada nova técnica. Estas pequenas conversas contribuem para o aperfeiçoamento das técnicas e amadurecimento futuras inovações.

Além de todas estas ações de desenvolvimento tecnológico, as cooperativas têm inúmeras ações que objetivam a qualidade de vida, a promoção social e o trabalho de responsabilidade sócio ambiental.

Na área ambiental, além de programas educativos a prática do desenvolvimento sustentado, há projetos de recuperação da mata ciliar, coleta seletiva de lixo, reflorestamento, tratamento de efluentes. Algumas destas ações positivas em relação ao Meio Ambiente seriam:

1. A adoção do Plantio Direto, já citado anteriormente. Este sistema foi adotado em mais de 25 milhões de ha evitando, segundo a Federação Brasileira de Plantio Direto, perda de solo de 20 a 40 ton/há/ano. Além disso, em substituição ao sistema de plantio convencional, o Plantio Direto gera uma redução de 40% a 50% do uso de combustíveis fósseis e uma redução na emissão de CO₂ em 29 a 40 milhões ton/ano.
2. O segundo grande exemplo de preocupação com o Meio Ambiente é o Programa de Recolhimento de Embalagens Vazias de Defensivo Agrícola. Desde que entrou em operação em 2002, já foram recolhidas mais de 100 mil toneladas de embalagens no Brasil. A tabela a seguir detalha o recolhimento de embalagens durante o ano de 2008:

TABELA 1 – RECOLHIMENTO DE EMBALAGENS DE AGROQUÍMICOS

<i>LOCALIDADE</i>	<i>QUANTIDADE (toneladas)</i>	<i>POSTOS DE RECOLHIMENTO</i>
BRASIL	24,4 MIL	375
PARANÁ	4,1 MIL	58*
Total	238	500.129

FONTE: Inpev/2008

Através da tabela pode-se verificar que durante o ano de 2008 foram recolhidas mais de 24 mil toneladas de embalagens, sendo que desta quantidade aproximadamente 17% foi no estado do Paraná. Dos 58 pontos que existem no estado, 44 são localizados em entrepostos de cooperativas, o que mostra a preocupação com praticas responsáveis por parte das cooperativas paranaenses.

3. Outro exemplo é o Programa de Mata Ciliar da SEMA. Segundo o coordenador do programa, Sergio Bittencourt, “o apoio das cooperativas é fundamental para o sucesso do programa de Mata Ciliar do Paraná. Desde 2004, já foram plantadas mais de 93 milhões de árvores no estado. Cerca de 1000 técnicos trabalham nos projetos de plantio, sendo que mais de 400 profissionais são cedidos pelas cooperativas. Esta parceria é também importante na difusão de informação e conscientização dos produtores”.

Já na área da importante responsabilidade social as cooperativas investem em projetos voltados ao aprimoramento cultural, artístico, de lazer, saúde e questões assistências, bem como em novos projetos e tecnologias para melhorar os processos produtivos e agregar valor aos produtos e serviços dos cooperados.

E para que estas cooperativas paranaenses e de todo o Brasil continuem sendo um exemplo de autogestão, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e a revista Globo Rural, promovem, há seis anos consecutivos, o Prêmio Cooperativa do Ano. Trata-se do mais importante prêmio do cooperativismo brasileiro, a vitrine das experiências bem-sucedidas das cooperativas.

3.3 A PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ NA ECONOMIA ESTADUAL

Ao longo do século XXI, o cooperativismo paranaense ganhou bastante importância não só para o desenvolvimento, como também o crescimento da economia do estado.

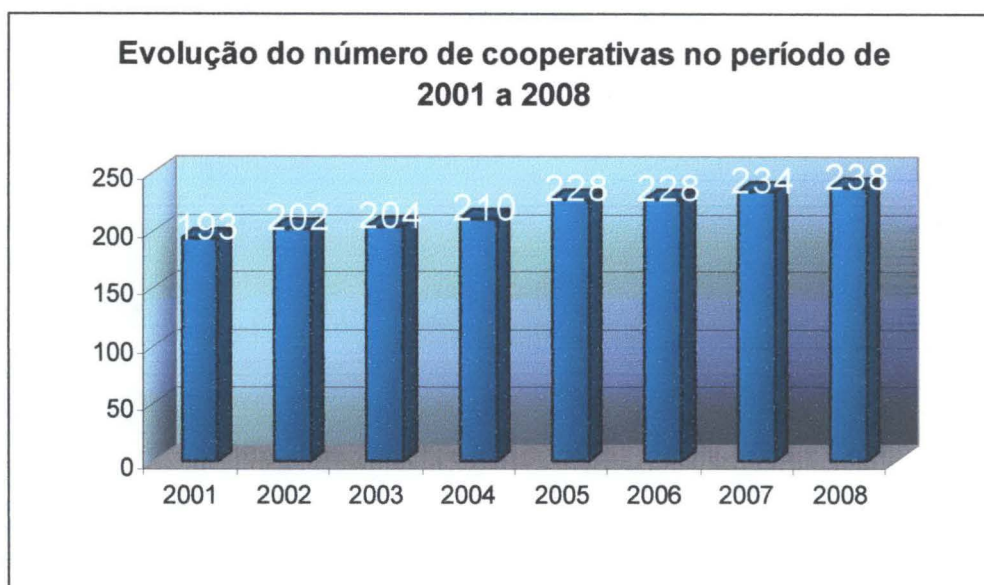


GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERATIVAS NO PERÍODO DE 2001 A 2008
FONTE: Site OCEPAR

Através do gráfico 1 da evolução das cooperativas, pode-se observar um crescente aumento no número de cooperativas no estado até 2008 e um aumento de mais de 20% desde o início do século. São 238 cooperativas registradas divididas nos diversos ramos existentes, como mostra a tabela a seguir:

TABELA 2 – NÚMEROS DO COOPERATIVISMO PARANAENSE

<i>Ramo</i>	<i>Cooperativas</i>	<i>Cooperados</i>
Agropecuário	81	123.311
Consumo	01	950
Crédito	66	346.695
Educacional	15	2.881
Habitacional	01	96
Infra-estrutura/eletificação rural	08	7.985
Mineral	01	22
Produção	01	20
Saúde	33	10.847
Trabalho	09	4.657
Transporte	19	2.373
Turismo e Lazer	03	292
Total	238	500.129

Fonte: Site OCEPAR

Dentre estes 12 ramos cooperativistas, o setor agropecuário destaca-se pelo número de cooperativas. São 81 que comportam os 123.311 cooperados alocados em diversas regiões do estado.

Segundo a OCEPAR, as 238 cooperativas filiadas movimentaram em 2008 R\$ 25,4 bilhões, um crescimento de 28% em relação ao ano anterior. Só as cooperativas agropecuárias alcançaram um faturamento bruto recorde de R\$ 22 bilhões, crescimento de 34% em relação a 2007. Do total do faturamento das cooperativas estaduais, quase 90% é gerada pelas cooperativas agropecuárias.

Segundo informações da OCEPAR, deste faturamento houve um total de impostos sobre venda de R\$ 619 milhões, mais de 48 mil empregos gerados e uma sobra¹ de R\$ 786 milhões.

¹ As cooperativas são sociedades de pessoas, cuja função é a prestação de serviços aos seus associados. Assim, o cooperativismo não gera "lucros ou prejuízos", mas "sobras ou perdas", conforme Lei 5764/71 e normas contábeis vigentes NBCT 10.8 e NBCT 10.21.

Estes números são mostrados a grande preocupação que estas cooperativas têm em atender aos cooperados. Com um quadro técnico de 1300 profissionais de nível médio e superior, que realizam, por ano, cerca de 630 mil visitas aos cooperados com o objetivo de orientar sobre tecnologias mais adequadas.

É necessário compreender que estes resultados tão expressivos são atribuídos aos pesados investimentos que o setor agropecuário vem realizando nas últimas décadas, sobretudo em novas tecnologias: sementes mais modernas, e adequadas ao clima e solo; tratos culturais; plantio direto e cuidados especiais pós-colheita; máquinas e implementos avançados, entre outros. Em apenas 17 anos, entre 1991 e 2008, a produção de grãos do Paraná quase triplicou, crescendo 165%, segundo a OCEPAR. A safra saltou de 12 milhões de toneladas para 32 milhões. E o mais interessante é verificar a quantidade de área plantada que cresceu apenas 22,25%.

Através do gráfico 2 “Área, Produção e Produtividade Agrícola – Paraná”, pode-se visualizar o crescimento da produtividade, enquanto a área plantada praticamente se estabilizou. Em 1991, a área plantada era de 7,263 milhões ha e a produção estava em apenas 12,040 milhões de toneladas. Já na safra de 2007/2008 há uma enorme evolução na produtividade, a produção saltou para 32 milhões de toneladas, e a área plantada ficou em apenas 8,915 milhões de ha. Isto comprova que a evolução tecnológica e a união cooperativista fazem com que os produtores reduzam seus custos e aumentem sua lucratividade.

Esse crescimento é resultado de pesados investimentos em novas tecnologias: sementes mais modernas e adequadas ao clima e solo; máquinas; tratos culturais, plantio direto e cuidados especiais pós colheita. A evolução da produtividade é resultado da ação entre cooperativas, instituições de pesquisas e assistência técnica oficial e privada.

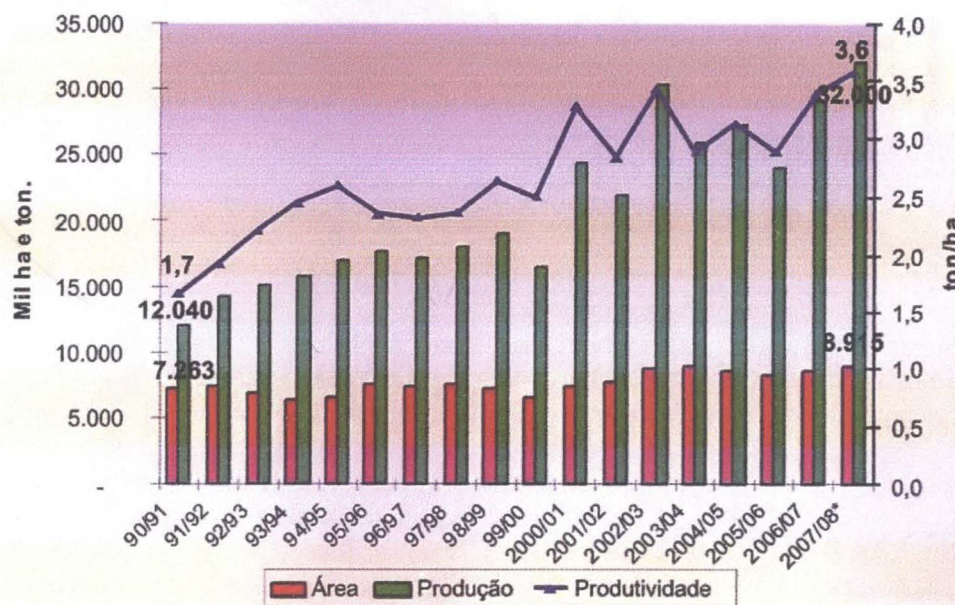


FIGURA 01 – Área, produção e produtividade agrícola – Paraná.
 FONTE: PARANÁ COOPERATIVO, Ano 5, Número 47.

3.3.1 O crescimento do Agronegócio brasileiro

Através da análise do processo histórico e das iniciativas tomadas por parte das cooperativas e/ou parcerias com instituições, pode-se perceber a grande contribuição do cooperativismo para a evolução do processo produtivo agropecuário em termos de quantidade e qualidade.

Todas as pesquisas e investimentos realizados ao longo das últimas décadas por parte das cooperativas contribuíram positivamente nos dias atuais tanto no agronegócio estadual, como no agronegócio nacional. Estes resultados positivos podem ser vistos no saldo da balança comercial do Brasil no ano de 2008.

Este ano foi também bastante favorável ao agronegócio brasileiro, que bateu recorde de exportação, fechando em US\$ 71,8 bilhões. A tabela a seguir mostra estes resultados de forma detalhada:

TABELA 3 – COMPARATIVO DA BALANÇA COMERCIAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO
EM 2007 E 2008

INDICADORES	2007 (bilhões US\$)	2008 (bilhões US\$)	Variação (%)
Exportações	58,4	71,8	+22,9%
Importações	8,7	11,8	+35,6%
Saldo Comercial	49,7	60,0	+20,7%

FONTE: Mdic/Secex/Mapa, Ocepar/Getec – jan/2009

Com um aumento das exportações de 22,9% e um aumento das importações de 35,6%, o agronegócio brasileiro obteve saldo comercial de 20,7%. Segundo dados da OCEPAR, o produto com maior valor importado é o trigo, com US\$ 1,9 bilhão. Esse resultado foi consequência do preço elevado (aumento de 48% no mercado internacional), já que a quantidade importada foi 9% inferior.

Na liderança das exportações esta o complexo soja com US\$ 18 bilhões, um aumento de 58% em relação a 2007. Na seqüência esta o setor de carnes (US\$ 14,5 bilhões), o café, fumo e derivados, complexo sulcroalcooleiros, entre outros.

As vendas externas foram beneficiadas com o aumento dos preços no mercado internacional e apresentaram índices positivos de crescimento para todos os blocos econômicos, com exceção do Nafta, que foi de apenas 10%.

TABELA 4 – PRINCIPAIS DESTINOS DE EXPORTAÇÃO BRASILEIRA

LOCALIDADE	AUMENTO DAS EXPORTAÇÕES(%)
União Européia	13,8%
Mercosul	21%
Oriente Médio	8,5%
Europa Oriental	28%
África	27%

Fonte: Ocepar, 2008; elaboração própria.

Houve uma mudança no país para o qual o Brasil mais exportou, devido ao forte crescimento das exportações para a China (+70%), o país passou a ocupar a primeira posição no ranking dos mercados compradores do agronegócio brasileiro, absorvendo

isoladamente 11% das exportações, que continuam muito concentradas em soja, em torno de 77,6%. Em segundo lugar estão os Países Baixos, com 9% de participação, e os Estados Unidos, em terceiro, com 8,7%. Em apenas um ano, a China saiu da terceira para a primeira posição.

3.3.2 A participação das Cooperativas paranaenses no Agronegócio nacional

O agronegócio no Paraná representou 67% do total das exportações do Estado, ou seja, dos US\$ 15,25 bilhões exportados no estado, US\$ 10,20 bilhões foi resultado do agronegócio. Um aumento nas exportações de 23,43% em comparação com 2007 que fechou em US\$ 12,35 bilhões

As exportações das cooperativas brasileiras chegaram ao patamar de +21,5% no ano de 2008, enquanto que o crescimento das exportações das cooperativas paranaenses cresceu no mesmo período 37%.

A tabela a seguir mostra as exportações das cooperativas brasileiras dividida pelos estados:

TABELA 5 - TOP FIVE NAS EXPORTAÇÕES DAS COOPERATIVAS EM 2008 E VARIAÇÃO PERCENTUAL SOBRE O MESMO PERÍODO DE 2007 (US\$ MILHÕES)

COOP. ESTADO	JANEIRO A DEZEMBRO DE 2007	JANEIRO A DEZEMBRO DE 2008	VARIAÇÃO (%) 2007/2008
Paraná	1.052,91	1.442,48	+37%
São Paulo	1.073,09	951,46	-11,3%
Minas Gerais	356,98	410,56	+15%
Rio Grande do Sul	248,89	406,89	+63,5%
Santa Catarina	251,22	316,52	+61,5%
Outros	318,12	482,63	+52%
TOTAL	3.301,21	4.010,54	+21,5%

FONTE: Mdic/Secex, Ocepar/Getec – maio/2009

Este crescimento das exportações das cooperativas paranaenses de 37% colocou-as novamente na liderança entre as cooperativas do Brasil, ultrapassando as cooperativas paulistas, que encolheram 11,3% no ano de 2008.

Os principais produtos exportados pelas cooperativas do estado estão detalhados na tabela 6 a seguir:

TABELA 6 – PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS PELAS COOPERATIVAS PARANAENSES – JANEIRO A DEZEMBRO DE 2008 (VALOR EM MILHÕES US\$)

PRODUTOS	JANEIRO A DEZEMBRO DE 2008	VARIAÇÃO (%) 2008/2007
Complexo Soja	670,50	+40,0%
Carnes	439,20	+31,5%
Sucro-alcooleiro	233,50	+85,0%
Sub-total	98,80	+23,0%
TOTAL	1.442,00	+37%

FONTE: Mdic/Secex, Ocepar/Getec – maio/2009.

Diante da crise mundial que afetou o mercado internacional, houve uma redução no patamar das exportações das cooperativas brasileiras no primeiro trimestre de 2009 de 12,2%.

Já as cooperativas paranaenses sofreram uma redução de apenas 0,9% conforme indica a tabela a seguir:

TABELA 7 - EXPORTAÇÕES DAS COOPERATIVAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2009 E VARIAÇÃO PERCENTUAL SOBRE O MESMO PERÍODO DE 2008 (MILHÕES US\$)

COOP. ESTADO	JANEIRO A MARÇO DE 2008	JANEIRO A MARÇO DE 2009	VARIAÇÃO (%) 2009/2008
Paraná	269,5	267,1	-0,9%
São Paulo	139,9	161,2	+15,2%
Minas Gerais	89,9	99,0	+10,0%
Mato Grosso	19,9	52,4	+162,2%
Santa Catarina	70,8	46,8	-33,9%
Rio Grande do Sul	138,6	24,9	-82,0%
Outros	17,0	33,1	+94,1%
TOTAL	761,7	668,4	- 12,2%

FONTE: Mdic/Secex, Ocepar/Getec – maio/2009

Mesmo com esta pequena redução, houve uma ampliação da liderança das cooperativas paranaenses para 40% do total exportado pelas cooperativas brasileiras e seguido pelas cooperativas paulistas que representaram 24%.

As cooperativas que mais ampliaram as exportações no primeiro em 2009 foram as dos Estados do Mato Grosso, São Paulo, Minas Gerais e Paraná, isso é explicado pelo bom desempenho do complexo soja e açúcar, por outro lado, os Estados de Santa

Catarina e Rio Grande do Sul, em que, o setor carnes é mais representativo à queda nas exportações é maior.

3.3.3 As perspectivas de investimentos na safra 2009/2010

Independente da situação da economia mundial, independente da crise econômica, o mundo precisa continuar produzindo alimentos, porque a população precisa comer.

Uma grande demanda mundial por produtos alimentícios faz com que seja cada vez mais necessário o uso de tecnologias e por isso a grande importância dos investimentos em P&D.

Diante disso, as cooperativas agropecuárias do Paraná, segundo a elaboração da Ocepar e Getec, pretendem investir R\$ 1 bilhão no ano safra 2009/2010 como mostra a tabela 8 na página 33. Estes investimentos são divididos por setores:

- *AGROINDUSTRIAL*: aportes estimados em R\$ 583 milhões, ou seja, 58% do total de investimentos previstos serão utilizados na ampliação do parque industrial do setor.
- *ARMAZENAGEM*: serão investidos mais de R\$ 300 milhões em armazenagem e recebimento (31% do total de recursos).
- *ESTRATÉGICOS*: os recursos destinados a este setor, como pesquisa e tecnologia da informação, serão da ordem de R\$ 110 milhões (11%).

Segundo o presidente da OCEPAR, João Paulo Koslovski, “a agroindustrialização das cooperativas do estado não vai parar, pois é um processo consolidado que traz valor agregado à produção e dinamiza a economia regional, gerando renda e emprego”.

Todos estes dados mostram que as cooperativas estão atentas às dificuldades por que passa a economia mundial e que para 2009 a intenção é crescer mais ou, no

mínimo, manter o resultado obtido no ano anterior que foi R\$ 22 bilhões, como citado anteriormente e manter a primeira posição no ranking das cooperativas nacionais.

Estas previsões de investimentos estão melhor divididas e detalhadas na tabela a seguir:

TABELA 8 – PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ PARA O PERÍODO 2009/10

RESUMO DOS INVESTIMENTOS POR SETOR 2009/10		
AGROINDÚSTRIA (58%)		R\$ 583.617.000,00
Setor Pecuário	Avinicultura	R\$ 215.110.000,00
	Suinocultura	R\$ 44.663.000,00
	Lácteos	R\$ 53.500.000,00
	Fabricas de Rações	R\$ 10.450.000,00
Setor Agrícola	Maltaria - Cevada	R\$ 35.544.000,00
	Moinho - Trigo	R\$ 69.000.000,00
	Usina de álcool/açúcar	R\$ 13.460.000,00
	Torrefação de café - óleo de soja	R\$ 78.000.000,00
	Sucos de frutas - concentrados e prontos para beber	R\$ 39.000.000,00
	Fertilizantes	R\$ 12.000.000,00
	Outros sub-setores	R\$ 12.890.000,00
ARMAZENAGEM (31%)		R\$ 305.300.000,00
Setor infraestutura	Armazenagem e recebimento de grãos - PR	R\$ 255.300.000,00
	Armazenagem e recebimento de grãos - MT e MS	R\$ 50.000.000,00
ESTRATÉGICOS (11%)		R\$ 110.428.000,00
Setor Agrícola	Logística e distribuição	R\$ 5.186.000,00
	Área Administrativa/Tecnologia da informação	R\$ 26.282.000,00
	Pesquisa e Unidades de experimentação agrícola	R\$ 22.450.000,00
	Setor de varejo e supermercados	R\$ 7.400.000,00
	Reflorestamento e adequações ambientais	R\$ 22.110.000,00
	Colégio - Colônia Vitória - Ensino Fundamental	R\$ 1.000.000,00
	Linhas de transmissão e coogeração de energia	R\$ 26.000.000,00
TOTAL		R\$ 999.345.000,00

FONTE: PARANÁ COOPERATIVO, Ano 5, Número 48.

4 ESTUDO DE CASO: COOPERATIVA CASTROLANDA

Superada a fase de revisão teórica e apresentação de dados sobre o cooperativismo no estado, este capítulo tem como objetivo analisar o processo de crescimento da Cooperativa Castrolanda em relação à sua formação, estratégias de crescimento, produtividade e introdução de conhecimentos.

Este capítulo será elaborado a partir de visita realizada à cooperativa, na qual um questionário elaborado antecipadamente (que segue em anexo) foi respondido com a ajuda do Sr Marco Aurélio Riedi Bomm, um dos responsáveis pela área de desenvolvimento da cooperativa.

4.1 BREVE HISTÓRICO

Com o fim da segunda guerra mundial, os Holandeses tiveram muitos problemas de ordem financeira e no início da década de cinquenta chegaram à conclusão de que seria bastante proveitosa a vinda para o Brasil.

A escolha deste país como destino envolveu, entre outros fatores, a participação do Estado como grande incentivador através de concessões de terras, a liberdade de trazer máquinas, dinheiro e animais (estrutura já existente na Holanda), bem como a anistia que permitia que os Holandeses conseguissem a cidadania brasileira.

E foi no dia 28 de setembro de 1951 que no Diário Oficial dos Países Baixos, que um grupo de emigrantes para o Brasil compareceram no tabelião local do município de Hoogeveen para oficializar a “Cooperatieve Vereniging Groepsemigratie Brazilie G. A.”, ou seja, “Sociedade Cooperativa de Emigração em Grupo Brasil G. A.”

Segundo a Cooperativa (site, 2009), o suplemento continha o seguinte texto:

“Hoje aos vinte dias do mês de julho do ano de mil novecentos e cinquenta e um, compareceram perante mim, Eeltje Visser, tabelião local deste município de Hoogeveen, na presença das testemunhas adiante nomeadas, os senhores: 1: Geert Leffers, agricultor, domiciliado Kamerlingswijk 16, Zwartemeer, município de Emmen (...) A outorga consta de um instrumento particular de procuração, o qual, após ter sido previamente aprovado pelos outorgados, na presença de mim, tabelião do que dou fé, e de testemunhas, foi firmado por eles como prova desta aprovação e fica anexado a este instrumento. Os outorgantes mencionados declaram, cada um por si e na qualidade mencionada, constituir uma sociedade cooperativa, a qual será regida pelo seguinte estatuto:

ARTIGO 1: A sociedade tem por nome: Sociedade Cooperativa de Emigração em Grupo Brasil G.A. A sociedade tem sede no município de Hoogeveen. A duração da Sociedade é por tempo indeterminado.

ARTIGO 2: O objetivo da Sociedade é promover a possibilidade de emigração de holandeses para o Brasil e, no sentido mais amplo, defendemos interesses dos associados relativos a tal emigração.

ARTIGO 3: A Sociedade visa alcançar este objetivo através da:

- a) organização da exportação dos bens dos associados na forma de materiais de produção e capital até o valor máximo permitido pelo Governo da Holanda;

- b) a compra ou aquisição por outra forma, direta ou indiretamente, de terras no Brasil.” (SITE CASTROLANDA)

Além destes primeiros artigos, havia um total de 37 artigos a serem observados pelos outorgantes. O último artigo finalizava da seguinte forma:

“do que dou fé, lavrado em minuta, em Hoogeveen, na data indicada no cabeçalho deste instrumento, na presença de Gerrit Reinders e Hugo Koomans, ambos escreventes juramentados, residentes em Hoogeveen, como os outorgados, por mim, tabelião, conhecidos”.

Após esta necessária oficialização da cooperativa, não demorou muito para que no Brasil começassem as primeiras movimentações para organizar aqui também a cooperativa. A legalização da vinda do grupo Castrolanda para o Brasil foi no dia 13 de outubro de 1951 dando início às distribuições de terras e aos trabalhos.

Logo na chegada em Castro, no estado do Paraná, os imigrantes holandeses enfrentaram problemas devido a grande quantidade de chuvas na região o que fazia o Rio Iapó alagar alguns pontos. Para poder utilizar as terras, foi necessário implementar um sistema de drenagem que apenas na década de 70 foi melhor finalizado.

A primeira atividade desenvolvida foi a pecuária leiteira, devido principalmente ao gado holandês que havia sido trazido nos navios. Logo após, desenvolveram a suinocultura e apenas no fim dos anos setenta a agricultura começou a se fortalecer na região.

4.2 O DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA DESDE SUA CRIAÇÃO

A cooperativa Castrolanda é diferenciada de outras cooperativas por ter uma história na qual adquiriu grande conhecimento na pecuária leiteira e na agropecuária e, também, por reunir os conhecimentos necessários para trabalhar como cooperativa.

A Castrolanda é uma cooperativa que procura ser empreendedora e manter o bem-estar dos associados e familiares. O seu maior desafio é manter uma grande estrutura empresarial, sem deixar de lado os objetivos de uma cooperativa.

Um grande diferencial competitivo foi a parceria criada com as cooperativas BATAVO e CAPAL. As três cooperativas estão instaladas na região de Castro e têm praticamente a mesma história.

Esta parceria culminou com a FUNDAÇÃO ABC que iniciou em 23 de outubro de 1984, foi a primeira instituição brasileira de pesquisa aplicada à agropecuária criada por produtores rurais.

A Fundação ABC esta voltada diretamente à pesquisa aplicada e seus benefícios podem ser vistos através dos resultados das três cooperativas e principalmente por intermédio das produtividades apresentadas nos últimos anos na Castrolanda no setor de pecuária leiteira, na produção de rações e grãos. Estes dados estão explicados de forma mais detalhadas a partir da pagina 39.

Todos os cooperados pagam uma taxa por hectare de terra que segundo o Sr. Marco Aurélio é de R\$ 13,00/hec, mas segundo ele o retorno é bastante visível tanto em termos de produtividade, como em vantagens na compra de insumos, adubos e outros, pois a cooperativa tem maior poder de barganha na hora de negociar maiores quantidades. Isto é um programa de fidelização do cooperado, quando ele entra na

cooperativa terá que comprar e vender tudo através da cooperativa. Este sistema faz com que a cooperativa tenha um faturamento por cooperado bastante grande e torna ambos fortalecidos. O intuito por parte da Castrolanda é crescer junto com o cooperado, ao contrário de outras situações que o Sr. Marco citou em que “a cooperativa é forte e o cooperado fraco, deixando de ser uma cooperativa e virando uma corporação. Em outro caso em que o cooperado é forte e a cooperativa é fraca, a cooperativa quebra”.

Além das vantagens na compra, a cooperativa tem um diferencial na hora de negociar a venda do produto. Segundo o Sr. Marco Aurélio “a maioria das cooperativas compra o produto do cooperado a um preço balcão², X, revende os produtos para outros compradores, que seriam as indústrias, com um valor maior. Na nossa cooperativa, tem o valor e o comprador vai pagar o mesmo preço X que o cooperado vende, chamada opção de venda.”

Isto também é uma vantagem ao cooperado, pois o produto vai diretamente ao comprador final sem adição de valores entre o cooperado e o produtor final, tornando o produto mais competitivo. Há apenas uma taxa de administração pela intermediação, mas que não afeta o preço de venda do produto.

4.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Conforme o organograma a seguir na figura 02, que demonstra os principais níveis administrativos da cooperativa, há uma administração conjunta responsável pelas decisões e caminhos a serem seguidos pela cooperativa.

Iniciando-se pela parte inferior do cronograma, vê-se que há uma divisão em cadeias de produção: a cadeia do leite, da carne, a cadeia agrícola, a cadeia da batata (que é separada da cadeia agrícola), indústria de laticínios e os negócios corporativos da cooperativa.

² Preço balcão ou “depósito a fixar”, onde o produtor entrega o produto nos armazém, e esse fica depositado a disposição do produtor para que a qualquer momento que desejar, possa solicitar a venda ou a fixação.

Destas divisões citadas, apenas a cadeia agrícola não tem nível industrial. A cadeia de leite e indústria de laticínios são as que têm mais se desenvolvido nos últimos anos, primeiramente pela própria história da cooperativa com leite e pela grande demanda existente devido às variações existentes no leite. Segundo o Sr Marco, “a cooperativa beneficia leite concentrado, concentrado integral, desnatado, leite em pó e a próxima etapa será embalar o leite em caixinha”. A cadeia de carne esta ligada à indústria de ração. A cadeia de batata iniciou-se como um complemento através de uma industria de batatas chips, mas que ainda não tem grande expressão no faturamento. A cadeia agrícola ainda não tem nível industrial, mas neste setor a cooperativa é considerada de médio porte e o produto principal é o milho, que segundo o Sr Marco Aurélio é uma das maiores produções do Brasil, com 300 mil toneladas/ano, seguido da soja com 160 mil toneladas/ano e o trigo que em média é de 40 a 50 toneladas/ano.

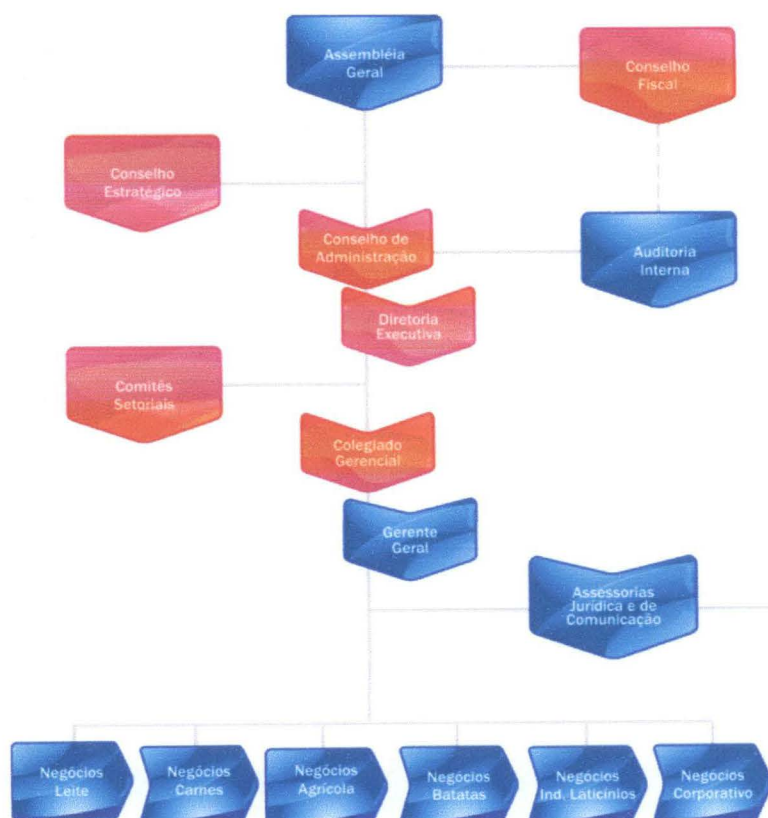


FIGURA 02 – ORGANOGAMA DA CASTROLANDA
 FONTE: CASTROLANDA (2008)

Cada uma destas cadeias tem um gerente e um comitê formado por cooperados que durante o ano irão fiscalizar cada cadeia e verificar as necessidades do setor. As informações obtidas são passadas ao gerente geral que estará submetido ao colegiado.

Os três conselhos na parte superior do organograma são os responsáveis por dar andamento na cooperativa. São eles os conselhos administrativo, estratégico e fiscal. Destes, o conselho administrativo é quem irá decidir a linha mestra da cooperativa com a instrução do conselho estratégico este por sua vez é montado por duas pessoas do comitê, duas do conselho administrativo e duas do conselho fiscal. O conselho estratégico irá informar ao conselho administrativo as principais idéias e o conselho administrativo irá definir o planejamento para o próximo ano. Segundo o Sr Marco, apenas “o que interfere um pouco é a assembléia geral extraordinária que é feita todo final de ano para mostrar as contas e os projetos. Ai é feita uma votação, se for negativa interfere no projeto, mas geralmente são as idéias levantadas durante o ano”.

Além disso, o conselho administrativo também monta um esboço do que ele quer para os próximos dez anos, há uma visão de curto, médio e longo prazo.

4.4 INDICADORES DA COOPERATIVA E A CRISE

A Cooperativa Castrolanda, que busca a melhoria contínua da qualidade de vida dos seus associados e colaboradores, contava, no fim de 2008, com 701 associados e 488 colaboradores.

A próxima figura mostra que estes números de associados funcionários são crescentes na última década, além do aumento de parcerias com veterinários, agrônomos, técnicos e outros, divididos nas cadeias existentes na cooperativa.

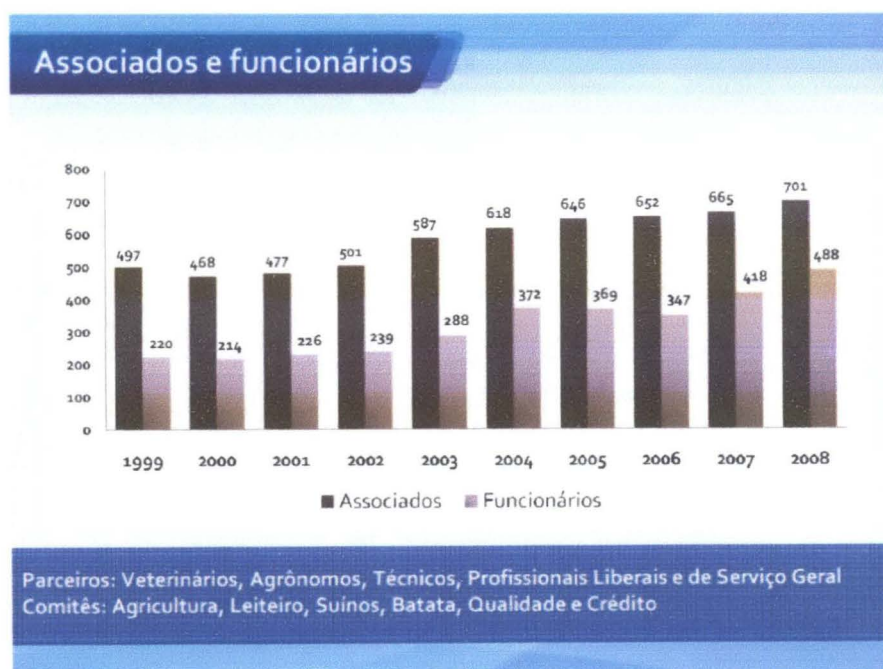


FIGURA 03 – ASSOCIADOS E FUNCIONÁRIOS DA CASTROLANDA
FONTE: SITE DA COOPERATIVA

Em 2008 a cooperativa teve resultados bastante expressivos no cenário nacional. Através da figura 04 a seguir, na qual pode-se verificar a evolução econômica da cooperativa desde o ano 2000, observa-se que há um crescimento considerável do faturamento bruto.

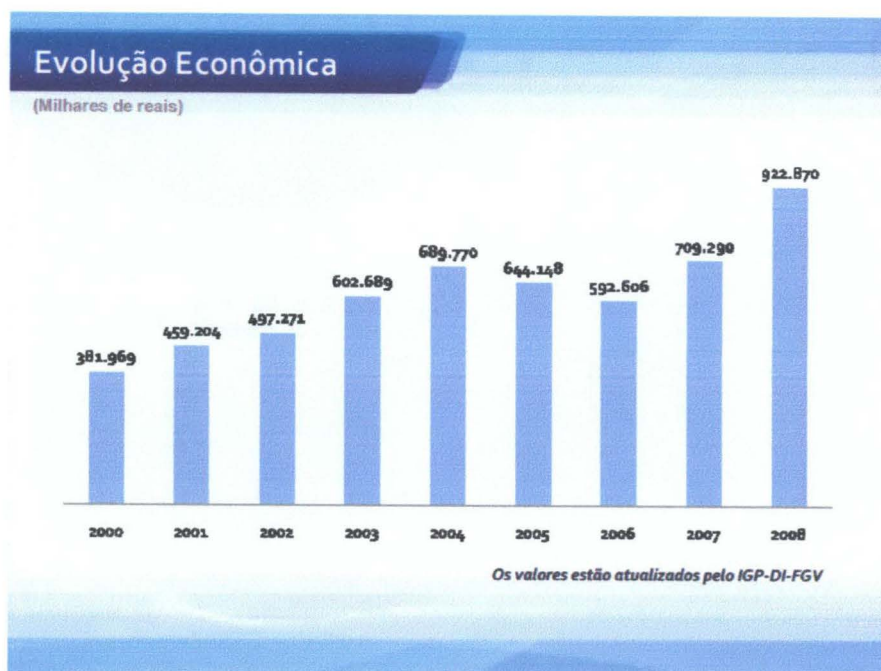


FIGURA – 04 FATURAMENTO BRUTO DA COOPERATIVA

FONTE: COOPERATIVA CASTROLANDA - 2009

*VALORES NÃO DEFLACIONADOS.

O valor em 2006 foi de R\$ R\$ 592.606 milhares de reais, em 2007 o faturamento foi 19% maior chegando a um faturamento de R\$ 709.290.000,00, e em 2008 o faturamento foi o maior dos últimos dez anos chegando aos R\$ 922.870.000,00.

Este faturamento no ano de 2008 pode ser analisado através da movimentação em cada setor apresentada na figura 05 localizada na pagina 44. O setor agrícola obteve a participação mais expressiva com 32% do faturamento, o que equivale a 298,151 milhões. O setor de fertilizantes também movimentou um valor considerável de R\$121.914.000,00. O leite aparece com a participação de mais de 94 milhões de reais, seguido da fabrica de rações (com 82,771 milhões) e os lácteos (com 77,256 milhões).

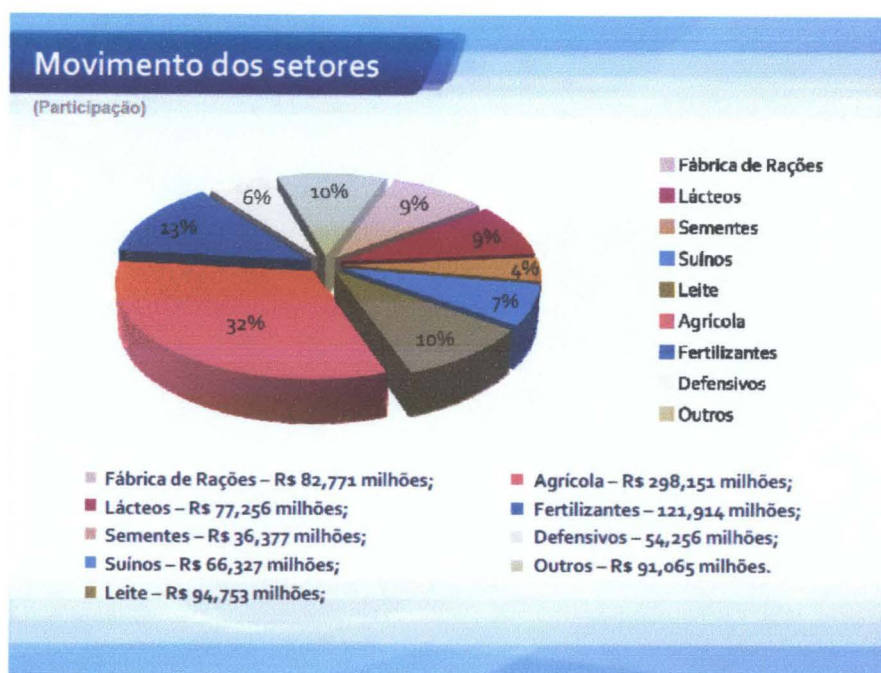


FIGURA 05 – PARTICIPAÇÃO DOS SETORES NO FATURAMENTO DA COOPERATIVA
FONTE: SITE CASTROLANDA - 2009

Este expressivo faturamento no setor agrícola é composto principalmente de milho, soja, trigo e batatas.

Através da tabela a seguir pode-se analisar a produção média destes produtos:

TABELA 09 – MÉDIA DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA DA COOPERATIVA EM 2008

CULTURAS DE VERÃO	VALOR
Soja	3.100 kgs./hec
Milho	9.750 kgs./hec
Feijão	2.700 kgs./hec
CULTURAS DE INVERNO	VALOR
Trigo	3.700 kgs./hec
Batatas	27.500 kgs./hec

FONTE: SITE CASTROLANDA, ELABORADA PELA AUTORA.

A média de produção em 2008 foi de 3.100 kgs/hec de soja, 9.750 kgs/hec de milho, 2.700 kgs/hec de feijão, 3.700 kgs/hec de trigo e 27.500 kgs/hec de batatas,

conforme a tabela a seguir, e a produção anual de grãos segundo a cooperativa foi de 500 mil toneladas.

Esta produção de mais de meio milhão de grãos vem crescendo nos últimos anos. A evolução desta produção pode ser vista através da figura a seguir:

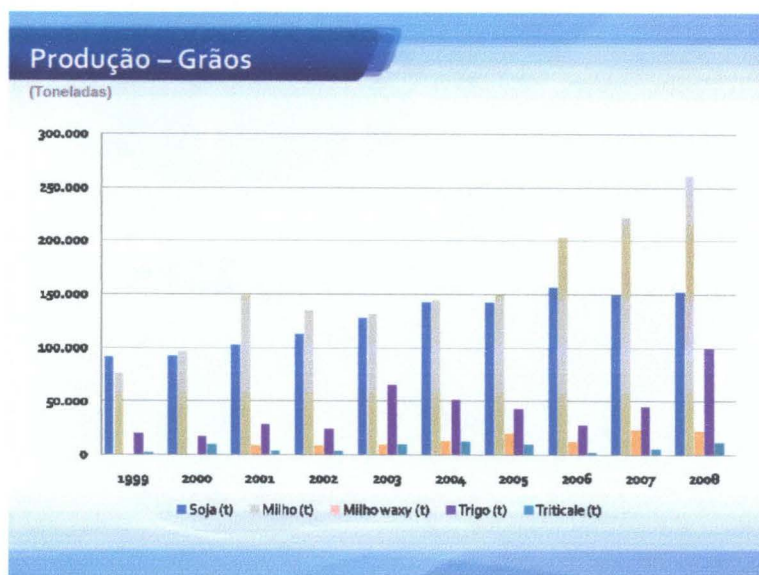


FIGURA 06 – PRODUÇÃO DE GRÃOS – 1999 a 2008
 FONTE: SITE CASTROLANDA

A produção de soja que até o ano 2000 não atingia as 100.000 toneladas, no ano de 2008 passa das 150.000. Já a produção do milho, que em 1999 tinha uma produção menor do que a produção de soja, aumentou mais que 2,5 vezes atingindo mais de 250.000 mil toneladas. A produção de trigo em uma década quase triplicou chegando as 100.000 mil toneladas no ano de 2008. Já a produção de milho waxy³ e triticale⁴ apesar de não ter ocorrido grandes saltos de produção na última década, têm se mostrado dois grãos de produção constante utilizados principalmente na parte de rações.

A próxima figura explica o fundamento da frase dita pelo Sr. Marco na entrevista realizada na cooperativa, em que é dito que “os holandeses se preocupam bastante

³ Milho waxy: milho com alto teor de amilose com propriedades importantes para a indústria alimentícia e de papel;

⁴ O triticale: resultou da hibridação do trigo e do centeio, utilizado principalmente na alimentação de animais na forma de forragem verde, feno, silagem de planta inteira ou de grão úmido, grãos secos para rações;

com a tecnologia e a pesquisa, pois o ideal para eles é pouca terra e grande produtividade”.

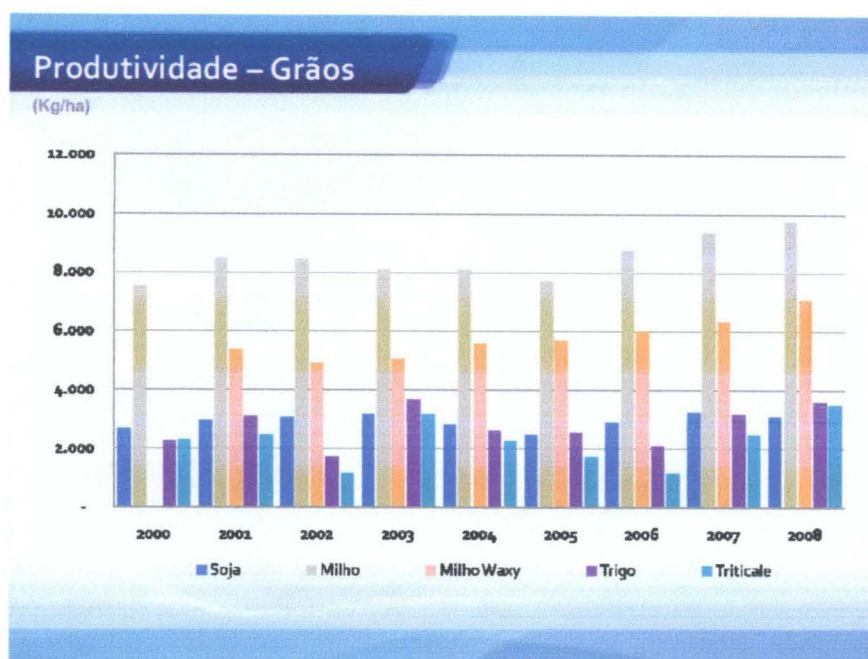


FIGURA 07 – PRODUTIVIDADE DE GRÃOS – 2000 a 2008
FONTE: SITE CASTROLANDA

Na figura 07 em que há a produtividade de grãos, pode-se verificar que nos últimos quatro anos a produção de kg por hectare tem aumentado gradativamente, o que mostra um avanço na produção em uma mesma quantidade de terra. Em 2008, a produtividade atingiu quase 10.000 quilos de grãos por um hectare.

Já o setor do plantel leiteiro ficou em 18.000 vacas leiteiras, sendo a média de produção por animal de 28 lts/dia e a média por produtor de 1.780 lts/dia. A capacidade de industrialização do leite está em 400.000 litros/dia.

A produção de leite tem sido constantemente crescente. No final da década de 90 a produção não chegava aos 80 milhões de litros de leite, como mostra a figura 06, e no ano de 2008 esta produção quase dobrou, chegando a 154 milhões de litros, este valor conforme orientações do Sr Marco “dá quase um litro por pessoa no Brasil”.

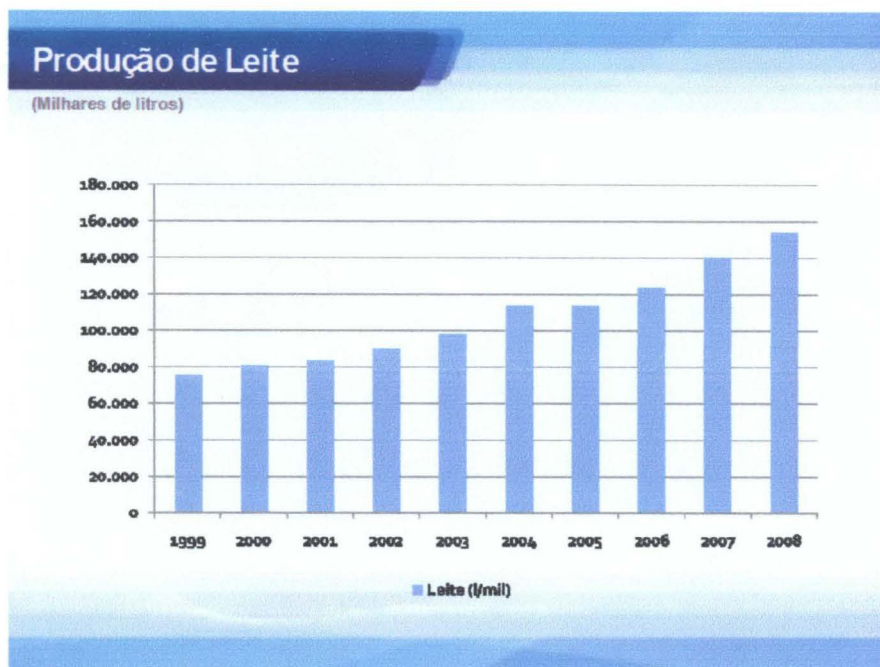


FIGURA 08 – PRODUÇÃO DE LEITE – 1999 a 2008
FONTE: SITE CASTROLANDA – 2009

A figura anterior nos mostra o crescimento da produção leiteira na cooperativa desde 1999, este crescimento ocorreu de maneira gradativa e planejada.

Já produção de rações, que também teve no ano de 2008 uma participação significativa, ficou em mais de 185.000 tons/ano em Castrolanda e mais de 268.000 tons/ano em Pirai do Sul. Como mostra a figura 09, na fábrica de rações a produção tem crescido de maneira constantemente nos últimos 3 anos.

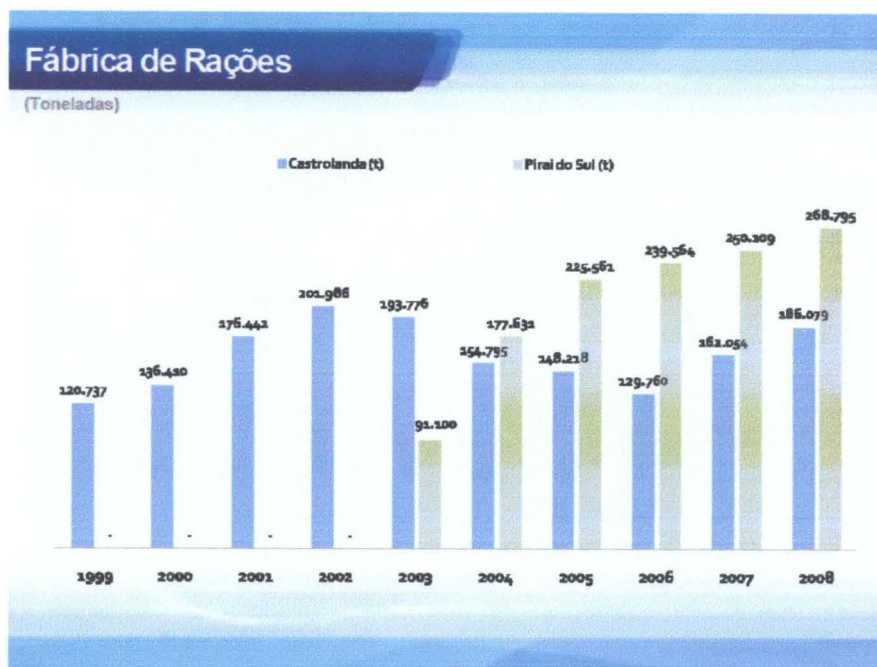


FIGURA 09 – PRODUÇÃO DE RAÇÕES – 1999 a 2008
FONTE: SITE CASTROLANDA - 2009

Este crescimento ao longo dos anos de maneira sólida fez com que a cooperativa e o cooperado crescessem juntos. Isto ajudou a cooperativa a não sofrer impactos muito fortes com a recente crise.

Segundo o Sr Marco a quantidade de trabalho não diminuiu, mas ele acredita que haja uma queda de até 25% este ano no faturamento bruto devido aos preços das commodities.

Nos últimos anos o percentual do faturamento que é reinvestido na própria cooperativa tem aumentado de forma constante.

Os projetos que estavam em andamento e os que já haviam sido aprovados não sofreram qualquer modificação. Um projeto bastante importante é o de ampliação da capacidade, armazenagem e fluxo em Itabera, Ventania e Curiúva. Além deste projeto, foi feito um investimento de aproximadamente R\$ 25 milhões para a complementação da indústria leiteira.

Mas apesar de não faltar trabalho e não trabalhar com prejuízo, um momento de crise é sempre delicado e segundo o Sr Marco “agora temos que acertar as contas e pisar um pouco no freio, mas em dois anos já iremos retomar os investimentos”. No

segundo semestre de 2010 acredita-se que tudo esteja normalizado, já que o impacto não foi tão grande.

4.5 QUALIDADE DE VIDA E PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL

A cooperativa investe de maneira constante na qualificação dos seus funcionários, com incentivos para fazer graduação, outros cursos e treinamentos, e quando necessário investe para difundir a educação cooperativista, como é o caso do estado de São Paulo, região na qual a cooperativa está começando a investir, e onde os produtores são mais individualistas e há a necessidade de mostrar e comprovar as vantagens de ser um cooperado.

A preocupação ambiental é algo bastante presente na cooperativa. Há projetos voltados a educação ambiental em que as crianças passam o dia na cooperativa e a Castrolanda tenta passar a elas uma consciência ambiental e também um outro compromisso firmado com o IAP, no qual foi estabelecido um número de árvores que deve ser plantado nas matas ciliares.

A cooperativa além de se preocupar com a parte de difundir a consciência ambiental, se preocupa em desenvolver maneiras de danificar menos o ambiente.

Hoje há um grande impasse com o governo devido aos Dics presentes nas aéreas de plantação que foram criados há quase seis décadas, mas a cooperativa tenta buscar alguma forma de amenizar este problema. Segundo o Sr Marco a cooperativa trata quase 100% de seus afluentes em todas as unidades não poluindo as águas fluviais.

Esta preocupação também gerou estudos para biodigestores para geração de energia elétrica através de esterco, por exemplo, mas a implantação ainda é inviável diante dos custos iniciais. Além deste estudo, houve uma pesquisa para a construção de gasoduto interligando todas as fazendas de leite, para canalizar o biogás existente e tornar os produtores sustentáveis, este estudo mostrou que todas estas unidades de produção poderiam suprir a necessidade de gás de cidade de Castro, mas isto ainda é um tanto utópico, segundo o Sr Marcos.

5 CONCLUSÃO

Após os estudos das teorias schumpeteriana e evolucionista, análise dos dados sobre o cooperativismo no Estado do Paraná e o estudo de caso da Cooperativa Castrolanda, verificou-se a importância da união: cooperativas e a inovação.

Da análise teórica, pode-se destacar a inovação tecnológica como centro do desenvolvimento e o processo de inovação que passa a caracterizar a firma como uma organização criativa inserida em uma rede de fontes de conhecimento que inclui instituições, experiências acumuladas na própria firma através das rotinas e também das habilidades que compõem o ambiente.

A análise do cooperativismo ajuda a compreender como a cooperativa passou a ter um papel determinante como organização (ou firma) para dar andamento nas mudanças de processos produtivos e produtos, de forma radical ou mesmo um aperfeiçoamento ou uma mudança incremental. Isto porque nos últimos anos as cooperativas têm se preocupado cada vez mais em se manterem competitivas frente a um mercado dinâmico e fazer com que seus cooperados produzam de forma mais produtiva.

As cooperativas além de se preocuparem com o desenvolvimento de novas pesquisas e investimento em inovações, preocupam-se também em ouvir as pequenas melhorias que os cooperados conseguem desenvolver no seu dia-a-dia, como também preocupam-se em se atualizar e passar as informações aos associados de forma rápida e proveitosa. Esta disseminação de novas técnicas é feita através de visitas técnicas, seminários, cursos e grandes eventos como as feiras e os shows tecnológicos.

Além das preocupações com a produção e lucratividade, as cooperativas têm se mostrado cada vez mais preocupadas com o meio ambiente contribuindo com projetos sustentáveis e de conscientização dos associados o favorece a todos.

Para melhor visualização destes acontecimentos, foi elaborado um estudo de caso da Cooperativa Castrolanda.

A cooperativa atua hoje dividida em cinco cadeias e suas maiores preocupações são produzir sempre mais com a menor quantidade de terra possível e também crescer juntamente com seu cooperado para que ambos sejam fortes e competitivos.

No setor agrícola, a Castrolanda se destaca por produzir grandes quantidades de grãos, como por exemplo, o soja, além de possuir modernos laboratórios que atestam os elevados padrões de germinação, vigor e sanidade das sementes de soja, trigo, batata e forrageiras, produzidas pelos associados, em atendimento à legislação vigente. Além disso, as sementes da cooperativa são detentoras do Selo e Qualidade Paraná, concedido pelo Ministério da Agricultura, Secretaria Estadual de Agricultura e APASEM.

Juntamente com a agroindústria, na cadeia de batatas, foi implantada em 2003 uma Fábrica de Batatas Fritas, que representou a primeira experiência de fornecimento de produtos acabados aos mercados de atacado e varejo. Com a marca Fritas Coop, hoje os negócios ultrapassaram R\$ 8 milhões

Já a unidade de rações a Castrolanda possui hoje duas importantes unidades de fabricação de rações: uma em Pirai do Sul e outra na matriz, em Castrolanda. Possui uma produção anual por volta de 450 mil toneladas de rações. São produzidos 55 tipos de rações dentre elas para bovinos, suínos, cães, avestruz, ovinos, poedeira e frango de corte.

A mais importante cadeia da cooperativa esta ligada a pecuária leiteira. Com a criação de um moderna Usina de Beneficiamento de Leite e hoje a qualidade na produção tornou a Castrolanda uma referência nacional. A produção de leite representa hoje 18% do faturamento da Cooperativa e a produção é 100% ordenha mecânica, 100% resfriado em tanques de expansão e 100% transportada a granel.

Devido a esta grande importância do leite para o crescimento da cooperativa, foi criado o Agroleite que já foi citado anteriormente.

O Agroleite é um evento anual na cooperativa que contribui para o processo produtivo da cadeia de leite e para transferir informação entre os produtores.

Concluí-se, portanto que a interação entre cooperativa e cooperado somada à inovação tecnológica é benéfica, tornando de forma rápida e eficiente um mútuo desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

BOMM, R. A. M. Gerente de Estratégias. Cooperativa Castrolanda. Visita em: 21.09.2009.

CASTROLANDA. **História**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?2>> Acesso em: 05/07/2009.

CASTROLANDA. **Meio Ambiente**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?21>> Acesso em: 10/07/2009.

CASTROLANDA. **Memorial da Imigração Holandesa**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?4>> Acesso em: 16/07/2009.

CASTROLANDA. **Qualidade**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?19>> Acesso em: 10/07/2009.

CASTROLANDA. **Perfil**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?52>> Acesso em: 05/07/2009.

CASTROLANDA. **Unidade de negócios – Agrícola**. Disponível em:
<<http://www.castrolanda.coop.br/page.php?28>> Acesso em: 18/08/2009.

CASTROLANDA. **Unidade de negócios – Batatas**. Disponível em:
<<http://www.castrolanda.coop.br/page.php?46>> Acesso em: 18/08/2009.

CASTROLANDA. **Unidade de negócios – Carnes**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?47>> Acesso em: 18/08/2009.

CASTROLANDA. **Unidade de negócios – Industrial**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?45>> Acesso em: 26/08/2009.

CASTROLANDA. **Unidade de negócios – Industrial**. Disponível em:
< <http://www.castrolanda.coop.br/page.php?29>> Acesso em: 26/08/2009.

DOSI, Giovanni. **Mudança técnica e transformação industrial**. Campinas, SP: Editora da Unicamp (2006).

FONSECA, J.W.F. **A relação Ciência-Indústria e o desenvolvimento de processos técnicos: a importância das universidades frente à ineficiência das políticas públicas**. Valor Econômico.

GAWLAK, A.; GAWLAK, F.R. Cooperativismo: Aspectos Gerais. **Cooperativa Agroindustrial de Maringá**, 2002. Disponível em: <<http://www.cocamar.com.br/Portal/cooperado/cooperativismo.html>>. Acesso em 19/10/2008.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria Evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da Unicamp (2005).

OCEPAR. **Cooperativas / Categoria / Consultar, 2009**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>. Acesso em: 20/05/2009.

OCEPAR. **Cooperativas / Serviços, 2009**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>. Acesso em: 20/08/2009.

OCEPAR. **Tecnologia, produtividade e renda**. Janeiro,2009. PARANÁ COOPERATIVO, Ano 5, Número 47.

OCEPAR. **Propostas para o aperfeiçoamento da legislação ambiental brasileira**. Abril,2009. PARANÁ COOPERATIVO, Encarte Especial.

OCEPAR. **Meio Ambiente, um dever de todos**. Abril,2009. PARANÁ COOPERATIVO, Ano 5, Número 48.

OCEPAR. **Intercooperação, parcerias estratégicas rumo ao futuro**. Maio,2009. PARANÁ COOPERATIVO, Ano 5, Número 49.

OCEPAR. **Cooperativas de Transporte, na direção certa**. Julho,2009. PARANÁ COOPERATIVO, Ano 5, Número 50.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984 (1942).

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997 (Os Economistas).

ANEXOS

I. QUESTIONÁRIO COOPERATIVA CASTROLANDA

- 1 Como foi a expansão e o crescimento da cooperativa desde seu início? Houve a participação do Estado ou de outra instituição? Se sim qual?
- 2 Qual o posicionamento da cooperativa frente as outras cooperativas do estado do Paraná? Existe troca de informação entre uma cooperativa e outra?
- 3 Quais as principais ações que nortearam o trabalho da cooperativa para chegar a um patamar de alto desenvolvimento? Que tipos de investimentos foram feitos? Pessoal qualificado, materiais, etc.
- 4 Como a cooperativa conseguiu fazer a diferença no setor agropecuário estadual? Existe um projeto dentro da cooperativa para o desenvolvimento tecnológico através de pesquisa básica e /ou aplicada? De que forma ocorre a inovação no seio da cooperativa? Esta inovação é fruto de uma ação isolada da cooperativa ou há a participação de outras instituições no processo como, por exemplo, a EMBRAPA?
- 5 Como a cooperativa se prepara frente a crescente demanda por conhecimento e tecnologias para se manter competitiva no mercado? Esta pergunta pode ter como base a anterior.
- 6 O cooperativismo cresce de forma constante no PR (conforme apontam os dados...). Parte dos bons resultados é atribuído aos investimentos na formação de cooperados. O investimento em Educação impulsiona o desenvolvimento da cooperativa? O que se sabe é que em termos nacionais a resposta é sim. Mas quando pensamos na cooperativa, o investimento em educação básica propicia desenvolvimento da cooperativa? Se sim, por quê? Como? De que forma?
- 7 Quais as principais ações da cooperativa para ajudar a melhorar a qualidade de vida dos cooperados?
- 8 Qual a maior diferença entre um produtor cooperado de um produtor não cooperado? Existe alguma vantagem? É possível nos dar um exemplo ou mais?
- 9 Apesar dos desafios enfrentados devido à crise mundial, como a cooperativa esta enfrentando esta adversidade?
- 10 Com esta crise, quais as principais mudanças na parte de investimentos por parte da cooperativa e quais as perspectivas de expansão e crescimento para este ano de 2009 e o próximo ano?

II. ENTREVISTA NA COOPERATIVA CASTROLANDA – 21/09/2009

Eu: Como foi a expansão da Cooperativa desde seu início...houve a participação do estado ou alguma instituição...

MARCO AURÉLIO: A nossa cooperativa é um pouco diferente das outras porque ela é uma cooperativa de imigração. Então ela já havia sido criada no país de origem antes do pessoal chegar ao Brasil. Quando você pergunta se houve a participação do Estado ou de outra instituição, houve sim no começo mais efetivamente... Depois de segunda guerra mundial, os holandeses precisavam sair de lá, por questão financeira... E surgiu esta oportunidade, o governo aqui no Brasil estava concedendo 5 mil hectares de terra nesta região onde estamos agora. Eles escolheram o Brasil também, porque era um país que permitia trazer bens de capital, que seriam as máquinas, animais, e capital financeiro. Ou seja, dinheiro, máquinas e animais. E era o que eles precisavam, pois eles já tinham esta estrutura lá. Vendo esta oportunidade, várias famílias se reuniram, receberam todos os mapas da região concedidos pelo governo e eles se dividiram em grupos de imigração e vieram em navios para cá. Em 1951 eles formalizaram a cooperativa ainda na Holanda e então eles vieram de navios para cá.

Chegando aqui eles fizeram a divisão das terras como haviam combinado lá. Tiveram muitos problemas, pois aqui é uma região que chove muito. E há um rio, chamado Rio Iapó, que alaga. Então eles tiveram que drenar todas as terras, como eles fazem na Holanda. Drenaram tudo aqui para poder cultivar. Então algumas terras que eles haviam dividido no mapa, eles tiveram que redistribuir entre as pessoas para ai poderem ser cultivadas.

Eu: Esta parte da drenagem demorou quanto tempo para ficar pronta até poder plantar...

MARCO AURÉLIO: Ela veio até o final da década de 70. Porque aqui a agricultura começou a se fortalecer em 70. A primeira atividade deles era gado leiteiro... com o gado holandês que eles já haviam trazido com os navios. Então a primeira atividade foi a pecuária leiteira, ai depois suinocultura, depois agricultura e assim por diante. Para

responder esta pergunta, a participação do Estado foi mais efetiva no começo, por ter gerado oportunidade para eles, inclusive anistia que permitia que eles se tornassem cidadãos brasileiros. Atualmente o governo tem apoiado através da OCEPAR, organização das cooperativas do PR e com uma certa infra-estrutura estatal, mas sabemos que no Brasil isto ainda é muito pouco, comparado a outros países. Então, acredito que este apoio foi maior no começo por parte do estado. A expansão da cooperativa vem crescendo desde o surgimento, a expansão do gado leiteiro, suinocultura, década de 70 a agricultura...

Eu: Em termos de algumas associações, quais seriam as mais fortes, EMPRAPA, outras pesquisas...

MARCO AURÉLIO: Em pesquisa a gente tem uma instituição, a Fundação ABC, A de Arapoti, B de Batavo e C de Castrolanda. Arapoti tem uma cooperativa chamada CAPAL. A gente chama de Fundação ABC pq ela foi fundada por estas 3 cooperativas. As 3 estão aqui na região de Castro, com praticamente a mesma historia. Primeiro veio o Grupo da Batavo, depois da Castrolanda, em terceiro a CAPAL...Então quando as 3 já estavam instaladas aqui, elas fundaram a Fundação ABC, que tem por objetivo a pesquisa aplicada. Os holandeses se baseiam muito em tecnologia e em pesquisas. Então para qualquer tomada de decisão tem por base a tecnologia e a pesquisa. Então a fundação testa todos os produtos existentes no mercado (já houve a criação de algum novo produto), para ter certeza de que eles não estão entrando em roubada. Por exemplo, tem uma variedade nova de milho, eles têm 8 campos experimentais localizados nas áreas das cooperativas. Eles testam nas 8 micro regiões para ver o resultado de cada variedade. Se for bom o resultado, eles vão orientar através da assistência técnica da cooperativa aquele produto novo que eles já testaram. Então a fundação é só para pesquisa aplicada.

Aqui cada cooperado paga por hectare de terra ano R\$ 13,00. Então se ele te 1000 hec ele paga R\$ 13.000,00/ano para Fundação ABC fazer estes testes. Se for cooperado de alguma das três cooperativas, terá que pagar.

O resultado que a Fundação ABC trás é visível até por base histórica, (pegar o banco de dados), a gente tem um banco de dados de produtividade, que vem crescendo. Por ser uma cooperativa holandesa, ela têm um ideal de pouca terra e grande produtividade, ao contrario de outras regiões do Brasil em que o crescimento é horizontal. Os integrantes da cooperativa são bem insistentes quanto à produtividade. Sempre as cooperativas investem em pesquisa, mas geralmente ligada a algo que já esta acontecendo na cooperativa. As vezes acontece de ter que comprar alguma pesquisa, mas se for para desenvolver, as principais serão sempre através da Fundação. Estas são cooperativas parceiras, por isso fundaram a fundação ABC. Outras cooperativas têm este tipo de associação ou tem uma fundação própria.

Eu: Com toda esta explicação, você acabou abrangendo também a questão numero 2. Quando falamos de principais associações.

MARCO AURÉLIO: Sim. E eu incluiria mais duas cooperativas, com a qual temos grande intercambio de informações, que seria a cooperativa Agrária, que fica localizada em Entre Rios na região de Guarapuava, e Witimarsun, que fica na região de Irati.

Eu: Quanto a parte física da cooperativa, além dos investimentos em treinamentos, há investimentos em novos materiais.3

MARCO AURÉLIO: Além da Fundação, que norteia pelo alto desenvolvimento, eu acredito que as próprias cadeias de produção. A gente hoje tem a agrícola, batata, (a agrícola é separada da batata), indústria de laticínios, carne. Hoje das 5 cadeias, temos 4 com nível industrial. A única cadeia que ainda não tem nível industrial seria a agrícola. Dependendo da importância de cada cadeia dentro da cooperativa, a gente vai avançando o nível tecnológico. O departamento administrativo que é quem vai decidir as linhas mestras para onde a cooperativa vai, onde ela deve investir. Ultimamente nós temos investido mais no leite pela própria historia da cooperativa e até porque o leite tem variações. Por ser um produto perecível é um produto que precisa ser negociado muito rapidamente. Por ter esta demanda, eles decidiram investir no leite.

Três cooperativas eram donas da BATAVI, que eram as donas da marca BATAVO, e venderam-na em 94. Fizeram isto por acharem que na época tinha um bom valor de mercado e eles não estavam sendo muito competentes na parte de mercado. Esse know how de industrialização se perdeu. As 3 cooperativas reiniciaram da estaca zero e foram se industrializando novamente. Hoje temos uma indústria de leite onde beneficiamos leite concentrado, concentrado integral, desnatado, leite em pó e agora vai começar a embalar leite de caixinha.

O desenvolvimento de cada setor depende da demanda que cada cadeia tem. Como o leite hoje é uma das principais cadeias, ela tem se desenvolvido mais. A batata foi mais um complemento e hoje temos uma indústria de Batata chips, mas ainda não tem grande expressão no faturamento. Frigorífico a gente não tem, mas temos a industrialização de rações que esta dentro da cadeia de carne. Então os investimentos dependem muito da demanda de cada setor dos próprios cooperados.

Eu: E esta demanda por investimentos tem crescido na cadeia agrícola, há previsão de maiores investimentos?...

MARCO AURÉLIO: A gente tem, eu mesmo fiz um projeto de uma esmagadora de soja. Ela funcionaria assim: a soja sai como farelo e óleo. O farelo seria alocado para a fábrica de ração e o farelo seria vendido no mercado. Mas esta industria é muito caro para se construir e em tempos de crise econômica ficou mais difícil. E também teve um outro problema, pois o valor dele poderia implicar nos outros setores. Cada setor tem que se pagar, um orçamento não pode interferir no orçamento de outra cadeia. Se eu pegasse esta quantia para construir esta industria para a Agrícola eu estaria comprometendo os outros setores. Seria um negocio que se quebrasse, quebraria a cooperativa inteira. Então geralmente quando se montam negócios aqui , por exemplo, o leite para não comprometer a cooperativa inteira. Tem estudos e este foi feito, mas pelo que eu imagino não vai sair a curto prazo. Nós estamos buscando alguma outra saída para a agrícola. Praticamente qualquer tipo de industria que se monte hoje nesta cadeia, vai demandar muito volume financeiro, por isso ainda estamos analisando.

Teria que ter um faturamento de pelo menos o dobro do que a cooperativa tem, que é de 2 bilhões, para poder se pensar em um negocio deste porte na área agrícola.

Eu: E a participação da cooperativa no faturamento do Estado entre as cooperativas, como é?...

MARCO AURÉLIO: A maior participação é com o leite. Hoje a cooperativa produz 156 milhões de litros de leite por ano. Dá quase um litro por pessoa no Brasil. Temos um crescimento de 7% ao ano e este crescimento é quase que constante. É sempre por volta de 7% ao ano.

Eu: E na parte agrícola?

MARCO AURÉLIO: Na parte agrícola nós somos considerados de médio porte, sendo o produto principal é o milho. Aqui e em Guarapuava são as maiores produtividades do Brasil. Com 300 mil toneladas de produção de milho por ano; na soja são 160 mil toneladas e no trigo vem variando, uma média de umas 40 a 50 mil toneladas ao ano. Estes são os principais produtos.

Eu: Hoje não seria de interesse da cooperativa implantar algum centro de pesquisa individualmente, isto ficaria apenas por parte da Fundação?...

MARCO AURÉLIO: Por enquanto não vejo a possibilidade de a cooperativa montar, já que agora a Fundação vem suprindo as necessidades da cooperativa. (questão 5). Na medida em que a gente comece a avançar mais para o mercado de produto final, produtos de mercado varejo porque por enquanto a cooperativa só tem a batata chips que é único produto final e agora a partir de janeiro o leite) vai começar a existir esta necessidade de investimento em pesquisas e desenvolvimento aplicada a novos produtos, novas embalagens, mas por enquanto como a gente não esta mexendo diretamente com o mercado de consumidor final, por enquanto a Fundação ABC esta suprindo as necessidades.

Eu: (6) A gente sabe que muitas cooperativas têm grandes investimentos em Meio Ambiente e Educação... quais os projetos da Castrolanda, tanto para funcionários, como para os cooperados?...

MARCO AURÉLIO: A cooperativa investe de forma constante nos funcionários. No cooperado não há tanto, pois ele aqui já tem uma educação cooperativista que veio da Holanda. Uma educação cooperativista dos imigrantes. Por isso encontramos mais cooperativas por aqui, pois os imigrantes europeus se instalaram no sul do Brasil. É meio que uma doutrina importada. Como aqui os cooperados são em sua maioria descendentes deles. Eles já têm isso como característica, então não é necessário forçar uma educação cooperativista, porque eles já têm. Agora a gente está entrando no estado de SP, da para ver que tem uma diferença muito grande entre o cooperado de lá e o daqui. Lá eles são mais individualistas, acostumado a trabalhar sozinho. Sem ter que discutir ou estar dentro de uma política cooperativista. Lá sim há a necessidade de se iniciar este trabalho. Até agora nosso trabalho lá é feito com comprovação. Mostrando ao cooperado de lá que é vantagem em ser cooperado. Aqui na nossa região não precisa. Os Holandeses já tinham um nível de educação bem alta. Em SP, a forma que encontramos é ir apresentando provas de que é melhor... Em termos de funcionários, todos recebem treinamentos. Custeio de faculdade... Tem um apoio bem grande aqui. E na parte de meio ambiente a gente tem projetos. Tem um projeto assinado junto com o IAPI, que seria o número de árvores que a gente tem que plantar (confirmar este número) na mata ciliar dos rios. É uma obrigação que a gente assinou com eles. E também com o IAPI e a BASPI a gente teve um na Castrolanda para passar a elas uma educação ambiental. Tinha um projeto instalado ao lado do moinho, com teatros educacionais, toda uma educação ambiental para crianças. Depois levava elas para plantar árvores...

Eu: Você acredita que este pequeno investimento realmente ajuda no desenvolvimento da cooperativa, a difundir o nome da cooperativa...?

MARCO AURÉLIO: Aqui na cooperativa este tipo de programa tem sido bem querido há bastante tempo. Eles têm bastante consciência ambiental... Aqui nós temos um problema muito grande com relação a esta drenagem do rio que foi feita muito antigamente. Nós temos um impasse com o governo, porque eles não querem que plante nestas áreas, próximo aos “diques”, mas tirando este caso, dá para ver que o pessoal tem um consciência ambiental bem grande. Por isso o investimento nestes projetos são bem vistos. Tudo que for envolvido com questão ambiental é bem querido. Hoje nosso tratamento de ... é quase 100% em todas as unidades, não poluindo rios, o trabalho esta sendo bem feito nesta parte ambiental. Com certeza tem uma validade muito grande para imagem da cooperativa. Inclusive já foram apresentados projetos que para hoje parece ainda não ser viável, como o biodigestor para geração de energia elétrica. Mas a cooperativa esta aguardando a tecnologia evoluir um pouco mais para poder ser pioneira nisto. Já há cooperados que têm o biodigestor na própria fazenda. Ele tem o chiqueiro, ele pega o esterco, tem o biodigestor, e ele não gasta tanto com energia, pois é quase que 100% sustentável. Também tem um projeto de gasoduto para interligar todas as fazendas de leite, para canalizar este biogás, e com estudos chegamos a um dado de que a gente poderia suprir toda a energia de gás da cidade de Castro. É ótimo, mas ainda meio utópico.

Eu: Algumas cooperativas têm ações voltadas para a qualidade de vida do cooperado, alguns programas com as esposas... tem algum tipo de programa...

COORDENADOR DE RH AMILTOM PIRES RIBAS: A gente tem alguns programas para os cooperados. Um é o 5s rural que é uma parceria da cooperativa junto com o SENAI. Nesta parceria a gente busca não só as melhores práticas. A gente tem também um programa de treinamento, a cooperativa faz um treinamento para os associados e tanto a parte de formação de gerente de suinocultura, que é um treinamento com varias etapas, e outros treinamentos dentro das necessidades de mercado. Nestas duas frentes...

Eu: Não só com o cooperado, há outros programas com as esposas, ou outros...?

COORDENADOR DE RH AMILTOM PIRES RIBAS: Temos outros programas. Tem o programa mulher cooperativista, nós fazemos um dia para envolver as mulheres com o cooperativismo. Temos a semana do meio ambiente, que temos palestras sobre o meio ambiente. E também tem todo o programa de gestão de pessoas, que envolve tanto cooperado, como funcionário. Tem também a SIPAT. Você está focando mais a parte do cooperado ou a parte da gestão da cooperativa?

Eu: Os dois... nesta parte aqui, os benefícios os cooperados obtêm em ser associado, além do faturamento e produtividade. Sem ser só os benefícios financeiros, há benefícios na qualidade de vida?

COORDENADOR DE RH AMILTOM PIRES RIBAS: O intuito da cooperativa o que é, ter um cooperado forte para se tornar uma cooperativa forte. Então todos os programas, tanto o de ajuda financeira, a gente tem programa tanto em prol do cooperado como em prol da comunidade. No final do ano a gente tem um programa de doações para entidades carentes, fazendo um levantamento das necessidades que eles têm para fazer a doação.

Eu: E isto de alguma forma fortalece a imagem da cooperativa?

COORDENADOR DE RH AMILTOM PIRES RIBAS: A gente não tem muito este intuito de divulgar estas doações, porque a gente não quer mostrar isto. Mas a gente como cooperativa, tem o princípio de ter esta obrigação perante a comunidade.

MARCO AURÉLIO: Fazendo um adendo sobre o que o Sr. Amilton falou, sobre o programa de fidelização. Este programa também não tem na maioria das outras cooperativas. Aqui o cooperado quando vai decidir entrar na nossa cooperativa ele tem que entrar com a consciência que ele vai comprar tudo através da cooperativa e vender tudo através da cooperativa. Então assim, das 5 cadeias de produção, (institucional da cooperativa), mas das 5 cadeias de produção ele pode, por exemplo, produzir só

batata, só grãos e se ele quiser pode se filiar à cooperativa em uma cadeia só. A partir do momento que ele entra em determinada cadeia, ele tem que comprar tudo através da gente e vender também. Por isso que a nossa cooperativa, a Agrária, a Batavo e a Capal, são as que têm maior faturamento por cooperado (verificar este faturamento) por causa desta fidelização. É um numero simples em que a gente pega o faturamento e divide pelo numero de cooperados. Sempre vai ser maior do que outras cooperativas, maior que Cocamar... por causa deste sistema. Este sistema surgiu para termos uma cooperativa fortalecida e um cooperado fortalecido. A idéia da cooperativa é crescer junto com o cooperado. O cooperado sobe um degrau, nós subimos outro... Porque em muitos casos em que a cooperativa é forte e o cooperado fraco, deixa de ser uma cooperativa e vira uma corporação. Em outro caso em que o cooperado é forte e a cooperativa é fraca, a cooperativa quebra. Este sistema então é para a gente sempre estar andando junto com o cooperado. Depois que ele se tornar cooperado ele não pode tentar sair, porque é um contrato. As vezes a gente pega alguém tentando entregar por fora da cooperativa. Ai antes havia um sistema de penalização, podia até ser expulso da cooperativa. Agora a gente esta com um projeto de ao invés de penalizar quem sai fora da linha, a gente quer bonificar os que estão corretos. É uma idéia diferente, para buscar o ideal. O papel da cooperativa é sempre buscar a igualdade entre os cooperados, não em tamanho, mas em termos de tratamento.

Eu: 8 – Aqui você já me respondeu que sim através de outras respostas, mas para frisar o retorno ao cooperado fica provado? Há realmente a vantagem em ser cooperado até mesmo pelo custo de ser associado como você falou, de R\$ 13,00 por hectare?

MARCO AURÉLIO: Sim, sim... Tem um retorno primeiro comprovado pela produtividade. Ele esta pagando, mas ele vai produzir mais. Isto é bem visível pelos dados. Outra coisa, que da para ver como vantagem, um cooperado nada mais é do que um individuo que esta se integrando a um grupo para se fortalecer. Então, estes vários indivíduos vão formar um coletivo e vão ganhar em escala. O fazendeiro que é individual ele faz a compra de insumos... talvez 1000 sacos de adubos. Já a cooperativa vai comprar 200 mil sacos... 300 mil sacos. Então o poder de barganha na

negociação de preço pela cooperativa é muito maior. Ele já ganha na compra de insumos. Na venda, a gente um diferencial das outras cooperativas. A gente tem uma opção de venda.

A maioria das cooperativas compra o produto do cooperado a um preço balcão, x, revende os produtos para outros compradores, seriam as indústrias... com um valor maior... Na nossa cooperativa, tem o valor e o comprador vai pagar o mesmo preço x que o cooperado vende, chamada opção de venda. Ou seja, o produto vai direto ao comprador final sem adição nenhuma de valores entre o cooperado e o comprador final, a cooperativa só vai reter uma taxa de administração.

Então além de ele ter vantagem com a compra de insumos, ele também tem vantagem com a venda, porque ele não pega um preço balcão de intermediário na venda. O preço que ele vende é o preço final e só paga uma taxa de administração pela intermediação.

Eu: E qual a percentagem desta taxa de administração? É alta, há alguma diferenciação por cooperado?

MARCO AURÉLIO: É sempre proporcional. Por exemplo, quem tem 1000 hectares, quem tem 30 hectares. Quem tem 1000 movimenta mais na cooperativa e tem percentualmente maior número de cotas que o de 30. No fim do ano, vamos supor 40 milhões de lucro no ano passado. É decidido em conselho de administração o que volta para a cooperativa em forma de investimento e o que sobra é depositado o percentual de cotas a cada cooperado. Se ele movimenta mais, ele vai ter um cheque maior no fim do ano. É assim que funciona, pequeno ou grande, a idéia é sempre tratar eles de forma igual através dos percentuais. Tem outro setor que é bem legal, nesta questão das vantagens. Temos uma pessoa que fica encarregada de tratar os casos financeiros. Se o cooperado está com problema financeiro, ele vai até esta pessoa e então nós vamos dar consultoria a ela, dizendo o que ele precisa fazer. Vai ser criado um plano para ele sair da situação financeira ruim e vai instruir o cooperado. Seria uma "UTI"...

Eu: Sabemos que a crise teve um grande impacto sobre todo o mundo, mas sabemos também que a única coisa que nunca vai poder parar é a produção de alimentos. Você acha que aqui continuou normal, deu para crescer, como foi o impacto da crise?

MARCO AURÉLIO: Acho que a cooperativa não sofreu. O clima aqui pelo menos é de mais trabalho, lógico que vamos ter uma diferença de faturamento este ano... eu creio que vai cair uns 25% não em função da falta de trabalho, porque trabalho esta tendo mais, mas pelos próprios preços de commodities. O que ta puxando ainda é o soja, o preço esta muito bom. Se você analisar a carne de porco, por exemplo, a gente teve gripe suína, mesmo não tendo nada a ver afeta o preço. A oferta de carne suína aumentou no mundo e o problema da crise impactou na demanda. O pessoal esta trabalhando com um prejuízo de R\$ 0,15 por kg. Se colocar 30 milhões de kg em uma cooperativa já da um prejuízo considerável... O milho é regido pelo mercado interno e o preço esta bom este ano. No ano passado a gente teve uma situação: todos os produtos que a cooperativa estava atuando tiveram o preço bom praticamente o ano todo. O leite que teve uma pequena queda de agosto a dezembro do ano passado. E neste ano a situação é diferente, por ser uma situação de crise, querendo ou não vai impactar no faturamento.

Eu: Mas não com prejuízo?

MARCO AURÉLIO: Não...

Eu: Isto pode afetar então o percentual de re-investido na cooperativa ?

MARCO AURÉLIO: Nos últimos anos tem crescido este percentual de investimento. Talvez agora tenhamos que acertar as contas e pisar um pouco no freio, mas em dois anos já iremos retomar os investimentos.

Eu: mesmo então com estas dificuldade devido a crise, o investimento do ano passado deve ser mantido constante neste ano?

MARCO AURÉLIO: Sim, acredito que já em 2010 tudo se normalize. A partir do segundo semestre tudo já deve se normalizar. O impacto não foi tão grande...

Eu: Tem um planejamento das perspectivas de investimentos ou isto é definido sempre ao final de cada ano?

MARCO AURÉLIO: (organograma da cooperativa). Funciona assim... Durante o ano de exercício cada cadeia tem um gerente... cada cadeia tem um comitê formado por cooperados que vão estar fiscalizando cada cadeia. Normalmente são 6 cooperados por cadeia e eles ficam conversando com o gerente para ver como vai ser a atuação. A gente tem um conselho estratégico, um conselho fiscal, conselho administrativo. Quem decide quem monta a linha mestra é o conselho administrativo. E ele é aconselhado pelo conselho estratégico. Este por sua vez é montado, por duas pessoas do comitê, duas do conselho administrativo e duas do conselho fiscal. Este conselho estratégico que vai passar para o conselho administrativo as idéias e o conselho administrativo é quem vai definir qual o planejamento para o próximo ano. O que interfere um pouco é a assembléia geral extraordinária que é feita todo final de ano para mostrar as contas e os projetos. Ai é feita uma votação, se for negativa interfere no projeto deles, mas geralmente durante o ano corrido são levantadas as idéias, vendo o que esta ocorrendo para o próximo ano. E também o conselho administrativo monta um esboço do que ele quer para os próximos 10 anos. Então esta visão existe dentro da cooperativa de longo, médio e curto prazo. Não é só no fim do ano.

Eu: até o fim do ano passado a gente não esperava que a crise fosse tão impactante, houve alguma modificação por causa disto?

MARCO AURÉLIO: Em projetos não houve nenhuma modificação. Até agora não. O que estava previsto e aprovados, vão sair todos...

Eu: qual seria o planejamento para parte agrícola?

MARCO AURÉLIO: A gente vai ampliar um pólo de SP, que é Itaberá, que já esta sendo ampliado. Ampliação de capacidade, armazenagem e fluxo em Itaberá, Ventania e Curiúva. Isto foi aprovado depois da crise e não é um investimento tão pequeno não. A industria de leite segunda fase dela foi aprovada no começo deste ano e a cooperativa investiu R\$ 25 milhões.