



paraná

ano 07
número 75
2011

COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

GESTÃO DA QUALIDADE NA PROPRIEDADE RURAL
Camila Illich; Evelyne Leh Klein; Manuela Korpasch
Margret Wild; Mireille Gartner Maroso

LOGÍSTICA REVERSA DE EMBALAGENS DE LUBRIFICANTES
O CASO DA COOPERATIVA AGRÁRIA
André Régis Adams; Douglas Kreuzer; João Maria Carvalho;
Valdeci de Moraes; Walter Galvan

ESTUDO PARA INSTALAÇÃO DE LABORATÓRIO DE ANÁLISE
DE SOLO E FOLIAR – COAMO
Adir Pereira Lopes; Fernando Borba; Paulo Nicolau Mocci;
Valdemir de Paula Barbosa; Vanilton de Nez Pereira

IMPACTO DAS NOVAS GERAÇÕES NO FUTURO
DA GESTÃO EMPRESARIAL
Aristides Anastácio Neto; Ayrton Guilherme Garozi;
Djalma Lucio de Oliveira; Leonardo Marcello Lucas;
Sílvio Carlos Lopes

REPENSANDO A CONFORMIDADE DO PODER:
O CASO DO GRUPO DE COOPERATIVISMO DA
NOVA PRODUTIVA
Virgínia Célia Mundo Amaral; Fernando José Mendes;
Rosy Martins Lampa Ribeiro; Celiene Cristina Lopes
Travaglia

SEGMENTANDO AS RELAÇÕES DE
TROCA DA AGRICULTURA
Gilson Martins; Robson Mafioletti; Flávio E. Turra

Saúde

PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO E PÓS-VENDA
EM PLANOS DE SAÚDE: UM ESTUDO PRELIMINAR
A PARTIR DO CASO DA UNIMED APUCARANA
Sandra Regina Luz

parcerias



IDE

- cursos corporativos
- management
- online

paraná ano 07 número 75 2011

COOPERATIVO

edição especial 3 técnico e científico



Parcerias



IDE

- cursos corporativos
- management
- online

OCEPAR

Presidente

João Paulo Koslovski

Diretores

José Aroldo Gallassini; Jorge Karl
Manfred Alfonso Dasenbrock; Orestes
Barrozo Medeiros Pullin; Paulino
Capelin Fachin; Renato José Beleze;
Valter Vanzella; Alfredo Lang; Carlos
Yoshio Murate; José Fernandes;
Jardim Júnior; Luiz Roberto Baggio;
Marino Delgado; Renato João de
Castro Greidanus; Ricardo Silvio
Chapla

Conselho Fiscal

Titulares: Miguel Rubens Tranin;
Gaspar de Geus; Paulo Henrique
Cariani

Suplentes: Antônio Sérgio de
Oliveira; Valdir Luiz Ferst

Superintendente

José Roberto Ricken

Superintendente Adjunto:

Nelson Costa

SESCOOP/PR

Presidente

João Paulo Koslovski

Conselho Administrativo

Titulares: Jorge Karl; Jaime Basso;
Soraya Galvão; Wilson Thiesen

Suplentes: Alvaro Jabur;

Valter Vanzella;

Prentice Baltazar Júnior;

Renato Nóbile

Conselho Fiscal

Titulares: Luiz Humberto de Souza
Daniel; Edvino Schadeck;

Amilton Pires Ribas

Suplentes: Luiz Roberto Baggio;
Sebaldo Waclawovsky;

Marcos Antonio Primão

Superintendente

José Roberto Ricken

ISAE/FGV

Superintendente

Norman de Paula Arruda Filho

Diretor

Roberto Caneppele Pasinato

Núcleo de Pesquisa

Antonio Raimundo dos Santos;
Katia Mara de Lima

Perspectivação

Daniele Ribeiro;
Marcia Oliveira;
Marcelo Reis

Conselho Editorial: Sistema Ocepar: João Paulo Koslovski, José Roberto Ricken, Nelson Costa, Leonardo Boesche, Gerson José Laueremann, Flávio Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigríd Ursula Litzinger Ritzmann(Coordenadora). **Isae/FGV:** Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antonio Raimundo dos Santos (Coordenador), Katia Mara de Lima, Daniele Almeida Ribeiro.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicados com a prévia e expressa autorização dos mesmos.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR
Telefone: 41 3200-1100.

Endereço eletrônico: ocepar@ocepar.org.br Página eletrônica: www.ocepar.org.br

Projeto gráfico: O2 Design

Diagramação: Israel Felipe Silva

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 1 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004- .

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

1 . Cooperativismo – Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop/PR. III. Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, ISAE/FGV, Curitiba/PR.

CDD – 334

Um dos principais objetivos do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo Sescop/PR é ser reconhecido por sua excelência em formação profissional cooperativista. Atua na promoção e realização de estudos, pesquisas e projetos relacionados ao desenvolvimento humano, ao monitoramento e à promoção social, de acordo com os interesses das sociedades cooperativas e de seus integrantes.

Aqui no Paraná, com o apoio de dirigentes, cooperados, colaboradores, profissionais e seus familiares, estamos cumprindo com esse preceito básico ao incentivarmos a busca do conhecimento para o aperfeiçoamento da gestão.

Nos últimos dois anos, o Sescop Paraná dobrou a oferta de cursos de pós-graduação e MBAs (Master of Business Administration). Ao todo são 56 cursos, entre realizados e em andamento, desenvolvidos há nove anos em conjunto com diversas instituições de ensino, beneficiando 2.100 alunos. A parceria realizada com o ISAE/FGV já resultou em 24 cursos, contemplando 1.290 alunos.

Nesta terceira edição especial da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico, trazemos quatro artigos resultantes do esforço conjunto de estudantes cooperativistas de cursos de pós-graduação realizados em parceria do Sescop/PR com o ISAE/FGV e das cooperativas Agrária e Coamo. Outro artigo é da autoria de colaboradores da Cooperativa Nova Produtiva e de colaborador do Sescop/PR, elaborado para curso de pós-graduação realizado pela parceria Sescop/PR e PUCPR. Apresentamos ainda, artigo produzido por profissionais da Gerência Técnica e Econômica da Ocepar e um trabalho realizado por colaboradora da Unimed Apucarana para a Fafijan, de Jandaia do Sul/PR. Todos têm em comum a procura por respostas que possam atender a demanda por melhoria dos processos produtivos e de prestação de serviços aos cooperados, seja na área urbana, seja na rural.

Parabéns aos autores pela dedicação aos estudos, pelo empenho no desenvolvimento de seu profissionalismo através da capacitação pós-graduada e pela disponibilização em tratar seus artigos em consonância às regras estabelecidas por esta publicação. Parabéns aos dirigentes que incluem como projetos prioritários nos planejamentos estratégicos das cooperativas e viabilizam através dos nossos esforços conjuntos, o 4º Princípio Internacional do Cooperativismo: Educação, formação e informação dos cooperados, dirigentes e colaboradores das cooperativas.

João Paulo Koslovski
Presidente do Sistema Ocepar

Assim como outras economias emergentes, o Brasil já desponta nos mais diversos rankings globais de produção científica, demonstrando que nossa capacidade de criar e disseminar conhecimento para o mercado cresce em consonância com a nossa economia. Segundo o Ranking Iberoamericano SIR (SCImago Research Institutions), realizado pelo Grupo SCImago, o País ficou em segundo lugar da Ibero América, com 163 mil artigos entre 2005 e 2009, perdendo apenas para a Espanha, que publicou 204 mil artigos no mesmo período.

Desta forma, creio que o valor da publicação “Paraná Cooperativo Técnico Científico” está justamente no compartilhamento de informações, experiências e saberes adquiridos por meio dos MBAs que o ISAE/FGV mantém com diversas cooperativas do Estado do Paraná, em parceria com o SESCOOP/PR.

Em sua 3ª edição, a revista demonstra fôlego e a riqueza de conteúdo que é extraída de inúmeras aulas, dinâmicas, vivências e experiências práticas e teóricas, não esquecendo de seu importante “link” com a realidade do mercado.

É gratificante saber que, da mesma forma que é benchmarking para outras instituições, os cases apresentados na publicação também representam aprimoramentos e ajustes na performance das cooperativas paranaenses, contribuindo para o desenvolvimento em bases sustentáveis do Estado.

Norman de Paula Arruda Filho
Superintendente do ISAE/FGV

1 Agropecuário

- GESTÃO DA QUALIDADE NA PROPRIEDADE RURAL
Camila Illich; Evelyne Leh Klein; Manuela Korpasch
Margret Wild; Mireille Gartner Maroso.....06
- 2 LOGÍSTICA REVERSA DE EMBALAGENS DE LUBRIFICANTES
O CASO DA COOPERATIVA AGRÁRIA
André Régis Adams; Douglas Kreuzscher; João Maria Carvalho;
Valdeci de Moraes; Walter Galvan16
- 3 ESTUDO PARA INSTALAÇÃO DE LABORATÓRIO DE ANÁLISE
DE SOLO E FOLIAR – COAMO
Adir Pereira Lopes; Fernando Borba; Paulo Nicolau Mocci;
Valdemir de Paula Barbosa; Vanilton de Nez Pereira23
- 4 IMPACTO DAS NOVAS GERAÇÕES NO FUTURO
DA GESTÃO EMPRESARIAL
Aristides Anastácio Neto; Ayrton Guilherme Garozi;
Djalma Lucio de Oliveira; Leonardo Marcello Lucas; Silvio Carlos Lopes35
- 5 REPENSANDO A CONFORMIDADE DO PODER:
O CASO DO GRUPO DE COOPERATIVISMO DA NOVA PRODUTIVA
Virgínia Célia Mundo Amaral; Fernando José Mendes;
Rosy Martins Lampa Ribeiro; Celiane Cristina Lopes Travaglia45
- 6 SEGMENTANDO AS RELAÇÕES DE TROCA DA AGRICULTURA
Gilson Martins; Robson Mafioletti; Flávio E. Turra57
- ## 7 Saúde
-
- PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO E PÓS-VENDA
EM PLANOS DE SAÚDE: UM ESTUDO PRELIMINAR
A PARTIR DO CASO DA UNIMED APUCARANA
Sandra Regina Luz.....72

Gestão da qualidade na propriedade rural

- CAMILA ILLICH
- EVELYNE LEH KLEIN
- MANUELA KORPASCH
- MARGRET WILD
- MIREILLE GARTNER MAROSO

Resumo

Verifica-se que a cooperativa Agrária possui um programa de certificação na área da qualidade dos processos de seus cooperados. Aprofundando-se nesse assunto, constata-se a dificuldade de alinhar tal programa com a realidade do campo. Como os processos de gestão da qualidade estão sendo implantados em todos os ambientes gerenciais, indaga-se o fato de por que no campo essa implantação encontra mais dificuldades. Apresenta-se um estudo de caso da Cooperativa Agrária baseado no Programa Agrária de Certificação Rural, que teve início em 2006. Como resultados, são identificados alguns fatores que dificultam o processo, como adaptação da cultura à nova realidade e a comunicação entre empresa e cooperado.

Orientador
Prof. Fredy Junior da Silva

Cooperativa
Agrária

Curso
Pós-graduação em Gestão
Estratégica e o Agronegócio
ISAE/FGV - SESCOOP/PR

Palavras-chave: Liderança, gestão da qualidade, cultura organizacional, planejamento estratégico.

1. Introdução

O papel da gestão da qualidade tem proporcionado um importante diferencial competitivo na cadeia de valor das empresas e, acompanhando essa tendência, a Cooperativa Agrária Agroindustrial iniciou seus trabalhos na área da gestão da qualidade no ano de 1999/2000. Com o passar do tempo, a Cooperativa Agrária obteve significativos avanços, culminando com a implantação do Programa Agrária de Qualidade Total, o PAQT.

Beneficiando-se das vantagens de uma boa gestão da qualidade, em 2006 a cooperativa sugeriu a seus cooperados o ingresso no mundo da qualidade, por meio do Programa Agrária de Certificação Rural, o PACR.

O objetivo é tornar todos os cooperados mais competitivos e alinhados à missão e visão da cooperativa. Tendo como premissa alinhar o conhecimento referente à gestão praticada dentro da Cooperativa Agrária, profissionalizar o cooperado com métodos padronizados, reduzir perdas nos processos e capitalizar a propriedade rural, esse programa estende-se para todos os cooperados, sendo a adesão voluntária e a escolha dos programas de certificação conforme sua necessidade.

Assim, o presente trabalho pretende analisar os obstáculos enfrentados na implantação e na continuidade do processo de gestão da qualidade na propriedade rural.

Para tal, iremos abordar alguns conceitos importantes apresentados pela ciência, como o de liderança, gestão da qualidade, cultura organizacional, planejamento estratégico e comunicação.

Na metodologia de pesquisa, faremos uma descrição dos conceitos que fazem parte do Programa Agrária de Certificação Rural (PACR) e seu desenvolvimento dentro da cooperativa. Apresentaremos em seguida a análise e os resultados da pesquisa e, finalmente, a conclusão do estudo proposto.

2. Referencial teórico

2.1 Liderança

“É o processo de prover direcionamento e influenciar indivíduos ou grupos para que alcancem objetivos.” (HITT; MÜLLER; COLELLA, 2007)

A liderança desempenha papel fundamental dentro de uma organização, uma equipe e até mesmo dentro de um time esportivo, pois objetiva conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. Significa dirigir, comandar, incentivar e motivar de forma ética e positiva os membros da organização, criando as condições necessárias para que eles contribuam da melhor forma possível para os interesses da organização, fazendo com que ela atinja os seus objetivos.

2.2 Gestão da qualidade

“É uma filosofia que tem por finalidade melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização, utilizando todos os recursos financeiros e humanos disponíveis.” (BROCKA, 1995)

Atualmente, a gestão da qualidade é uma das maiores preocupação das empresas, pois é uma atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização, no sentido de possibilitar a melhoria de produtos ou serviços, para garantir a satisfação das necessidades dos clientes.

2.3 Cultura organizacional

Verifica-se que a cultura está interligada à maior parte dos outros conceitos, como liderança, comunicação, grupos, motivação e tomada de decisão. A cultura afeta e é afetada por essas outras áreas do funcionamento organizacional, além de estar também relacionada com questões sociais, históricas e econômicas.

Shein diz o seguinte (apud FREITAS, 1991, p.73-82):

“Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem in-

ventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos funcionem bem o suficiente para serem considerados válidos, é ensinada aos demais membros a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Já para Paladini (2000, p.313), a cultura existente na organização é:

“O elemento determinante para o sucesso da implantação e da consolidação de programas da qualidade. Daí considerar-se que a mais importante atribuição conferida à gestão da qualidade seja a de transformar a qualidade em um valor para todos os integrantes da organização, de forma que suas ações sejam pautadas por ela. Isso é válido tanto no ambiente em que a organização atua quanto em sua própria estrutura. Esse elemento gera um modelo relevante de implantação da gestão da qualidade, qual seja o da utilização de processos de transformação, que têm como ponto de partida a realidade existente e, como alvo a realidade desejada”.

2.4 Planejamento estratégico

De acordo com Kotler (1975), o planejamento estratégico “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente. A elaboração de um planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Ele oferece uma visão de futuro, indica a direção certa.

“O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual é o padrão de comportamento que a organização

pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir”. (MAXIMIANO, 2006)

2.5 Comunicação

Segundo Bordenave (2002), comunicação “é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, ideias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade onde estão inseridas”. Kotler (2000, p. 576) ainda destaca que “a mensagem ideal deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar desejo e incitar a ação”.

2.6 Mudança organizacional

É a implementação de novos procedimentos ou tecnologias para realinhar a organização com as constantes mudanças de seu ambiente de negócios, ou seja, é qualquer alteração, planejada ou não, na relação entre a organização e o meio ambiente que possa trazer consequências na eficiência ou eficácia organizacional, ou seja, uma necessidade organizacional para conseguir se adequar às variações do mercado, a fim de satisfazer o seu cliente externo e, como consequência, vencer a briga com o seu concorrente.

3. Metodologia

A metodologia usada para o levantamento dos dados foram entrevistas, pois segundo Gil (apud, SELLTIZ et al., 1965), “sua ampla utilização é plenamente justificada, pois a entrevista é adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das explicações ou razões acerca das coisas precedentes”. Portanto, as entrevistas se deram de modo informal e tiveram como público as pessoas responsáveis pela implantação e acompanhamento do Programa de Certificação

Rural dentro da Cooperativa Agrária e os cooperados. Participaram das entrevistas o coordenador da área de Recursos Humanos, Mauro José Vanz, a especialista da qualidade, Viviana Maria Carneiro de Mello, Darci Carraro, responsável pela área de Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e Samile Caus, responsável pelo programa 5S.

Foram realizadas entrevistas com os 8 cooperados que foram certificados pelo programa e com 15 outros cooperados que têm demonstrado interesse na implantação dele dentro de suas propriedades, sendo esta amostra significativa (25,84%), uma vez que o programa é composto por um universo de 89 cooperados.

3.1 Descrição do Programa Agrária de Certificação Rural (PACR)

O PACR teve início em 2006, com o objetivo de incentivar o cooperado a adotar, em sua propriedade, a mesma visão de gerenciamento e de qualidade que hoje norteia a Cooperativa, criando uma sintonia entre a cultura administrativa da Agrária e a de seus associados. Para isso, a Cooperativa oferece assessoria para que o cooperado implante novas técnicas de gerenciamento. Após a implantação das novas rotinas na prática e, conforme as técnicas, a Agrária confere à propriedade a certificação na atividade que foi reorganizada.

O objetivo do programa é transformar o cooperado em um empresário rural, ou seja, administrar a propriedade buscando resultado, levando até ela as modernas técnicas de gestão, para que possa progredir e acompanhar o desenvolvimento da cooperativa. Esse programa estende-se a todos os cooperados, no qual cada um implanta os programas de certificação conforme sua necessidade. Ele abrange sete diferentes áreas de certificação para as propriedades rurais dos cooperados, são elas: 5S Rural, Gerenciamento da Rotina, Gestão Ambiental, Segurança e Saúde do Trabalho, Gestão de Pessoas, Gestão Financeira e Processos Produtivos.

Assim que apto, o cooperado poderá solicitar a Auditoria de Certificação, realizada por uma empresa terceira. Os critérios utilizados são as diretrizes gerais

do PACR e os requisitos definidos no Manual do Programa a certificar. O número de certificações depende da necessidade de cada cooperado. A recertificação é realizada a cada dois anos, com novo processo de auditoria. Assim que as sete certificações forem atingidas, a propriedade receberá o certificado de Qualidade Total.

A seguir, serão conceituados os sete componentes do Projeto PACR que foram implantados no início do programa.

5S

É uma ferramenta utilizada para melhorar o ambiente de trabalho, graças à mudança de atitude das pessoas, ao seguirem os cinco passos recomendados por meio da aplicação dos sentidos de utilização/descarte, ordenação/organização, limpeza, saúde/higiene e autodisciplina/ordem mantida.

Conforme a Anvisa (2005), o “programa 5S tem aplicabilidade em diversos tipos de empresas e órgãos, inclusive em residências, pois traz benefícios a todos que convivem no local, melhora o ambiente, as condições de trabalho, saúde, higiene e traz eficiência e qualidade”.

Gerenciamento de rotina

É a aplicação de um conjunto de metodologias e ferramentas de gestão que contribuem para o aperfeiçoamento das atividades rotineiras, as quais devem ser monitoradas, medidas e avaliadas para se atingir os objetivos planejados.

Moura (1997, p. 30) conceitua Gerenciamento da Rotina como a “ação de coordenar e executar as atividades do dia a dia em nível operacional, praticando o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) e executando as atividades de acordo com as políticas e diretrizes da empresa”.

Campos (1998), salienta a importância do gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia, pois este está centrado na responsabilidade de cada pessoa, na padronização dos processos e do trabalho, na monitoração dos resultados desses processos e sua com-

paração com as metas, na ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas, num bom ambiente de trabalho, na máxima utilização do potencial mental das pessoas e na busca contínua da perfeição.

Gestão ambiental

São atividades coordenadas com o objetivo de alcançar melhorias nos aspectos e impactos ambientais. Tem como principal objetivo evitar danos ao meio ambiente e cumprir as leis ambientais em vigor.

Para Meyer (2000), gestão ambiental é manter o meio ambiente saudável (na medida do possível), para atender às necessidades humanas atuais, sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras, e a partir de um plano de ação viável técnica e economicamente atuar sobre as modificações causadas no meio ambiente pelo uso e/ou descarte dos bens e detritos gerados pelas atividades humanas. A empresa que objetiva trabalhar com Gestão Ambiental deve passar por uma mudança em sua cultura empresarial; por uma revisão de seus paradigmas, pois essa gestão consiste em uma das mais importantes atividades relacionadas com qualquer empreendimento.

Gestão de pessoas

São atividades coordenadas, baseadas na legislação trabalhista vigente, por meio de ações relativas ao registro de contrato de trabalho de todos os colaboradores, descrição de cargos com colaboradores enquadrados, capacitação e avaliações de desempenho deles e desenvolvimento de programas de incentivos.

Segundo Chiavenato (2004, p.9), a moderna gestão de pessoas tem como base elas como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, como parceiros da organização. É preciso tratar os colaboradores como peças-chave do novo sistema, pois com essa gestão se busca a colaboração eficaz dos seus associados. Hoje se administra com as pessoas, na chamada administração participativa, na qual

a inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença.

Segurança e Medicina do Trabalho

São atividades coordenadas para avaliar todas as situações de riscos e perigos visando à saúde e integridade da mão de obra através da observação das Normas do Ministério do Trabalho.

Para Matos (1998), “a higiene e segurança do trabalho tem como objetivo a redução das perdas decorrentes dos acidentes de trabalho, tanto do ponto de vista humano como financeiro da previsibilidade do comportamento da atividade produtiva na empresa”. Ela é responsável, então, pela preservação da saúde do trabalhador através de um programa de prevenção de acidentes e enfermidades ocupacionais, melhorando a qualidade de vida e de trabalho dele.

Assim, Segurança do Trabalho é um conjunto de medidas que visam minimizar os acidentes de trabalho, bem como proteger a integridade e capacidade de trabalho do colaborador, pois nela mesma estão embutidos estudos sobre a prevenção e controle de riscos de acidentes de trabalho.

Gestão financeira

Pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade e a liquidez.

Segundo Gitman (1997, p.588):

“As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo, em que um grande montante de recursos está envolvido. O planejamento é importante para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros.”

Processos produtivos

A implementação do programa de Processos Produtivos do PACR na propriedade rural consiste nas diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos, etc. realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre os processos de semeadura e pulverização, reduzindo e/ou eliminando e evitando problemas causados pelas suas atividades e, com isso, otimizando seus processos, conforme a definição informada pelo setor da Qualidade e Assistência Técnica da Cooperativa Agrária.

3.2 Desenvolvimento do Programa Agrária de Certificação Rural - PACR na cooperativa

A ideia inicial do PACR era a certificação de 150 cooperados dos 381 ativos, o que corresponde a 39% dos cooperados ativos. Porém, até o presente momento, apenas 5% dessa meta foi atingida. Com o passar do tempo, ocorreu a desistência por parte da maioria dos cooperados do programa. Como pode ser verificado no Quadro 1, o programa possui 29 cooperados participantes com 42 propriedades. Há participantes inscritos em todos os programas do PACR, porém são somente oito propriedades certificadas, das quais quatro na Gestão Ambiental e outras quatro no 5S.

Quadro 1- Número de cooperados participantes e propriedades certificadas no PACR 2006 – 2011.

Programas	Participantes	Propriedades	Propriedades Certificadas
Gerenciamento da Rotina	12	19	
Gestão Ambiental	14	20	4
Gestão de Pessoas	15	21	
Segurança e Saúde do Trabalho	14	21	
Gestão Financeira	14		
Processos Produtivos	8	10	
5S Rural	12	15	4
TOTAL	89	106	8

Fonte: Departamento da Área da Qualidade da Cooperativa Agrária

3.3 Resultados das entrevistas

A apresentação dos resultados das entrevistas está dividida em quatro grupos:

1. Cooperados interessados não participantes do programa.
2. Cooperados participantes não certificados.
3. Cooperados participantes certificados.
4. Cooperativa Agrária Agroindustrial.

Grupo 1 - Cooperados interessados não participantes do programa

Os principais motivos para a não participação do programa entre esse grupo são:

- Necessidade de alto investimento financeiro.
- O programa não gera retorno financeiro.
- Conflito de informação: os cooperados não entenderam ao certo como o programa irá funcionar entre a Agrária e eles.

Grupo 2 - Cooperados participantes não certificados

Esse grupo alega os seguintes motivos para a não continuidade do programa:

- Em curto período de tempo, a Agrária esperava que o cooperado cumprisse os requisitos para uma certificação.
- O retorno financeiro não é mensurável.
- O programa não é aplicável à realidade do campo.
- O processo é muito burocrático.
- A implantação exige muito tempo e dedicação.
- Há alto investimento de tempo em adquirir conhecimento para gerir a implantação e manter a certificação.
- Dificuldade em mudar uma cultura que já vem funcionando há gerações.

Grupo 3 - Cooperados participantes certificados

Os cooperados que ingressaram no programa e que são certificados alegam os seguintes motivos para a não continuidade (adquirir mais certificações):

- Retorno financeiro não mensurável.
- O método não está adaptado à realidade do campo, pois mesmo em épocas de safra o programa não pode parar.
- O processo é muito burocrático.
- A implantação exige muito tempo e dedicação.
- Alto investimento de tempo em adquirir conhecimento para gerir a implantação e manter a certificação.
- É difícil mudar uma cultura que já vem funcionando há gerações.
- O baixo grau de escolaridade dos funcionários dificulta os cumprimentos dos critérios na parte operacional.
- Há dificuldade de conscientizar os funcionários sobre a importância da nova forma de gestão.

Grupo 4 - Cooperativa Agrária Agroindustrial

Abaixo descrição dos motivos informados pelos membros da Cooperativa Agrária como responsáveis pela não evolução do PACR:

- Falta de exemplo por parte da diretoria.
- O programa deixou de ser prioridade da Agrária e sua continuidade é única e exclusivamente por conta do cooperado.

- A Agrária presta apoio somente mediante solicitação do cooperado.
- Desmotivação dos cooperados, ausência de um agente motivador, prêmio, bônus, reconhecimento pela certificação, por exemplo.
- Existem dificuldades para elaborar os documentos e o programa a ser repassado para os cooperados, pois há divergências no setor rural, principalmente nas questões ambientais e de segurança.
- Inicialmente, foram oferecidos todos os programas de certificação de uma só vez, ao invés de fazer por etapas, para ver a adaptabilidade do cooperado e da própria cooperativa ao programa, pois ela é pioneira no setor.
- Para implantar um programa de gestão de qualidade, ambiental e de segurança na propriedade rural, muitas vezes é necessário algum investimento na área.

4. Apresentação e análise dos resultados

Analisando as respostas obtidas nas entrevistas, verifica-se que a cultura, tanto dos funcionários como dos cooperados, desempenha um papel importante no palco das dificuldades enfrentadas na implantação e na continuidade do PACR.

Os funcionários contratados no campo possuem, em sua maioria, um grau de escolaridade baixo, dificultando o cumprimento dos critérios do programa na parte operacional. Outra barreira enfrentada é a conscientização dos funcionários sobre a importância de uma nova forma de gestão, pois toda mudança requer esforço e dedicação para ser bem-sucedida. Exige-se um alto grau de comprometimento para que o processo se torne parte integrante da rotina. O questionamento que perpetua na organização é: “Por que mudar se já é assim há gerações e funciona bem dessa forma?”.

Analisando-se sob o aspecto da liderança e motivação, verifica-se que no caso da propriedade rural, para o cooperado, torna-se difícil o acompanhamento direto do programa, sendo ele o responsável pela maioria das

funções e atividades no campo. O proprietário é responsável pela aquisição da matéria-prima e insumos, manutenção de máquinas e equipamentos, contratação dos funcionários, pagamentos e treinamentos do pessoal, controle contábil e financeiro e pela comercialização do seu produto. Ele é responsável e realiza toda a gestão da propriedade rural.

E por isso, desempenhando tantas funções dentro da mesma empresa, é difícil encontrar motivação para liderar essas mudanças. Como as atividades produtivas são vitais para a sobrevivência do negócio, o programa acaba não sendo prioridade para o cooperado.

Os cooperados participantes do programa definem a liderança e a motivação como essenciais para que sua equipe cumpra todos os requisitos da certificação. Atualmente, na Agrária, pela baixa participação, o programa perdeu importância e não vem recebendo mais incentivos.

A falta de um planejamento coerente com a realidade do campo, contribuiu para a dificuldade da implantação e continuidade do programa. Por falta de planejamento e de uma propriedade-piloto, houve alguns empecilhos no decorrer do processo, como a dificuldade para elaborar os documentos e um plano de ação a ser repassado para os cooperados, pois a propriedade rural tem suas particularidades, principalmente na área ambiental, de pessoas e de segurança.

Foram oferecidos todos os programas de certificação de uma só vez, ao invés de fazer por etapas, para avaliar a adaptabilidade do cooperado e da própria cooperativa, pelo pioneirismo no setor. O cooperado deve fazer seu planejamento, por meio do diagnóstico inicial emitido pelo responsável da Cooperativa, para ter noção exata da estrutura, do investimento e do capital humano para a implantação e manutenção do programa. Ele foi reestruturado, sendo a certificação iniciada pelo programa 5S.

Outra face do planejamento foi a insuficiência do marketing investido para despertar o interesse do cooperado, pois a divulgação do programa não atingiu todos e a proposta de implantação do programa não foi compreendida pelos cooperados, que deixaram de participar. Algumas falhas foram constatadas no momento de expor o programa, pois alguns cooperados atrelaram a implantação do programa ao alto investimento financeiro. Outros que ingressaram nele estavam de-

savisados quanto ao seu funcionamento no que se refere à burocracia, fato que deveria ter sido comunicado previamente ao cooperado.

Verifica-se também que o retorno financeiro é um fator decisivo para a aceitação do programa. De fato, é difícil mensurar isso em dinheiro, porém é preciso ter em vista que, se o cooperado obtiver tal certificação, o valor intangível da propriedade tende a ser maior ou igual a seu valor real.

5. Conclusão

Analisando-se os obstáculos enfrentados para a implantação e a continuidade da gestão da qualidade na propriedade rural, no caso da Agrária, conclui-se que os fatores que parcialmente impedem e dificultam o processo são: adaptação da cultura à nova realidade e o processo de comunicação entre empresa e cooperado. Encontramos também outros fatores que influenciam o processo de forma negativa, como o papel da liderança e a motivação e o planejamento da implantação, tanto por parte da Agrária como do cooperado.

Entende-se que esse processo tem relação com a cultura da empresa. Havendo modificações no ambiente externo, a cultura tende a se adaptar ao ambiente, pois os colaboradores se moldam à organização e esta é moldada para ser perene. É necessário oferecer ao cooperado treinamento para que ele se molde nos parâmetros exigidos e informá-lo de futuras exigências, assim como apresentar aos cooperados um agente motivador. Para que se tenha a continuidade no processo de certificação, o cooperado deve estar ciente do processo, das etapas a serem seguidas, avaliar o prazo para obter os resultados esperados e estimar o investimento a ser realizado.

Sugere-se a continuação do programa, pois com o decorrer dos anos a gestão da qualidade vem ganhando cada vez mais importância. É incerto o que espera os cooperados no futuro, mas com certeza quem estiver à frente nesse quesito terá mais chances de sucesso.

Para aumentar essas chances, seria interessante iniciar pela conscientização das gerações mais novas, visando inserir em sua cultura de jovem empreendedor rural a gestão da qualidade. A conscientização do jovem parece mais simples, pois ainda não possui vícios e, na maioria das vezes, está aberto a novas idéias, sendo assim mais viável para ele a incorporação da rotina exigida pela gestão da qualidade como parte da sua cultura.

Outra ideia seria apresentar o programa sob outro enfoque, instigando o cooperado a ver um aspecto diferente: o da gestão de riscos, por exemplo. Mostrando ao cooperado que, com esse programa, a propriedade, mesmo que não tenha um lucro monetário mensurável, terá seu valor real elevado, havendo assim um argumento a mais para motivar a participação dele no PACR.

6. Referências

- BORDENAVE, Juan Díaz. **O que é comunicação**. 27. ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- BROCKA, Bruce; Brocka, M.Suzanne. **Gerenciamento da qualidade: implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendados por Juan, Deming, Crosby e outros mestres**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1995. p:3
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à moderna gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. IN: CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Editora Makron McGraw-Hill, 1991.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Abra, 1997. p. 588
- HITT Michael A.; MILLER C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. p. 227
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MATOS, R. **Introdução à higiene e segurança do trabalho**. Recife: Ed. Escola Técnica Federal de Pernambuco, 1998. p. 221
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEYER M. M. **Gestão ambiental no setor mineral: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SELLTIZ et al., 1965. apud, GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 63.
- SILVA, Giselle Chaia. **O Método 5S**. Disponível em: http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5S.pdf. Acesso em: 02/11/2011.

OS PRODUTOS E SERVIÇOS DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO CHEGAM A TODOS OS CANTOS DO PARANÁ.

O cooperativismo de crédito está sempre do nosso lado, na hora de depositar nossas economias, realizar o sonho do carro novo, daquela viagem, do negócio próprio. Ou financiando a agricultura, a agroindústria e também o comércio. Com o cooperativismo, ganho eu, ganha você, ganham todos os paranaenses.

Bata no peito ■ Solte essa voz

Escolha o que é nosso ■ Junte-se a nós



ESCOLHA
O QUE É
NOSSO

COOPERATIVAS
ORGULHO
DO PARANÁ

**Sistema
Ocepar**
Fecoopar Ocepar Siscoop/PR

grpcom
GRUPO PARANAENSE DE COMUNICAÇÃO

Logística reversa de embalagens de lubrificantes o caso da cooperativa Agrária

- ANDRÉ RÉGIS ADAMS
- DOUGLAS KREUSCHER
- JOÃO MARIA CARVALHO
- VALDECI DE MORAES
- WALTER GALVAN

Resumo

A Cooperativa Agrária Agroindustrial, fundada em maio de 1951, por imigrantes suábios, conta hoje com 544 associados, entre os quais 350 são ativos. Desde a sua fundação, a Cooperativa Agrária sempre manteve como objetivo principal fomentar e proteger os interesses econômicos de seus associados e, assim, proporcionar-lhes o bem-estar social. A Cooperativa Agrária tem como visão “ser referência nacional em produção agroindustrial e gestão cooperativista”. Pautada em seus princípios e aliada à sua visão, a Cooperativa tem suas ações voltadas a equalizar sustentabilidade com agregação de valor e respeito ao meio ambiente. Para que essa equação atinja o seu propósito, a Cooperativa Agrária busca constantemente a capacitação de seus colaboradores e cooperados, fomentando projetos que visem melhorar a sustentabilidade e a rentabilidade dela e de seus cooperados.

Palavras-chave: Logística, sustentabilidade, passivo ambiental.

Orientador
Prof. Fredy Junior da Silva

Cooperativa
Agrária

Curso
Pós-graduação em Gestão
Estratégica e o Agronegócio
ISAE/FGV - SESCOOP/PR

1. Introdução

A criação de um canal reverso, de retorno dos materiais após o seu ciclo de utilização para terem a melhor destinação, é uma necessidade e diferencial importante para a empresa e seus *stakeholders*. A crescente responsabilidade ambiental de uma sociedade cada vez mais adepta ao descartável torna aparente a necessidade de políticas e programas que visem reintegrar produtos e materiais utilizados em processo de produção. As oportunidades de reutilização dão origem a um fluxo de produto dos consumidores de volta aos fabricantes. A administração desse fluxo, o qual é oposto ao fluxo da cadeia de abastecimento convencional, é de interesse do campo da logística reversa.

Embora a Cooperativa Agrária Agroindustrial mantenha em seu modelo de governança diversas ações voltadas à conservação ambiental e mantenha um Programa de Gestão Ambiental desde 2002, o Programa de Logística Reversa de embalagens de óleos lubrificantes é algo inédito e necessitará da sinergia entre a cooperativa e seus cooperados.

O presente trabalho objetiva avaliar uma política de Logística Reversa de embalagens de lubrificantes na Agrária aos seus cooperados. Embora não exista legislação específica que trate ou regulamente a coleta dessas embalagens, a Cooperativa Agrária Agroindustrial e seus cooperados demonstram preocupação quanto ao passivo ambiental gerado por essa atividade comercial, principalmente de embalagens plásticas e óleo residual.

Para que tal objetivo seja alcançado, a base teórica se apresenta da seguinte forma: definição de administração de materiais; conceito de logística e logística reversa, abordando o porquê de se pensar e quais resultados podem ser obtidos pela logística reversa; e a conceituação da sustentabilidade e a importância da reciclagem, além da definição de passivo ambiental. Na sequência, apresenta-se o estudo do caso da Cooperativa Agrária.

2. Referencial teórico

2.1. Administração de materiais

Segundo Chiavenato (2005), a administração de materiais “é um dinâmico campo de atividades ligado estreitamente à área de produção/operação”. Não se pode admitir que um sistema de coleta e armazenagem de materiais funcione sem local adequado para armazenagem, recepção e expedição. Logo, foi necessária a disponibilização e adequação de local para armazenagem e proteção dos materiais estocados.

A administração de materiais compreende operações técnicas e administrativas que visam manter e controlar itens em estoque, para atendimento das expectativas e necessidades dos envolvidos, ao melhor custo-benefício. Por meio de um eficiente controle de estoque, é possível controlar toda entrada e saída de materiais, conhecer o saldo existente e exercer controle físico e financeiro do material.

A melhor forma de armazenar os materiais recebidos é aquela que maximiza o espaço disponível e preserva a integridade dos produtos. Resumidamente, afirma-se que o processo de armazenagem compreende as seguintes fases:

- a) Verificação das condições pelas quais o material foi recebido.
- b) Identificação dos materiais.
- c) Guarda na localização adequada.
- d) Informação da localização física de guarda ao controle.
- e) Verificação periódica das condições de proteção e armazenamento.
- f) Separação para expedição.

2.2 Conceito de logística

Segundo Bowersox (2001), logística “é a parte do processo da Cadeia de Abastecimento (SCM), *Supply Chain Management*, responsável pelo planejamento, implementação e controle, de forma eficiente e eficaz, dos fluxos e armazenagem avante e reverso de bens, serviços e informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, de forma a atender às necessidades dos clientes”.

A função da logística é fazer com que o produto seja entregue ao cliente na forma desejada, com a qualidade esperada, custo correto, entregue no local certo

e no prazo certo. Quando a empresa não cumpre sua função logística, certamente encontrará dificuldades em expandir o seu mercado, melhorar sua economia de escala ou até mesmo em manter seu crescimento.

Logística deve ser vista como um processo abrangente que integra os fluxos de materiais e informações, desde a fase de projeto a planejamento de um produto, desenvolvimento de fornecedores, recebimento de matérias-primas e componentes, produção, armazenagem, distribuição e transporte, de forma a atender às necessidades do cliente.

O aumento da complexidade e da interdependência organizacional também está levando as empresas a adotarem estratégias que aumentem a flexibilidade organizacional e, ao mesmo tempo, permitam integrar toda a organização em um objetivo comum, como as estratégias competitivas orientadas pelo/para o cliente (KOTLER, 1999).

2.3 O conceito de logística reversa

De acordo com Bowersox (2001),

“Os processos de logística reversa têm trazido consideráveis retornos para as empresas. O reaproveitamento de materiais e a economia com embalagens retornáveis têm trazido ganhos que estimulam cada vez mais novas iniciativas e esforços em desenvolvimento e melhoria nos processos de Logística Reversa”.

Ainda de acordo com Bowersox (2001), “os clientes valorizam as empresas que possuem políticas de retorno de produtos, pois garante-lhes o direito de devolução e troca de produtos”. Esse processo envolve uma estrutura para recebimento, classificação e expedição de produtos retornados.

A logística reversa pode ser dividida em duas partes:

- Pós-venda: ocupa-se do retorno de bens de pós-

Motivos de retorno

- Erros de expedição
- Produtos consignados
- Excesso de estoque
- Giro baixo
- Produtos sazonais
- Defeituosos
- *Recall* de produtos
- Validade expirada
- Danificados no trânsito

Destinos dos produtos

- Mercado primário
- Conserto
- Remanufatura
- Mercado secundário
- Doação em caridade
- Desmanche
- Reciclagem
- Disposição final

venda, ou seja, o produto em poder do cliente, sendo utilizado ou aguardando o momento de uso ou, ainda, em outras palavras, produtos sem ou com pouco uso.

• Pós-consumo: trata dos bens de pós-consumo, ou seja, os produtos em fim de vida útil ou usados com chances de utilização, além dos resíduos industriais em geral.

Apontamos abaixo os principais motivos e destinos destes produtos de pós-venda e pós-consumo:

2.4 Por que pensar em logística reversa

Segundo Lacerda (2009),

“A função da logística empresarial até pouco tempo atrás se resumia na busca por redução de custos das empresas que dela faziam uso. Atualmente, o conceito difundido no meio empresarial objetiva a logística como uma ferramenta de integração que gerencia

toda a cadeia de suprimentos, cujo principal objetivo consiste em apoiar as empresas em suas decisões estratégicas, buscando atender de forma eficiente às necessidades do consumidor final”.

Por meio da utilização das ferramentas logísticas, as empresas estão fidelizando seus clientes, criando barreiras à entrada de novos competidores e, principalmente, desenvolvendo serviços específicos a cada necessidade que lhes asseguram maior competitividade. Notadamente, percebe-se que o ciclo de vida dos produtos está diminuindo e o serviço logístico reverso aplicado a serviço das organizações poderá desencadear no que se denomina “vantagem competitiva”, tanto ao prestador de serviço quanto às empresas que dela fazem uso, uma vez que os produtos retornáveis ao seu ciclo produtivo de origem, seja por defeito, assistência técnica, reciclagem, descartabilidade, entre outros fatores possibilitaram agregar algum tipo de valor, que resultará em ganhos financeiros, ecológicos e sociais.

2.5 Resultados obtidos pela logística reversa

A logística reversa vem despertando um interesse crescente nas organizações empresariais e nas pesquisas científicas, uma vez que torna possível melhorar o desempenho e a competitividade das organizações. Dentro dessa ótica, a logística reversa e o estudo dos canais de distribuição reverso se destacam como uma nova área de estudo da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas, como retorno econômico, competitividade, imagem corporativa, conservação do meio ambiente e legal.

3. Sustentabilidade

Segundo Kotler (1999), sustentabilidade “é um termo usado para definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas ge-

rações”. Ou seja, a sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente, para que eles se mantenham no futuro. Seguindo esses parâmetros, a humanidade pode garantir o desenvolvimento sustentável.

4. A cultura da reciclagem

A reciclagem é o termo utilizado para designar o reaproveitamento de materiais beneficiados como matéria-prima para um novo produto. As maiores vantagens da reciclagem são a minimização da utilização de fontes naturais, muitas vezes não renováveis, e a minimização da quantidade de resíduos que necessitam de tratamento final, como aterros sanitários ou incineração.

Segundo Grippi (2001), o “lixo é a matéria-prima fora do lugar”. A forma com que uma sociedade trata seu lixo, seja doméstico ou industrial, atesta seu grau de civilização e, além dos aspectos tecnológicos que envolvem a reciclagem, o assunto é antes de tudo cultural.

É fundamental, porém, que a reciclagem seja percebida em toda a sua complexidade, não apenas como única e inquestionável alternativa. A reciclagem deve ser analisada pelo ponto de vista ambiental, no qual se busca alternativas para a redução na produção de resíduos, redução da necessidade de captação de novas matérias-primas e a conscientização coletiva dos processos industriais e de consumo. Mas também se deve dar o devido enfoque aos aspectos econômicos da reciclagem, como a disponibilidade de matéria-prima e a mão de obra empregada no processo de coleta, transporte, separação e industrialização de recicláveis.

5. Passivo ambiental

No Brasil, as regras contábeis, a literatura que envolve o passivo ambiental, ainda é muito recente. Cer-

tas empresas têm atividades complexas, dificultando o tratamento a ser dado no registro e na divulgação dos passivos ambientais.

Eles normalmente são contingências formadas em longo período, sendo despercebidos às vezes pela administração da própria empresa, envolvendo conhecimento específico.

Conforme Ribeiro & Gratão (2000), “os passivos ambientais ficam amplamente conhecidos pela sua conotação mais negativa, ou seja, as empresas que agrediram significativamente o meio ambiente e, dessa forma, têm obrigações financeiras na regularização desses passivos”. Porém o passivo ambiental não tem somente sua conotação negativa. Ele pode ser originário de atitudes ambientalmente responsáveis, como as decorrentes de um sistema de gerenciamento ambiental que envolve pessoas, máquinas e insumos para a sua operacionalização.

6. Metodologia

A Cooperativa tem no seu portfólio de *commodities* soja, milho, trigo, cevada, aveia e suínos. Seu parque industrial é composto por Maltaria, Moinho de Trigo, Fábrica de Ração, Indústria de Esmagamento de Soja, Unidades Armazenadoras de Grãos, Unidade de Produção de Sementes, Laboratório, Unidade de Distribuição de Insumos Agrícolas, Assistência Técnica e Fundação de Pesquisa Agrônômica. Atenta também às necessidades da comunidade onde está inserida, a Cooperativa Agrária mantém uma Fundação Cultural, um Colégio e um Hospital, além de Associações Comunitárias que visam preservar a tradição e manter as condições de vida na comunidade.

Abaixo apresentamos o quadro com as informações das quantidades de embalagens de óleos lubrificantes e graxas comercializados pela Cooperativa Agrária.

Quadro 1- Número de cooperados participantes e propriedades certificadas no PACR 2006 – 2011.

Descrição do produto/ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Embalagens plásticas de óleos lubrificantes	1.718	3.165	3.927	3.881	3.596	3.749	1.932
Embalagens plásticas de graxas	188	304	330	341	316	301	127
Total	1.906	3.469	4.257	4.222	3.912	4.050	2.059

Fonte: Cooperativa Agrária Agroindustrial

7. Análise dos resultados

Os resultados apresentados pela implantação do Programa de Logística Reversa de embalagens de óleos lubrificantes na Cooperativa Agrária estão baseados em três aspectos:

- Aspecto legal: a legislação que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos, sancionada pela Lei 12.305/2010, tem entre outras a meta de que cada município possua em seu plano diretor ações voltadas à reciclagem de embalagens de óleos e lubrificantes e ela institui responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a ser implementada de forma individualizada e encadeada, abrangendo os fabricantes,

importadores, distribuidores, comerciantes.

- Aspecto econômico: um dos dispositivos da Lei 12.305/2010 estabelece que o resíduo sólido reutilizável e reciclável é um bem econômico e de valor social, possibilitando assim a geração de trabalho e renda e promovendo a cidadania.

- Aspecto ambiental: considera-se que este é o de maior relevância para a implantação do programa na cooperativa, devido ao passivo ambiental gerado pela comercialização de óleos lubrificantes. A Cooperativa Agrária comercializa lubrificantes desde março de 2005, com uma quantidade anual significativa de aproximadamente 4 mil embalagens de 20 litros, gerando uma quantidade de 4,8 mil quilos de resíduos plásticos e aproximadamente 480 litros de óleo residual.

8. Conclusão

Demonstrações e ações concretas voltadas para a sustentabilidade são exigências crescentes de uma sociedade cada vez mais atenta à forma como as empresas realizam e conduzem seus negócios.

Recorrido ao referencial teórico citado no presente trabalho e avaliando as necessidades apontadas pelos cooperados, fornecedores e Cooperativa Agrária, podemos concluir que a criação e implantação de uma política de logística reversa de embalagens e lubrificantes vai ao encontro dos anseios e expectativas dos envolvidos no processo.

Constatamos que na Cooperativa Agrária o cuidado com o meio ambiente não é encarado como um elemento gerador de custos, muito menos como um empecilho à competitividade, e sim como uma responsabilidade que todos devem assumir em reconhecimento aos benefícios e qualidade de vida que a natureza nos proporciona diariamente.

9. Recomendação

Recomendamos que o gerenciamento deste programa seja realizado pelo Setor de Combustíveis da Cooperativa Agrária, com o suporte da área de Gestão Ambiental. Deverão ser desenvolvidos mecanismos de controle para acompanhar e monitorar percentual de embalagens retornadas e avaliar a necessidade de inserção de novos mecanismos e campanhas de conscientização dos cooperados sobre a importância deste trabalho. A participação do cooperado nesse processo é indispensável. Além de ser o responsável por transportar as embalagens da propriedade até a área de armazenagem na Agrária, ele deverá ter em sua propriedade um local adequado para colocação das embalagens logo após o uso.

Com a implantação do Programa de Logística Reversa de Embalagens de Óleos e Lubrificantes, que teve início no segundo semestre de 2011, a Cooperativa Agrária Agroindustrial mantém ênfase em sua política de Gestão Ambiental, iniciada em 2002, e consolida-se cada vez mais como uma referência no setor

agroindustrial, prezando sempre por manter negócios sustentáveis.

10. Referências

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald J.; Loss, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais, uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Campus, 2005.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: São Paulo: Cengage, 2007.

COOPERATIVA AGRÁRIA AGROINDUSTRIAL – Relatório anual 2010.

GRIPPI, Sidney. **Lixo, reciclagem e sua história: guia para as prefeituras brasileiras** / Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

KOTLER, P.; Keller, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LACERDA, Leonardo. Disponível em http://www.sargas.com.br/site/artigos_pdf/artigo_logistica_reversa_leonardo_lacerda. Acesso em: 13/10/2011.

RIBEIRO, Maisa de Souza, GRATÃO, Ângela Denise. **Custos ambientais: o caso das empresas distribuidoras de combustíveis**. Trabalho apresentado no VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife/PE 28/07 a 04/08/00.

Lei 12.305 de 2010 – **Ministério do Meio Ambiente**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=636>. Acesso em: 26/07/2011.

NO COOPERATIVISMO, A GENTE NÃO FALA EM SUSTENTABILIDADE. A GENTE PRÁTICA.

O grande sucesso econômico e social do cooperativismo decorre também de suas práticas sustentáveis e ambientais. Programas educativos voltados para os cooperados, familiares e para a comunidade é a principal contribuição para a preservação do nosso meio ambiente. Quando a natureza é respeitada, ganha o planeta, ganham as pessoas, ganha a família de todo o Paraná.

Bata no peito ■ Solte essa voz

Escolha o que é nosso ■ Junte-se a nós



ESCOLHA
O QUE É
NOSSO

COOPERATIVAS
ORGULHO
DO PARANÁ

 **Sistema
Ocepar**
Fecoopar Ocepar Sescoop/PR

 **grpcom**
GRUPO PARANAENSE DE COMUNICAÇÃO

Estudo para instalação de laboratório de análise de solo e foliar – Coamo

- ADIR PEREIRA LOPES
- FERNANDO BORBA
- PAULO NICOLAU MOCCI
- VALDEMIR DE PAULA BARBOSA
- VANILTON DE NEZ PEREIRA

Resumo

Os alunos do Curso MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio, em atendimento às disposições curriculares programadas, realizaram no primeiro semestre de 2011 trabalho acadêmico sob o título: Estudo para Instalação de Laboratório de Análise de Solo e Foliar – Coamo. O objetivo central tratou da construção dos fatores fundamentais, que anotam a identidade e relação da Coamo Agroindustrial Cooperativa com o tema escolhido. Para maior embasamento e subsídios, realizou-se pesquisa junto aos funcionários em cargos de encarregados de Departamento Técnico (56), distribuídos nos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, que responderam as perguntas (13) relacionadas ao assunto, principalmente quanto à mudança da sistemática do atual, utilizado pela cooperativa para realização de análises de solo, em analogia à hipótese de investimento em estrutura própria. A pesquisa resultou na apuração de dados relacionados ainda à agricultura de precisão, empresas concorrentes desse ramo, padrões de amostragem e Grids, sendo concluso a preferência de 91% dos entrevistados pela mudança do atual sistema pelo investimento em Laboratório próprio. O trabalho é encerrado com recomendações e sugestões à Getec e Diretoria da Coamo, bem como sinalizando para a continuidade que implicará no Estudo de Viabilidade na Estrutura de Laboratório Próprio.

Palavras-chave: Trabalho acadêmico, construção de fatores fundamentais, pesquisa, investimento, estudo de viabilidade.

Orientador
Prof. Denise Basgal

Cooperativa
Coamo

Curso
MBA em Gestão
Estratégica e o Agronegócio
ISAE/FGV - SESCOOP/PR

1. Introdução

O agronegócio vem desempenhando importante papel de apoio e geração de divisas para a economia brasileira, um cenário competitivo, rentável e com forte demanda por inovações em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia.

Há 40 anos, a Coamo Agroindustrial Cooperativa promove inúmeros trabalhos com esse objetivo. Sua história de amplo sucesso revela aportes que traduzem tal engajamento, principalmente quando reportado ao aumento da produtividade.

Esse tema extremamente complexo converge para um termo atualmente evidente e maciçamente debatido, a chamada sustentabilidade. É um desafio mundial produzir mais alimentos ou fontes de energia renováveis, reduzindo poluentes e de forma ecologicamente correta.

Deste modo, todas as atenções se voltam para a quantidade de áreas agricultáveis e como sua qualidade pode ser melhorada para que novos picos possam ser alcançados e, assim, afastar o fantasma e risco da falta de comida na mesa das pessoas.

Nesse sentido, as técnicas de correção da fertilidade do solo, juntamente com outros fatores, tornaram-se uma das mais importantes opções para que isso seja evitado. Por meio de avaliação química e física, o produtor saberá exatamente teores e concentração dos elementos que respondem e estimulam as plantas a produzirem.

Atualmente a Coamo concentra todo o processo de análise química e física de solo e foliar, tanto do uso da empresa quanto para prestação de serviços aos cooperados, por meio de parcerias e convênios com empresas terceirizadas, sem o propósito de questionar a eficiência e/ou funcionalidade dessa sistemática, por isso optou-se por estudar o potencial que a cooperativa possui para instalação de laboratório de análise de solo e foliar próprio.

Por meio de pesquisa, foram analisados ainda a situação da empresa em relação à técnica agricultura de precisão ou correção de precisão, quais são as empresas que oferecem tal serviço e qual é a previsão do departamento técnico da cooperativa em relação à redução ou avanços dessa tendência, nas regiões correspondentes à área de atuação de cada entreposto da cooperativa, convidado a responder as questões.

A junção de todos esses fatores tem por objetivo sumário mostrar os caminhos que necessariamente se comunicam com o propósito já revelado, ou seja, a visão do departamento técnico da empresa, que tem interesse direto sobre este assunto, associado à suposta adoção de novas técnicas e ainda às movimentações e quantidades, previsto e realizado, do serviço em referência fornecerão os resultados necessários para que este estudo seja apresentado sob todas as expectativas relacionadas.

2. Referencial teórico

Planos de negócio são necessários nas mais diversas situações: seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado, averiguar a viabilidade de um novo negócio, entre tantas outras exigências que demandem. (CECCONELLO, 2008).

Percebam que o plano de negócios é um conjunto de atividades complexas e integradas, contemplando decisões gerenciais relacionadas a objetivos, estratégias, produtos, serviços, preço, logística, distribuição, vendas, comunicação, custos e orçamento e fluxo de caixa. (FREIRE, 2010).

A análise do microambiente inicia-se discorrendo sobre a necessidade de se conhecer a demanda pelo produto, mercadoria ou serviço, objeto do estudo. Entendendo-se que essa é a oportunidade de se saber sobre volumes, preferências, usos, entre outras características que levam ao consumo. É o momento de se entrar em contato com aspectos relativos às preferências dos consumidores/compradores e razões definidas por eles, para decisão ou não da compra, além de se poder conhecer outras necessidades e expectativas não atendidas. (CECCONELLO, 2008).

Dentro do macroambiente, aquele que influencia a empresa e por ela, em geral, é pouco influenciado, são abordados os aspectos que devem ser considerados na análise dos ambientes que podem ou não afetar o negócio em análise. (CECCONELLO, 2008).

Agricultura de precisão é uma prática agrícola na qual utiliza-se tecnologia de informação baseada no princípio da variabilidade do solo e clima. A partir de

dados específicos de áreas geograficamente referenciadas, implanta-se o processo de automação agrícola, dosando-se adubos e defensivos.

Agricultura de precisão é toda prática de interferência a fim de estabelecer condições ideais às espécies cultivadas na agricultura, seja ela química, física ou biológica, utilizando-se da geoestatística, que é a análise de dados de amostras georreferenciadas, método este que parte da premissa em que cada ponto de amostra é único e procura a correlação entre as amostras vizinhas. Esse tipo de estatística elimina o pensamento de blocos ao acaso e o estabelecimento de média, utilizado pela estatística clássica.

A agricultura de precisão (AP) tem por objetivo a redução dos custos de produção, a diminuição da contaminação da natureza pelos defensivos utilizados e, logicamente, o aumento da produtividade. (AGRICULTURA, 2011).

A análise de solo é um método eficiente de transferência dos conhecimentos gerados pela pesquisa para o agricultor. No Brasil, o número de análises de solo realizado nos últimos 40 anos saltou de 20 mil, no início da década de 60, para cerca de 1 milhão no ano de 2001.

Esse aumento expressivo no número de laudos de análise de solo gerados anualmente e o reconhecimento, no país, da análise de solo como uma ferramenta imprescindível para a recomendação de adubos e corretivos se deveram ao esforço contínuo de técnicos e produtores, impulsionados pelo acordo de cooperação internacional firmado entre o Ministério da Agricultura, representado pela antiga Equipe de Pedologia e Fertilidade do Solo (atualmente Embrapa Solos) e a Universidade da Carolina do Norte, com o apoio da Usaid.

Com o advento desse acordo, iniciou-se no ano de 1965, o programa denominado *Soil Testing*, que priorizava em suas ações, principalmente, os aspectos ligados à automação dos laboratórios e à uniformização, calibração e atualização dos métodos de análise de solo usados no Brasil.

A implementação das ações previstas no programa *Soil Testing* gerou um conjunto de metodologias conhecido como Método Embrapa de Análise de Solo, que compreende as extrações de P e K com a solução Mehlich-1, de Al, Ca e Mg trováveis com o KCl e as determinações de pH em água e de carbono ou da matéria orgânica pelo método colorimétrico, calibrado pelo método de Walkey-Black. (SILVA; BERNARDI; RAIJ, 2001).

Esse conjunto de metodologias é adotado, nos dias de hoje, em mais de 50% dos laboratórios de análise de

solos do país, sendo possível afirmar que os cerca de 80 laboratórios de fertilidade do solo, cuja qualidade de aproximadamente 350 mil análises de solo é monitorada pelo Programa de Análise de Qualidade de Laboratórios de Fertilidade (PAQLF), adotam, rotineiramente, protocolos analíticos introduzidos na década de 60. (CANTARELLA; QUAGGIO; MATTOS JÚNIOR, 1994).

O Instituto Agronômico de Campinas - IAC tem produzido importantes resultados de pesquisa em análise de solo. São exemplos: o desenvolvimento do método de extração com resina trocadora de íons para análise de solo, o critério de calagem, baseado na saturação por bases, e a definição, mais recentemente, dos métodos de análise de micronutrientes em solos. Além das pesquisas, o laboratório do IAC coordena também o Programa de Controle de Qualidade de Laboratórios para mais de 90 laboratórios que utilizam seus métodos de análise no Brasil.

O IAC executa análises de solo, beneficiando os agricultores que podem corrigir as possíveis deficiências de suas terras, aplicando adubos e corretivos de maneira criteriosa. Os solos tropicais apresentam características peculiares, o que levou os especialistas do IAC a dependerem enorme atenção aos métodos analíticos para superar as dificuldades inerentes. Na década de 1980, as pesquisas com as metodologias avançaram e foram consolidadas em uma série de publicações: *Métodos de análise de solo para fins de fertilidade* (Boletim técnico número 81, de 1983) e *Recomendações de adubação e calagem para o Estado de São Paulo* (Boletim técnico número 100, de 1985, atualizado e bastante ampliado em 1996). Em 2001, foi publicado o livro *Análise química para avaliação da fertilidade de solos tropicais*. O livro é uma obra conjunta de pesquisadores e professores do Instituto Agronômico, Instituto de Química da Unicamp, Embrapa – Meio Ambiente, CENA/USP, ESALQ/USP, UNESP, Jaboticabal e Universidade Federal da Paraíba. (CONTROLE, 2005).

3. Metodologia

Segundo a revista *O agrônomo*, publicada atualmente pelo Instituto Agronômico de Campinas - IAC, em parceria com a iniciativa privada, em sua edição nº. 57 de 2005, relatos afirmam que a referida instituição

foi a primeira a realizar análise de solo e de planta no Brasil, ainda no século XIX. Constam registros do primeiro relatório da Estação Agronômica de Campinas, em 1889; são as análises de solos pioneiras realizadas no País. Em 1892, o IAC já realizava análises de solos para cafeicultores paulistas, fornecendo inclusive os pareceres de adubação. O Setor de Análises de Solos do IAC, existente até hoje, foi fundado em 1928, para realizar as chamadas “análises sumárias de terra”. (CONTROLE, 2005).

Em 1904, recebeu a Medalha de Prata por Análise de Solo na Exposição Universal de S. Louis, nos Estados Unidos, por seu desenvolvimento de análise de solo, tradição que se mantém até hoje. (CONTROLE, 2005).

A antiga Secção de Solos, que deu origem ao Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Solos e Recursos Ambientais, foi fundada em 1932 por Paul Vageler, profundo conhecedor de química do solo. (CONTROLE, 2005).

Até o final dos anos 1970, a maioria dos laboratórios de análise de solo que atendiam os agricultores era do setor público. Havia o interesse do governo em

incentivar o uso da análise de solo e os preços eram subsidiados. Com o advento de laboratórios privados e o aumento da oferta desse tipo de análise, surgiu a necessidade de normatização e suporte para o controle de qualidade das análises de solo. (CONTROLE, 2005).

Em relação à Coamo Agroindustrial Cooperativa, o assunto fertilidade do solo tornou-se realidade no ano de 1998, com o lançamento do Projeto *Fertilidade do Solo e Nutrição de Plantas*, com objetivo de principalmente corrigir acidez, macro e micronutrientes, por meio de fornecimento aos cooperados de recursos financeiros sob condições especiais de juros e amortizações.

Em seguida, a cooperativa, por intermédio da colaboração e presença de vários pesquisadores, com conhecimento em nível de doutorado iniciou importante trabalho junto a sua fazenda experimental, que resultou na publicação e criação de material reproduzido apenas internamente sob o título de Fertilidade do Solo e Nutrição de Plantas, composto por 92 páginas numa parceria Coamo/Coodetec e estabelecendo, entre outros, alguns parâmetros e modelagens relacionados às operações de:

- Amostragem de solo.
- Amostragem das folhas.
- Comportamento de alguns nutrientes no solo e planta.
- Calagem.
- Cálcio e magnésio.
- Gesso agrícola.
- Nitrogênio.
- Fósforo.
- Potássio.
- Enxofre.
- Composição de fórmula e adubos.
- Micronutrientes.
- Dicas para resultados analíticos.
- Roteiro para interpretação de resultados das análises do solo.
- Compatibilidade química de matéria-prima para mistura de fertilizantes.
- Umidade crítica dos fertilizantes a 30 °C, valores em percentagem da umidade relativa.
- Adubos: roteiro para definição de fórmulas para mistura e quantidades a aplicar.
- Sintomas de deficiências e toxidades nutricionais nas culturas.
- Síntese do treinamento de fertilidade e nutrição de plantas para ser utilizado como sugestão de recomendações gerais.

Com base nessa publicação, foi idealizado um treinamento que durante 15 dias buscou a capacitação, atualização e reciclagem de aproximadamente 140 componentes da equipe agrônômica da empresa, aplicado pelos profissionais, pesquisadores e participantes do projeto, envolvendo as culturas de soja, milho, algodão, feijão e trigo.

A resposta a esse arcabouço de atividades e do projeto Fertilidade como um todo, segundo reportagem do *Jornal Coamo*, edição 372 de maio de 2008, resultaram na adoção dessa técnica por centenas de produtores, possibilitando a correção de 554.755 mil hectares de solo, até a data da citada publicação, atualmente segundo números da Gerência de Assistência Técnica da Coamo (GETEC), esse valor avançou para 672.437 mil hectares, devidamente atendidos por tal tecnologia.

Em resumo, a fertilidade do solo tem por função apoiar o produtor ou empresário rural, na implantação de suas atividades, melhorando a produtividade e aumentando seus resultados no campo.

É importante para o agricultor ter esclarecimentos e objetivos sobre como proceder em uma correta amostragem de solo, conhecer sua fertilidade, entender questões relativas ao correto uso de calcário agrícola e adequada utilização das diferentes fontes e formas de adubação, tanto em operações de plantio quanto de correção.

3.1 Fertilidade e agricultura de precisão

Entre o universo de conceitos que associam fertilidade do solo a agricultura de precisão, pode-se dizer que eles se complementam, já que alguns profissionais especializados classificam a agricultura de precisão como a melhor ferramenta para melhoria e monitoramento da fertilidade dos solos.

A tendência inclusive de unificações desses conceitos, em que o processo de determinado projeto de investimento seja chamado simplesmente de agricultura de precisão ou fertilidade de solo, com variações regionais.

O fato é que, enquanto o tema fertilidade do solo iniciou a partir do século XIX, conforme descrito anteriormente, a ideia de agricultura de precisão, surgiu antes mesmo do período da Revolução Industrial,

como uma técnica de tratar a cultura em busca do seu melhor rendimento, levando em conta os aspectos de localização, fertilidade do solo, entre outros fatores.

Os fundamentos para a agricultura de precisão Moderna, como conhecemos hoje, vêm do início do século XX, porém somente na década de 1980, na Europa e nos EUA, com o desenvolvimento de micro-computadores, sensores e softwares é que a agricultura de precisão tornou-se viável para os produtores.

No Brasil, apesar da importância para o cenário agrícola, a agricultura de precisão ainda está em uma fase incipiente. Periodicamente, a Universidade de São Paulo (USP), por meio da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), realiza simpósios de agricultura de precisão. Os eventos evidenciam a atual condição dela no país e dão aos especialistas um rumo das metas futuras. (EMBRAPA).

Na Coamo Agroindustrial Cooperativa, a preocupação com a promoção da melhoria da produtividade tem início em 1975, ano em que foi criada a Fazenda Experimental numa área de 170 hectares e que, atualmente, é reconhecida como modelo e referência para pesquisa e desenvolvimento. Referente à agricultura de precisão, especificamente no mês de março de 2008, em evento denominado 20º Encontro de Cooperados, oficialmente a empresa firmou parceria com a Bungue Fertilizantes, com objetivo de aprimorar as correções de solo e disponibilizar tal serviço aos agricultores que integram o quadro social da cooperativa.

Nessa concentração de abordagens e conceitos acerca dos temas fertilidade e agricultura de precisão, em seu plano central, reside a dependência por um laboratório altamente qualificado para a realização de análises em conformidade com normas e padrões estabelecidos por órgãos ou entidades certificadores e reguladores desses procedimentos.

3.2 Laboratórios Coamo

O histórico da cooperativa revela que laboratório é algo que está em seu DNA; publicamente a Fazenda Experimental, apresentada anteriormente, é reconhecida como um verdadeiro laboratório a céu aberto, em decorrência dos inúmeros ensaios, testes

experimentais, avaliação de novas técnicas e tecnologias que frequentemente são submetidos a testes de confirmação e eficiência num ambiente real que antecipa resultados, certifica qualidade para uso e fornece segurança na recomendação para fins comerciais.

Em comprovação a essas afirmações, destaca-se o ensaio denominado *Rotação de Culturas com a Soja*, iniciado em 11/04/1985 em parceria com a Embrapa e que atrai anualmente atenção de estudantes, técnicos e pesquisadores, a fim de se obter informações e aprendizado nos mais variados ramos de atividade.

Entretanto, o uso dessa oficina de transformações na estrutura da Coamo tem os seguintes registros:

- **1973** – Entra em funcionamento o Laboratório de Análises de Sementes da Coamo.
- **1984** – Em outubro, a Coamo instala em sua Fazenda Experimental em parceria com a Embrapa o Laboratório de Entomologia, que foi o primeiro no Brasil na iniciativa privada, para produção artificial do inseticida biológico (baculovirus anticarsa) para o controle de lagartas da soja.
- **1986** – Coamo conquista ISO 9003 para seu Laboratório da Fiação de Algodão.
- **1996** – Coamo inaugura laboratório de análise de qualidade de trigo, no seu parque industrial em Campo Mourão.
- Assim, o emprego desse tipo de estrutura se tornou uma aplicação derivativa, pois à medida que surgem demandas, gradativamente esse tipo de recurso foi sendo incorporado e sistematizado para atendimento das necessidades da organização, para atender suas obrigações totalitárias.

4. A construção da pesquisa

A pesquisa entra em linha de montagem, por meio de entrevistas e contatos com o Sr. Nei Leocádio Cesconeto, gerente técnico da Coamo, em que foi obtida aprovação e autorização para tramitação das entrevistas junto aos encarregados de Departamento Técnico, distribuídos em todas as áreas de atendimento da cooperativa nos três estados de atuação Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul.

O público-alvo da pesquisa recebeu convite e orientação, para responderem as perguntas, por intermédio de e-mail enviado em 16/05/2011. O questionário contendo 13 perguntas foi hospedado no site <http://polladdy.com/features/>, com link para acesso exclusivo. As 13 questões foram elaboradas com base em demandas pré-existentes, padrões e procedimentos técnicos adotados pela Coamo. A previsão inicial para encerramento das coletas de dados era 23/05/2011, entretanto, nessa data, devido a ausência de algumas respostas, foi prorrogado para 24/05/2011 o prazo final para conclusão do período de levantamento de dados.

5. Apresentação dos resultados

A pesquisa teve um universo de envio do questionário para 56 entrepostos em três estados: Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Abaixo apresentamos o resultado obtido com cada uma das perguntas.

A primeira pergunta (Q1), apenas pretendia apresentação da unidade/entreposto da cooperativa e ainda estado da federação:

Descrição do produto/ano	Número de unidades que retornaram o convite
Paraná	49
Mato Grosso do Sul	04
Santa Catarina	03
Total	56

Fonte: Autores

Pergunta 2: existe alguma empresa que trabalha com correção de solo de precisão em sua região?

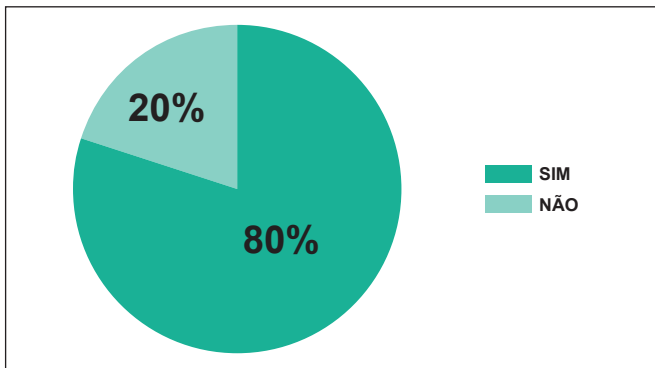


Gráfico 1. Porcentagem das unidades com empresas que trabalham com agricultura de precisão.

Pergunta 3: se sim, cite o nome da empresa.

Como o objetivo da questão era identificar as empresas atuantes, percebemos que, das 58 citações identificadas, 25 foram eliminadas por serem empresas parceiras da Coamo ou por aparecerem repetidas nas indicações, sendo assim 33 citações foram de outras empresas, que podem ser consideradas concorrentes da Coamo, visto que têm a mesma prática e a mesma linha de atuação da cooperativa.

Pergunta 4: na hipótese de a Coamo implantar o sistema de correção de solo de precisão, a quantidade de produtores interessados vai?

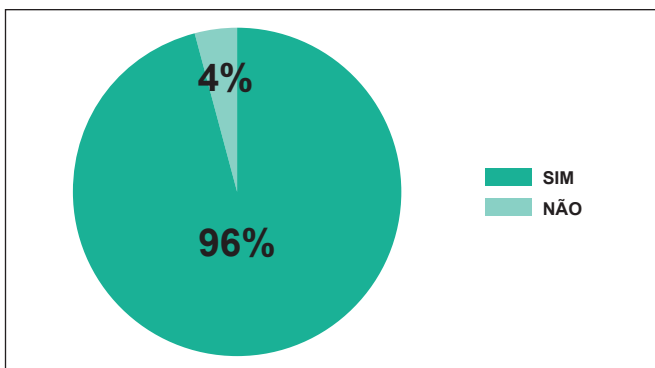


Gráfico 2. O interesse do produtor caso a COAMO implante agricultura de precisão

Pergunta 5: o Detec de sua unidade considera importante, para a agricultura de precisão, a padronização

de quantidade das amostras de solo X área e recomendação de correção de solo pelo Detec Coamo?

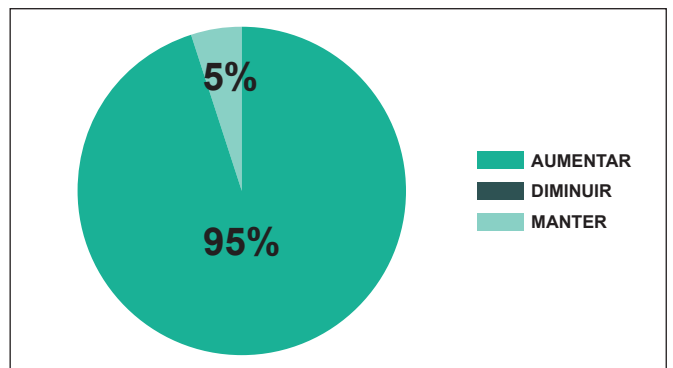


Gráfico 3. A importância da padronização de amostras X agricultura de precisão

Uma questão voltada para a padronização de procedimentos internos, nesse momento a pretensão era extrair Sim ou Não. Os agrônomos encarregados de setor técnico da Coamo manifestaram forte interesse pela padronização, 95% assinalaram Sim e apenas 5% consideraram irrelevante estabelecer padrões para realização de amostras de solo no caso de realização e adoção de agricultura de precisão.

Pergunta 6: qual é o padrão (se houver) do Detec de sua unidade em recomendar quantidade de amostra (s) X hectare (s) para agricultura de precisão?

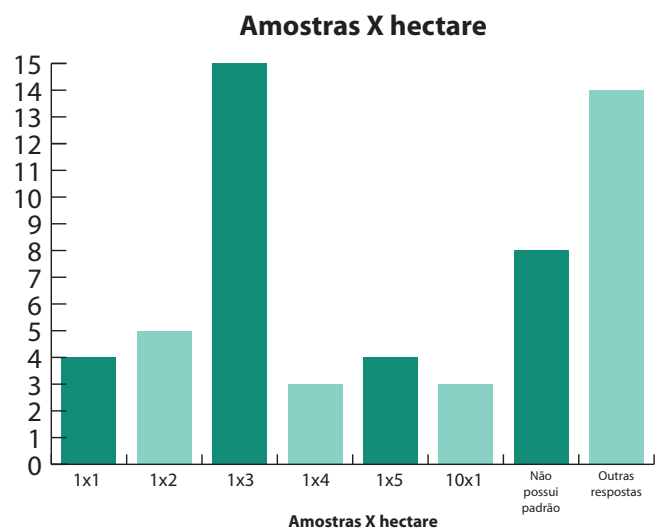


Gráfico 4. Amostras X hectare para agricultura de precisão.

Pergunta 7: qual é o percentual de áreas de sua região que já utilizaram sistema de correção de solo de precisão?

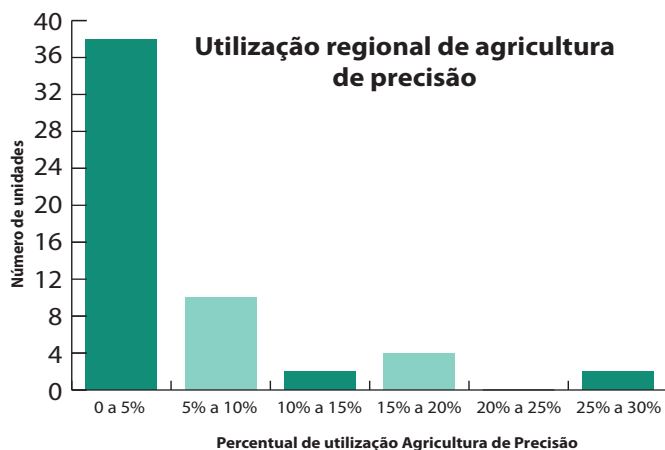


Gráfico 5. Percentual de áreas regionais que já utilizam agricultura de precisão

O resumo dessa apuração mostra que em 38 unidades da Coamo o percentual de áreas corrigidas com agricultura de precisão varia de 0% a 5% do total geral da área de atuação dos entrepostos que responderam a entrevista, 10 unidades responderam uma aplicação na ordem de 5% a 10% e apenas 2 unidades afirmaram que, em sua região, a técnica já atingiu de 25% a 30% das áreas.

Pergunta 8: quanto deve aumentar o uso da agricultura de precisão nos próximos anos?

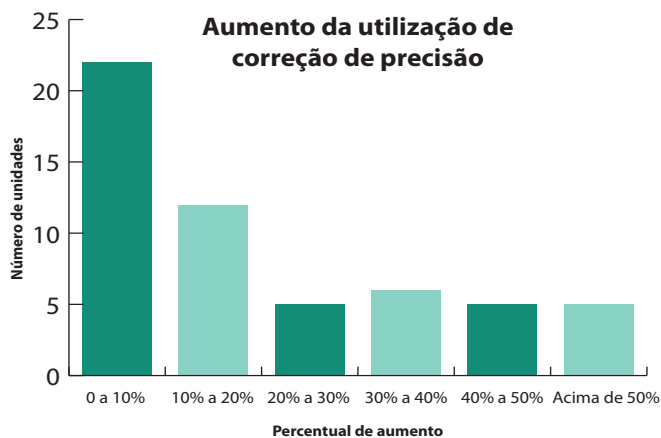


Gráfico 6. Porcentagem de aumento da correção com precisão nos próximos anos.

Afirmações variadas apontam para o crescimento no estabelecimento da tecnologia, sendo maior concentração na faixa de 0% a 10%, apontamento protocolado por 23 dos 56 que responderam o questionário, a segunda maior aplicação foi para a faixa de 10% a 20%, que obteve 12 marcações. Os demais intervalos têm praticamente uma equivalência, acrescentando apenas que, para faixa acima de 50%, duas unidades registraram 200% de crescimento nos próximos anos.

Pergunta 9: qual é a quantidade de análise foliar realizada anualmente em sua unidade?

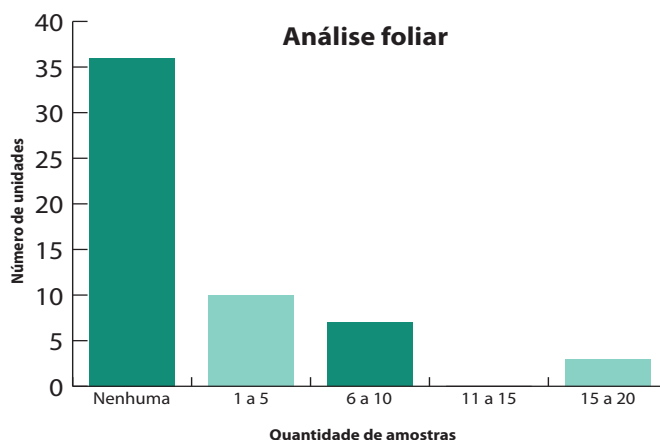


Gráfico 7. Quantidade de análise foliar por unidade.

A maioria das respostas, precisamente 36, foram categóricas em afirmar que essa é uma prática inexistente em suas unidades, as faixas seguintes tiveram indicações, sendo que o local que mais realizou análises foliares chegou a 20 eventos ao longo do período de um ano.

Pergunta 10: na hipótese de adoção de correção de precisão pela Coamo, a atividade análise foliar deverá?

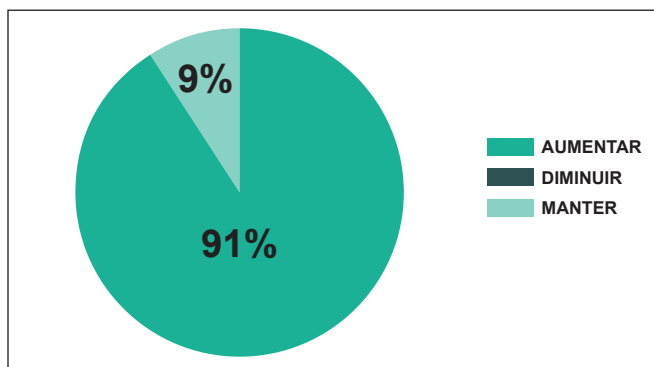


Gráfico 8. Tendência para atividade análise foliar.

Pergunta 11: na hipótese de a Coamo dispor de laboratório de análise de solo e foliares, em sua opinião, quais são as principais vantagens?

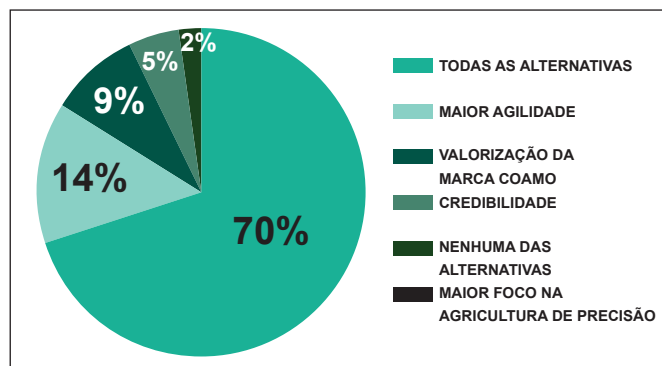


Gráfico 9. Visão qualitativa no caso de a Coamo implantar laboratório.

Alguns aspectos considerados fundamentais foram expostos, todos de natureza qualitativa, com forte presença na cultura organizacional da Coamo, assim a maioria (70%) considerou todas as indicações, ou seja, haverá melhoria na qualidade e imagem da cooperativa.

Pergunta 12: você tem conhecimento de que todo o sistema de análise de solo da Coamo é terceirizado?

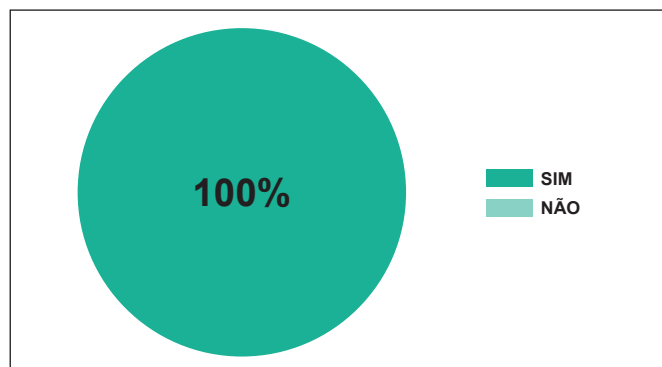


Gráfico 10. Informação sobre terceirização do sistema de análise de solo da Coamo.

Pergunta 13: na hipótese da criação de estrutura de laboratório de análise de solo e foliares próprio, qual é a sua preferência?

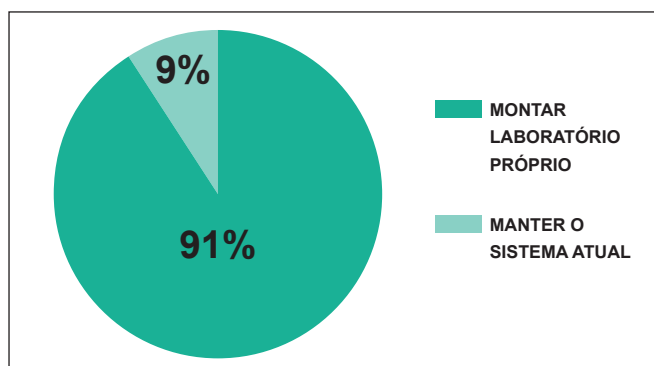


Gráfico 11. Preferência por laboratório próprio X sistema atual.

Complementando complexo e volumes de informações e com o propósito de visualização quantitativa, foi extraído com repasse da gerência técnica Coamo, resumo das quantidades de amostras de solo analisadas via convênios terceirizados, bem como valores financeiros praticados por alguns dos principais laboratórios, para formação e conclusão do montante financeiro apurado anualmente com essa prestação de serviço, conforme tabela:

Tabela 1. Preços praticados por tipo de análise

TIPO DE ANÁLISE	PREÇOS POR LABORATÓRIO (EM R\$)			
	COODETEC	SANTA RITA	TECSOLO	UNITHAL
Química Macro	24,00	23,00	23,00	23,00
Química Macro e Micro	50,00	43,00	43,00	43,00
Física	16,00	12,00	12,00	12,00
Foliar Macro e Micro	-	16,00	16,00	16,00
Foliar por Elemento	14,00	16,00	16,00	14,00

Fonte: GETEC COAMO.

Tabela 2. Quantidades de amostras realizadas pela Coamo

ANO	PREÇOS POR LABORATÓRIO (EM R\$)				
	MACRO	MACRO+MICRO	ENXOFRE	GRANULOMETRIA	TOTAL
2005	10.473	5.134	216	339	16.162
2006	7.380	4.380	160	501	12.421
2007	8.499	5.860	381	1.072	15.812
2008	11.140	7.741	198	11.820	30.899
2009	8.852	4.393	75	4.646	17.966
2010	10.101	3.699	165	3.906	17.871
2011*	1.557	519	29	420	2.525

* Quantidades atualizadas até 01/05/2011.

Fonte: GETEC COAMO.

As tabelas 2 e 3 expressam dados reais de preços praticados e quantidades realizadas anualmente pela cooperativa. A junção desses dois fundamentos servirá para avaliação de viabilidade financeira futuramente.

Com essas exposições, conclui-se o processo de apresentação dos resultados que, a seguir, serão examinados e devidamente analisados, cumprindo as diretrizes e visando transmitir maior compreensão e transparência a cada um dos elementos levantados até esse ponto.

5. Análise dos resultados

Foram analisadas um total de 56 unidades, sendo que 49 unidades do Paraná, 3 de Santa Catarina e 4 do

Mato Grosso do Sul apontaram os seguintes resultados:

1. Em 80% das unidades Coamo existem trabalhos ou empresas oferecendo a técnica da agricultura de precisão.

2. Reconhecidamente, 33 empresas concorrentes trabalham com agricultura de precisão, nas áreas de atuação da Coamo, além das parceiras ou conveniadas (Bunge, Santa Rita e Tecsolo) e também exceto uma resposta que mencionou a GETEC.

3. Caso a Coamo disponibilize o serviço e tecnologia para agricultura de precisão, 96% dos entrevistados disseram que haverá **aumento** no interesse do produtor em adotar essa tecnologia.

4. Na opinião de 95% dos encarregados do setor técnico, é importante a padronização de quantidade de amostras X quantidade de hectares para agricultura de precisão.

5. Pelo resultado da pesquisa, ainda não existe formalmente definido na Coamo um padrão para quantidade de amostras e quantidade área em hectares, considerando a agricultura de precisão; o mais citado foi uma amostra para cada três hectares.

6. Na área das regiões da Coamo (participantes da pesquisa), que já trabalha com agricultura de precisão, o volume ou quantidade é muito baixo, 67% afirmaram que varia de 0% a 5%.

7. Todos os pesquisados assinalaram que haverá expressiva inclusão da tecnologia de precisão nos próximos anos, com variações de 0% a 200%, maior concentração de 0% a 10%, em 23 respostas.

8. Em 64% das unidades entrevistadas, não houve realização da atividade análise foliar, no último ano.

9. 91% dos pesquisados acreditam que, com a agricultura de precisão, as análises de tecido vegetal ou foliar irão aumentar.

10. 71% afirmaram como sendo as principais vantagens, no caso da implantação de Laboratório Coamo, as seguintes: 14% maior agilidade, 9% valorização da marca Coamo, 5% credibilidade, 70% todas as alternativas.

11. Todos os encarregados do setor técnico possuem pleno conhecimento de que todo o serviço de análise de solo e foliar na Coamo é terceirizado.

12. **91% dos entrevistados preferem que a Coamo monte seu laboratório próprio.**

Em resumo, a pesquisa aplicada confirmou as premissas fundamentais desde o prólogo movimento deste trabalho, permitido assegurar que os efeitos produzidos estimulam continuidade do estudo, em novo formato (Plano de Negócios) e em maior delimitação, pois nesta nova fase pretendemos apresentar à diretoria administrativa da Coamo viabilidade financeira, listagem de equipamentos, estrutura física e demais aspectos que permitam avaliação pormenorizada sobre investimento e implantação de laboratório de análise de solo e foliar com logomarca Coamo.

6. Considerações finais da pesquisa

A avaliação da fertilidade do solo é o primeiro passo para a definição das medidas necessárias para corre-

ção e o manejo do solo e a análise química é o método mais utilizado para esse diagnóstico. Tal afirmação se estende principalmente à agricultura de precisão, a correta amostragem é de grande importância, pois é com base nela que se fará a recomendação de adubação.

Ao analisar o que foi verificado com a pesquisa, em relação à agricultura de precisão, recomendamos especialmente à gerência técnica (Getec) Coamo adotar os seguintes procedimentos:

- Elaborar Manual de Procedimento e ou Instrução de Trabalho com finalidade de padronizar atividades como: coleta de amostras, padrão de Grid e demais orientações acerca da tecnologia agricultura de precisão.
- Orientar e incentivar o departamento técnico a provocar produtores, quanto às vantagens em realizar análises foliares.
- Com certa urgência, avaliar, pesquisar e acrescentar em seu portfólio de produtos e serviços a agricultura de precisão.

Essas recomendações foram embasadas e nutridas pela percepção extraída ao longo das análises do ambiente interno e externo e especialmente pelas revelações involuntariamente expressadas e sensivelmente percebidas nos resultados da pesquisa.

7. Sugestões

Um hectare é formado por 4,14 milhões de quilos de terra, ao estabelecer um grid de 3 hectares, no caso da agricultura de precisão, serão 12,42 milhões de quilos, que serão representados por uma amostra não superior a 300 gramas.

No caso das análises para fins de custeio, que estabelece como padrão uma amostra simples a cada 20 hectares e aumenta a margem de risco, serão 82,8 milhões de quilos representados por uma porção de 300 gramas.

Em função ainda da complexidade da matriz solo, os valores dos parâmetros avaliados em uma análise de rotina (ph, matéria orgânica, K, Mg, Al, H+Al, P) podem variar muito de laboratório para laboratório, especial-

mente quando a concentração dos elementos for muito alta ou muito baixa. Desse modo, o serviço de análise deve obrigatoriamente oferecer segurança e exatidão de resultados, constituindo-se numa tarefa de vital importância para o processo de avaliação da fertilidade.

Com sustentação dos dados fornecidos pela tabela 3, ano em destaque 2010, com quantidade total dos diversos tipos de análises realizados pela cooperativa naquele período, quando confrontamos quantidade de análises (17.871), número total de cooperados (22.689 até 31/12/2010) numa operação de simples divisão (17.871/22.689), apuramos um total de 0,78 análises por cooperado/ano, ou seja, em média não é atingida a quantidade de uma amostra por cooperado/ano.

Com base nesses fundamentos altamente favoráveis aos avanços desse estudo e pela representatividade dos elementos acima descritos, sugerimos:

À GETEC:

- Analisar cuidadosamente as quantidades de amostras de solo e foliares realizadas anualmente junto à cooperativa.
- Apoiar e incentivar continuidade deste estudo com objetivo futuro de instalação de laboratório próprio.
- Apresentar à diretoria administrativa da Coamo o presente trabalho, com propósito de despertar atenção quanto aos fatos relatados e, em seguida, apoio para viabilização do plano de negócios idealizado por este trabalho.

Assistimos diariamente à divulgação de novidades em diversas áreas ou qualquer máquina, produtos químicos, tecnologias em sementes, sistemas de aplicação, densidade de plantio, enfim uma rajada de anúncios que garantem qualidade e inovação.

O valor de uma propriedade agrícola, atualmente, vem recebendo aportes e ganhos significativos pelo seu fundamental papel para produção de alimentos e fonte de energias renováveis a nível mundial.

Conhecendo melhor o solo cultivado, será possível, além de obter maior produtividade, perceber a evolução do investimento no patrimônio. Verificando essa propensão, a Coamo sempre atuou com vanguarda e liderança, mesmo com a velocidade do seu crescimento. Ainda há muitas oportunidades de negócios e mercados não explorados e o laboratório de análise de

solo e foliar é uma delas. Acreditamos que este poderá ser colocado em prática a partir da apresentação deste trabalho à alta direção. Com a aprovação para continuidade deste estudo/ proposta, o interesse pelos fatores aqui nomeados certamente despertará maior interesse por atividades empreendedoras, podendo até fazer surgir na Coamo uma nova unidade de negócios na área de prestação de serviços.

8. Referências

Agricultura de precisão. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Agricultura_de_precis%C3%A3o>. Acesso em: 22 maio 2011.

CANTARELLA, H.; QUAGGIO, J. A.; MATTOS JÚNIOR, D. **A análise de solo no Brasil: 1982-1989.** Boletim Informativo Sociedade Brasileira Ciência do Solo, Campinas, v.19, n. 3, p. 96-112, 1994.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2008.

Controle de qualidade das análises de solos: IAC elaborou e mantém programa. O Agrônomo, Campinas, v. 57, n. 2, p. 5-8, 2005.

EMBRAPA. Disponível em: www.embrapa.br. Acesso em: 22 de maio de 2011.

FREIRE, Alexandre. **Plano de negócios – Parte I.** Rio de Janeiro: FGV/ISAE, 2010. (Apostila MBA em Gestão Estratégica e o Agronegócio – Coamo).

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa tgi, tcc, monografias, dissertações e teses.** Rev. Maria Aparecida Besana. São Paulo: Pioneira, 1997.

SILVA, Carlos Alberto; BERNARDI, Alberto Carlos de Campos; RAIJ, Bernardo Van. **Infraestrutura e qualidade das análises de solo realizadas em Laboratórios de Fertilidade do Nordeste participantes do PAQLF.** Circular Técnica, Embrapa Solos, Rio de Janeiro, n.11, p. 1-4, dez. 2001.

Impacto das novas gerações no futuro da gestão empresarial

- ARISTIDES ANASTÁCIO NETO
- AYRTON GUILHERME GAROZI
- DJALMA LUCIO DE OLIVEIRA
- LEONARDO MARCELLO LUCAS
- SILVIO CARLOS LOPES

Resumo

O presente artigo aborda a temática das diferentes gerações e suas relações interpessoais, especialmente nos ambientes corporativos. Estudos e teorias procuram explicar as razões das diferenças entre as pessoas em função das variadas idades, cultura, economia e política e também os reflexos disso nas relações de trabalho das corporações, principalmente nestas duas últimas décadas. As gerações consideradas neste estudo são desde os mais antigos trabalhadores ainda em atividade, passando pelas gerações presentes, até os mais jovens, que só agora começam a se profissionalizar e entrar no mercado de trabalho. Com idades variadas, é perfeitamente compreensível que existam expressivas diferenças entre os valores, comportamentos e anseios de cada geração. Se por um lado as diferenças podem suscitar a ideia do desencontro e do desentendimento dentro das corporações, por outro essa diversidade deve ser estudada, entendida e usada a favor da eficiência profissional e produtiva. Dentre os colaboradores da Coamo Agroindustrial Cooperativa, identificam-se profissionais que se enquadram em todas as gerações deste estudo. Se atualmente as bases sólidas da empresa estão alicerçadas nos ideais de crescimento, austeridade e eficiência implantadas pelos fundadores e ainda atuantes diretores, sabe-se que a manutenção desse desempenho no futuro dependerá das novas gerações, que deverão tomar para si a responsabilidade de dar continuidade ao legado dos fundadores.

Palavras-chave: *Gerações, cooperativa, gestão empresarial, mudança.*

Orientador
Prof. Denise Basgal

Cooperativa
Coamo

Curso
MBA Executivo em Gestão
Estratégica e o Agronegócio
ISAE/FGV - SESCOOP/PR

1. Introdução

Pode parecer estranho que um pai se depare com o filho adolescente em profunda concentração e envolvimento num trabalho escolar, na véspera do dia da entrega, num quarto com a TV ligada no Discovery Chanel, com fones de ouvido ligados ao *iPod*, computador ligado e conectado à internet, com alguns sites abertos - o Google, um blog colorido e no site de relacionamento Orkut - e também com o Word e o PowerPoint acionados, teclando com alguns amigos no MSN, além de ter o celular na mão enviando um SMS para algum colega - e tudo isso ao mesmo tempo!

Não parece razoável que tudo isso seja compatível com a elaboração de um importante trabalho. Assim, qualquer pai, diante dessa cena, certamente daria uma bronca e exigiria que toda aquela “bagunça eletrônica” fosse desligada para que permitisse um mínimo de concentração e efetividade na elaboração do trabalho escolar, além, é claro, de proibir o computador por algum tempo e, quando o filho voltasse a utilizá-lo, que o fizesse por períodos mais curtos e em local visível para que se pudesse vigiar esse uso.

Mas, se esse pai, mais atento às diferenças das gerações, preferisse entender e participar um pouco desse novo mecanismo de estudo, poderia se deparar com outra realidade: o filho estava fazendo o trabalho com os amigos, conversando e trocando ideias pelo MSN, enquanto a TV exibia um documentário sobre o tema do trabalho e ele digitava no celular uma mensagem (SMS) de agradecimento à professora que havia indicado o programa em sua comunidade no Orkut. Enquanto isso, ouvia no *iPod* a canção que seria usada como fundo musical na apresentação em PowerPoint que estava sendo montada para ilustrar o texto sobre o tema, localizado em um blog colorido, depois de uma pesquisa no Google.

Se a ideia de proibir a “bagunça eletrônica” tivesse se concretizado, o pai teria inviabilizado todas as alternativas para a elaboração do trabalho. Todas as ferramentas, inclusive a conexão com os amigos, seriam interrompidas e um excelente trabalho escolar teria fracassado e a nota máxima, orgulhosamente mostrada ao pai posteriormente, daria lugar a um resultado medíocre.

Situações assim têm se tornado cada vez mais comuns nas famílias em todo o mundo. Esses jovens podem obter na escola resultados muito melhores do que jovens de outras gerações. O grau de exigência está aumentando e os desafios e a concorrência estão cada vez maiores.

As mudanças percebidas, ao se avaliar toda a história humana, estão se acentuando em uma imensa velocidade. É cada vez mais claro que uma nova era se estabelece em um tempo menor. Como ilustração, pode-se dividir a história em algumas eras bem características:

- **Era da Agricultura** (até 1776): o principal valor atribuído ao ser humano nesse período estava associado à posse da terra.
- **Era do Artesanato** (até 1860): a condição de maior valor migrou para a força de trabalho.
- **Era Industrial** (até 1970): foi um tempo de muitas transformações tecnológicas e invenções de modelos de organizações e trabalho. No final do século XX, os avanços tecnológicos foram tão expressivos que a informação se transformou no principal valor que alguém poderia possuir. Iniciava-se, então, a próxima era.
- **Era do Conhecimento** (até 2000): a informação passou a ser o único valor de fato.
- **Era das Conexões** (a partir de 2000): em que a informação foi alavancada por toda a tecnologia proporcionada pelo crescimento dos meios de comunicação.

As pessoas têm hoje à disposição uma quantidade totalmente inédita de meios de conexão. Todos podem se comunicar de formas diversas e em qualquer lugar e momento. Há mais informação publicada na internet em uma semana do que todo o conteúdo gerado até o século 19. Durante o último ano, foram enviados mais de 2 trilhões de mensagens por meio de telefones celulares, o que significa mais de uma mensagem por dia para cada habitante do planeta. O número de e-mails já supera a quantidade de um trilhão por ano, assim como as vendas anuais de aparelhos celulares no mundo já ultrapassaram a marca de 1,2 bilhão.

A principal mudança direciona a espécie humana para as decisões e escolhas baseadas nas experiências de relacionamento. Muitos acontecimentos e decisões são radicalmente alterados em sua trajetória em razão de felizes ou infelizes experiências nos relacionamentos. A simples compra de uma roupa ou o fechamento de um grande contrato comercial sofre influências diretas e poderosas da experiência de relacionamento proporcionada durante a negociação.

As pessoas estão se conectando mais a cada dia e, diante de tantas mudanças, ficou mais complexo identificar o que é certo e o que é errado. Muitas vezes, o que parece errado acaba dando certo e o que é aparentemente certo apresenta resultados errados. Isso confunde as pessoas e provoca reações distintas para cada situação de mudança.

O sentimento mais comum é o de insegurança, causa-

do pelas incertezas geradas em consequência da ruptura de rotinas e do estado de conforto. Até que se apoie em alguma mudança de fato, há inevitáveis etapas de comportamento, destacando-se que a primeira reação é a negação do fato. Isso tenta impedir o avanço de qualquer mudança, mesmo que temporariamente.

Nem sempre aceitar mudanças significa ser “derrotado” pelas circunstâncias. Muitas vezes, associa-se a aceitação das mudanças a um sinal de resignação e desistência que implicará, inevitavelmente, em um estado de desconforto e incômodo. Mas hoje é quase inadmissível um profissional assumir uma posição de resistência a mudanças. Contudo, muitos ainda adotam o discurso de aceitação, mas não se envolvem com elas, considerando que os efeitos estarão sempre a uma distância segura e controlável.

É natural a preferência pela rotina. É ela que promove a sensação de aceleração do tempo. A rotina é essencial para a existência humana, pois viabiliza muitas coisas, muitos processos, inclusive de segurança física e existência social. Contudo, algumas pessoas amam tanto a rotina que, ao longo da vida, não percebem a passagem do tempo. Os movimentos à sua volta são sempre os mesmos, elas são sempre as mesmas, as escolhas são automáticas, qualquer alteração destrói a estabilidade.

Isso é tão complexo e intenso que, em alguns casos, a repetição dos acontecimentos é atribuída a fatores culturais e de tradição que buscam preservar as decisões, mesmo diante de fatos absolutamente diferentes dos que deram origem ao processo de repetição. Quando se enriquece o dia com experiências novas, que fazem a mente parar e pensar, é comum se perceber a passagem do tempo de modo peculiar, tamanha é a quantidade de “movimento” vivido, os dias parecem cheios e ricos, trazendo uma sensação de satisfação e plenitude.

Assim, pode-se resumir que as fases do processo de mudança são: negação, resistência, exploração, aceitação, envolvimento e comprometimento.

O tempo que alguém leva para aderir a qualquer mudança varia de pessoa para pessoa. Algumas vão da negação ao comprometimento em segundos; outras precisam de anos. Deve-se considerar que todas as realidades são passíveis de mudança. Por isso, em vez de simplesmente perceber as mudanças, é preferível ser protagonistas delas, seus agentes, interagindo e provocando as alterações de realidade.

A presença de diferentes gerações trabalhando juntas, com idosos se aposentando mais tarde, a diferença existente entre as crenças dos jovens e os mais velhos, além do uso da tecnologia criou desafios com os quais os gestores de pessoas precisam lidar. A forma mais ade-

quada de gerenciar esse aparente conflito é a observação comportamental e a compreensão mais aprofundada das características pessoais e profissionais dos integrantes de cada geração.

Com o objetivo de demonstrar como o comportamento das Gerações Y e Z podem influenciar o futuro da gestão empresarial da Coamo, serão adotadas as denominações mais comuns para a identificação e caracterização de cada geração.

2. Revisão Bibliográfica

As definições a seguir resumem as características das gerações baseadas no conteúdo do site Foco em Gerações, do Grupo Foco.

2.1 Geração Tradicionais

Nascidos entre 1925 e 1945. É a geração que viu suas famílias enfrentando uma grande guerra. Com os países arrasados, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver, por isso passaram a valorizar demais o emprego e se tornaram funcionários obedientes. São pessoas práticas, dedicadas, que gostam de hierarquias rígidas e ficam bastante tempo na mesma empresa. Tiveram de se sacrificar para alcançar os objetivos. A Segunda Guerra Mundial foi um dos marcos do período.

2.2 Geração *Baby Boomer*

Nascidos entre 1946 a 1964. Esta geração marcou o mercado de trabalho por ter focado sua força em valores como preocupação com a qualidade de vida, o inconformismo, a busca de autonomia e a lealdade a si mesmo (preocupação com o “EU”).

Para esses profissionais, a empresa vem sempre em primeiro lugar, acreditam no poder da hierarquia, seguem à risca as políticas corporativas, associando assim a carreira ao dever. Ou seja, para eles o bom funcionário chega sempre no horário, obedecendo sempre seus superiores e normas. As principais características da Geração *Baby Boomer*:

- Possui renda mais consolidada.
- Tem um padrão de vida mais estável.
- Sofre pouca influência da marca no momento da

compra.

- Apresenta maior preferência por produtos de melhor qualidade.
- Prefere qualidade à quantidade.
- Não se influencia facilmente por outras pessoas.
- Não vê o preço como obstáculo para perseguir um desejo.
- É firme e madura nas decisões.

2.3 Geração X

Pode-se considerar que a Geração X surgiu após a Geração *Baby Boomer*. Cresceu numa realidade diferente, sendo que muitos já tinham pais separados ou ambos os pais com trabalho fora. A maior parte dessa geração começou a conviver com a tecnologia, pois foi o período em que o homem chegou à Lua (1969), houve a popularização do videocassete e o surgimento dos videogames e dos primeiros computadores pessoais.

É considerada a geração de adultos adolescentes, com hábitos jovens, mas não podendo ser considerados imaturos, mas sim pessoas com responsabilidades de adultos (casa, trabalho, família) e simultaneamente interessadas em tecnologia. Na música, preferem ouvir bandas alternativas e, no vestuário, preferem tênis e bermuda. As principais características que podem ser atribuídas à Geração X:

- Gosto pela variedade e por não se apegar a rotinas.
- Trabalho é importante, mas não é prioridade número um.
- Metas de carreira dirigidas a novos desafios e oportunidades.
- O dinheiro é importante, mas não se prende a ele como único objetivo.
- O crescimento no trabalho deve se basear no aprendizado e em novas habilidades.
- Busca intensa pelo conhecimento.
- Prefere serviços calmos, divertidos e que promovam a satisfação pessoal.
- Agrada-lhe o trabalho em equipe.
- Tem autoconfiança e espírito empreendedor.
- Desafio constante por não manter o lugar-comum, sempre procurando alternativas para fazer melhor.
- Gosta de interagir com a comunidade, dedicando-se a trabalhos voluntários.

2.4 Geração Y

Essa geração abrange os nascidos entre os anos de 1984 a 1990. O batismo dela se deve a um fato curioso. Quando a antiga União Soviética exercia uma forte influência sobre os países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Entre os anos de 1984 e 1990, a letra escolhida era o Y. Isso não significou na prática que as pessoas receberam de fatos essa letra inicial, mas serviu como influência para muitos estudiosos classificarem os jovens nascidos naquele período como Geração Y.

Trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. As crianças Y são alegres, seguras de si e cheias de energia. Nasceram em famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Ter pais separados deixou de ser uma raridade para se tornar uma possibilidade sempre presente e, como consequência natural, ter irmãos de pais diferentes não é mais um fato absurdo.

Ficar longos períodos longe de casa era uma atitude constante dos pais já nas gerações anteriores. Essa atitude fortaleceu-se de tal maneira que ser ausente ganhou contornos de comportamento exemplar, pois a ação se justificava como grande esforço dos pais em proporcionar alto padrão de vida.

É importante ressaltar a relevância que os videogames, mais precisamente os jogos eletrônicos, tiveram na construção da forma de agir dessa geração. Eles instituíram duas linhas de conduta ou pensamento: vencer as fases do jogo e bater todos os records.

Para atribuir recompensa e reconhecimento, todo jogo também deve prever um sistema de apuração de resultados objetivos, normalmente numéricos ou financeiros, e estabelecer um placar de records pelo qual o jogador possa comparar seu desempenho com o de outros competidores.

Videogames estavam em processo de evolução e o desejo de mais possibilidades de aplicação em atividades, além dos jogos, criou o cenário ideal para a popularização de outro grande agente de transformação dessa geração: o computador pessoal.

Mesmo que essa interpretação esteja errada, fica claro que a Geração Y responde a estímulos e motivações diferentes dos que moviam seus antecessores, por exemplo: para ela, o futuro já não é uma ameaça insondável em mãos de megacorporações; ele simplesmente não existe.

Essa visão apocalíptica se incorporou aos videogames e os jovens Y se sentem à vontade com ela.

Outra diferença importante: se as gerações anteriores se caracterizavam por receber as mensagens, as modas, a música de modo uniforme, a Y, ao contrário, destaca-se pela diversidade. Não que ela não tenha nenhuma tribo ou subgrupo. A globalização está criando um coletivo social transversal, situado em todo o mundo (ou quase todo), com traços homogêneos, independentemente da origem cultural, racial ou geográfica.

2.5 Geração Z

Em termos cronológicos, essa geração é identificada como sendo a das pessoas nascidas a partir de 1991, período caracterizado por alguns especialistas como aquele no qual houve o domínio da tecnologia e do boom da internet, conhecida também como Geração Z, de *zapear*.

Para essa geração, é quase impossível imaginar um mundo sem tecnologia como internet, videogames, telefones celulares, computadores com programas altamente desenvolvidos, *iPods*, televisores e vídeos em alta definição. Vivendo em meio a tanta tecnologia, eles estão sempre buscando novidades.

Essa geração hoje se encontra na faixa dos 20 anos e, atualmente, está entrando no mercado de trabalho, distinguindo-se pela visão, princípios e valores ainda em construção. A Geração Z se destaca como uma geração que se adapta muito bem às tecnologias já existentes, bem como com o surgimento de novas. Entretanto, é cedo para dizer se essas características serão suficientes para definir com precisão tal geração, que sofre influências sociais, culturais e econômicas de outras gerações.

Como todas as gerações anteriores, esta também passará por problemas, principalmente em relação à sua atuação profissional. Sua rapidez de pensamento e incapacidade para a linearidade pode facilitar muito em deter-

minadas áreas, porém em outras, que exigem mais seriedade e concentração, podem sofrer algumas dificuldades.

Contudo, o amadurecimento que vem com o passar dos anos deve trazer também um senso de responsabilidade a esses jovens, que certo dia deixarão de o serem e passarão a se fixar mais em seus objetivos profissionais.

Dentro da sociedade, a atuação política desses jovens também pode se tornar bastante preocupante, afinal, a enorme quantidade de itens tecnológicos e informações desnecessárias acabam por distrair suas mentes, tornando-os, na maioria das vezes, alheios à vida política de sua comunidade, sua cidade, seu país e o próprio mundo.

3. Metodologia

Este estudo é essencialmente baseado em pesquisa bibliográfica e documental, com o levantamento de dados e informações históricas das contratações efetuadas pela Coamo nos últimos cinco anos. Utilizou-se a ferramenta “CORVU – Informações Executivas”, que é um software desenvolvido para gerenciar as informações de maneira sintetizada para a Coamo. Os relatórios gerados serão apresentados e discutidos no item a seguir.

4. Resultados e Discussão

A tabela 1 apresenta o quadro de funcionários da Coamo e as diversas gerações. Pode-se perceber que a maior parte das vagas é ocupada por representantes da Geração X (nascidos entre 1965 e 1983) e Y (nascidos entre 1984 e 1990).

Tabela 1 - Distribuição do quadro funcional entre as gerações:

Geração	Época	Nº de Funcionários	Percentual
Tradicionais	(até 1950)	44	1%
<i>Baby Boomers</i>	(1951 - 1964)	769	15%
Geração X	(1965-1983)	3.048	58%
Geração Y	(1984-1990)	1.185	23%
Geração Z	(a partir de 1991)	170	3%
	Total	5.216	100%

Fonte: *Corvu* – Informações Executivas 2010.

A tabela 2 demonstra que os funcionários da Coamo das gerações Tradicional, *Baby Boomers* e X, tendem a

ser mais conservadores, buscando a estabilidade e permanecendo mais tempo no emprego.

Tabela 2 - Tempo de empresa x Gerações

Geração	Época	Médias em Anos
Tradicionais	(até 1950)	22,10
<i>Baby Boomers</i>	(1951 - 1964)	16,02
Geração X	(1965 - 1983)	7,06
Geração Y	(1984 - 1990)	1,09
Geração Z	(a partir de 1991)	0,08

Fonte: *Corvu* – Informações Executivas 2010.

Tabela 3 - Relatório contendo distribuição das Gerações entre as funções na empresa

Geração	Época	Executivos	Supervisão	Técnica	Comercial	Administrativo	Operacional
Tradicionais	(até 1950)	9	7	0	1	1	26
<i>Baby Boomers</i>	(1951 - 1964)	16	134	43	20	60	496
Geração X	(1965 - 1983)	6	214	231	82	407	2.108
Geração Y	(1984 - 1990)	0	4	69	54	304	754
Geração Z	(a partir de 1991)	0	0	0	6	78	86
Total		31	359	343	163	850	3.470

Fonte: *Corvu* – informações executivas 2010.

Na Coamo, a maior parte das vagas de executivos é ocupada por funcionários da geração *Baby Boomers*, a

Geração X ocupa a maior parte das vagas operacionais, como pode ser visto na tabela acima.

Tabela 4 - Relatório contendo o grau de instrução das gerações

Geração	Época	Superior Incompleto	Superior Completo	Mestrado
Tradicionais	(até 1950)	0	14	0
<i>Baby Boomers</i>	(1951 - 1964)	33	199	1
Geração X	(1965-1983)	276	658	9
Geração Y	(1984-1990)	254	157	0
Geração Z	(a partir de 1991)	25	0	0
Total		588	1028	10

Fonte: *Corvu* – Informações Executivas 2010.

Lá também a Geração X, comparada com as demais gerações, é a que apresenta maior grau de escolaridade, sendo 658 colaboradores com ensino superior completo e

9 entre 10 colaboradores com mestrado. A Geração Y, comparada às gerações anteriores, é a que apresentou menor índice de tempo médio na empresa em apenas um ano.

Tabela 5 - Relatório demonstrando o tempo médio na empresa nos últimos cinco anos

Geração	Época	Admitidos	Demitidos
Tradicionalis	(até 1950)	22	16
<i>Baby Boomers</i>	(1951 - 1964)	16	11
Geração X	(1965-1983)	7	3
Geração Y	(1984-1990)	1	1
Geração Z	(a partir de 1991)	1	0

Fonte: *Corvu* – Informações Executivas 2010.

Tabela 6 - Perfil de contratação entre as gerações nos últimos cinco anos

Geração	Época	Admitidos (5 anos)	Demitidos (5 anos)
Tradicionalis	(até 1950)	1	4
<i>Baby Boomers</i>	(1951 - 1964)	151	67
Geração X	(1965-1983)	1.324	904
Geração Y	(1984-1990)	1.099	736
Geração Z	(a partir de 1991)	170	44
Total		2.745	1.755

Fonte: *Corvu* – Informações Executivas 2010.

Observa-se que a Coamo, nos últimos cinco anos, contratou 151 funcionários da geração *Baby Boomers* e demitiu 67, o que representa um percentual de 44% de rotatividade, demonstrando que essa geração tende a permanecer mais tempo na empresa, já as gerações X e Y tiveram um índice de rotatividade de 68% e 67% sucessivamente, o que representa um aumento na rotatividade de 24% a mais do que a geração anterior.

Quando se reflete sobre gerações, deve-se considerar a antiga formação clássica constituída de apenas três gerações, compostas da figura dos avós, dos pais e dos filhos. Essa configuração era facilmente justificada, pois quando os netos estavam atingindo os 20 anos de idade seus avós já ultrapassavam os 60 anos – portanto, estavam no fim de suas vidas.

Atualmente, esse conceito ainda permanece no ciclo de relações trabalhistas e da Previdência, que estabelece condições análogas para tal realidade, ou seja, após os 35 anos de trabalho, é possível uma pessoa se aposentar, quando espera-se que ela já tenha mais de 55 anos de idade e usufrua de sua aposentadoria por mais de alguns poucos anos antes de falecer.

A situação se agrava à medida que constatamos que alguns profissionais demoram mais para “sair do mercado” e de que não existem vagas suficientes para alocar todos os jovens que estão iniciando sua vida de trabalho. Isso ocorre porque os mais experientes não consideram que a manutenção de seu estilo de vida está garantida pelo valor da aposentadoria e, além disso, sentem-se com saúde suficiente para continuar em seus postos.

Outro aspecto importante e que será amplamente abordado a seguir é a diferença de atitudes e comportamento de todas as gerações. Hoje, podemos constatar que as cinco gerações convivem simultaneamente e manifestam influências mútuas. Possuem peculiaridades fundamentais que afetam o relacionamento e provocam, em muitos casos, omissão e apatia nas gerações mais experientes, estabelecendo um grande vazio na formação das novas.

É na interação entre as gerações que está a chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempos.

- **Reconhecimento:** se fosse possível resumir todas as expectativas dos jovens em uma palavra, ela seria

reconhecimento. A Geração Y aprendeu desde cedo a receber *feedback* de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças. Pais da Geração X estimulavam e elogiavam seus filhos quando eram bem-sucedidos na escola e, de certo modo, toleravam pequenas falhas, sem que isso significasse concordância com resultados ruins. Como consequência, temos hoje um jovem impaciente, que deseja saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem de suas ações. Isso afeta diretamente o desempenho da Geração Y no ambiente de trabalho, no qual ela encontra gestores (geralmente das gerações *Baby Boomers* e X) que se desenvolveram sem receber *feedback* e, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, pois acreditam que o jovem não precisa disso para trabalhar bem.

- **Informalidade:** a informalidade é uma característica que sempre acompanhou a Geração Y. Nas gerações *Baby Boomers* e X, esse comportamento era adotado como forma de contestação e até rebeldia à ordem estabelecida, muitas vezes associada à ideia de liberdade individual. Era comum que a forma de se vestir de um jovem fosse associada às suas habilidades, ou seja, quanto mais próximo do padrão estabelecido, mais competente e responsável ele seria. Atualmente, com *Baby Boomers* e X já adultos, esse conceito é um legado que provoca distorções na avaliação de competências e habilidades dos jovens da Geração Y, que consideram, por sua vez, a informalidade de maneira diferente, substituindo a valorização da liberdade por flexibilidade e conveniência em seu comportamento.

- **Relacionamentos:** a Geração Y é a mais conectada da história da humanidade e sabe usufruir de toda a tecnologia para obter relacionamentos mais numerosos e intensos. O mundo para esses jovens é muito menor. As barreiras ao idioma são facilmente superadas pela maior intimidade com a língua inglesa, que é amplamente utilizada na internet. Mesmo quando não se conhece o idioma, pode-se recorrer a qualquer tradutor universal presente na própria internet. Enquanto as gerações anteriores foram formadas em uma sociedade marcada pelo relacionamento presencial, essas novas gerações conseguem ampliar sua lista de contatos sem sair de casa. O principal desafio nas empresas é equilibrar tal paradoxo formado pela brutal diferença entre as duas formas de se construir relacionamentos. As gerações *Baby Boomers* e X tendem a buscar mais o aperto de mão, olhos nos olhos, enquanto as novas gerações buscam o blog ou o Orkut.

- **Diferenças entre os estilos de trabalho:** os *Baby Boomers* não gostam de ser gerenciados nos mínimos detalhes, enquanto a Geração Y preza por instru-

ções específicas para realizar tarefas. Vale lembrar que, ainda que os *Boomers* não apreciem ser monitorados, gostam de saber do processo, entender como tudo é realizado e fazer parte. A Geração Y visa mais a estrutura e o resultado final do processo, mas quer tomar suas próprias decisões e receber *feedback* ao longo do caminho. Portanto, os mais velhos desejam saber o “como”, enquanto os jovens querem saber o “porquê”.

- **Valores:** cada geração protege seus valores e os conflitos podem ser uma ameaça a eles, por exemplo: os *Baby Boomers* valorizam espírito de equipe, cooperação e comprometimento, enquanto a Geração X prefere tomar uma decisão unilateral e agir de forma isolada. Já a Geração Y valoriza equipes abertas e honestas, que colaborem juntas – e gosta de ter muitas opções para escolher entre elas.

- **Percepções:** quando funcionários de duas ou mais gerações estão envolvidos em um conflito no ambiente de trabalho, eles podem estabelecer um bom diálogo compartilhando suas opiniões. Os mais velhos podem sentir a falta de formalidade e o jeito, talvez, ofensivo dos Y, enquanto os jovens podem se sentir desrespeitados se os *Boomers* não valorizarem suas percepções e *insights*. É válido ter grupos distintos criando quadros com pontos de vista que mais valorizam. Funciona como um lembrete visual a todos e mostra, de maneira clara, a diferença entre as gerações, além de ser uma atividade divertida, que não julga se são errados ou certos os valores de cada pessoa, apenas os respeita.

5. Conclusão

Todos os comportamentos compõem um cenário bastante complexo nos dias atuais, com a Geração Y e Z chegando mais intensamente ao mercado de trabalho.

As grandes expectativas dos pais em ver os resultados de todo o investimento realizado em seus filhos, a maior exigência de formação acadêmica feita pelas empresas e o conflito entre gerações, gerado pela dificuldade em aceitar o comportamento desses jovens, têm provocado uma pressão muito grande, refletindo no aumento considerável de rotatividade nos empregos e na redução significativa da formação de novos líderes.

Os jovens da Geração Y e Z possuem acesso a uma imensidão de coisas interessantes e temem não conseguir alcançar tudo. Para tentar resolver essa complexa equação, tornam-se mais ansiosos, impacientes e inten-

tos em todas as suas experiências e, muitas vezes, arrogantes em suas escolhas.

Entretanto, essas atitudes não são suficientes para amenizar a constante insegurança que observamos nos jovens de hoje, que relutam em tomar decisões de longo prazo. A preocupação faz sentido se notarmos que as coisas estão ficando cada vez mais transitórias.

A saída que os jovens da Geração Y e Z estão encontrando é assumir que as coisas ficarão obsoletas rapidamente; “faz parte do jogo” e resta, para agora, focar suas escolhas totalmente na ampliação da rede de relacionamentos.

As gerações anteriores precisam identificar nas atitudes dos jovens as oportunidades para se conectar e estabelecer relacionamentos mais positivos, que permitam a transferência de valores e significados. Atualmente, é a Era das Conexões, por isso se faz necessário flexibilizar os conceitos e buscar uma rápida adaptação ao novo cenário. Para buscar esse alinhamento, pode-se sugerir:

- **Valorizar o melhor de cada geração** - Não se pode mudar as experiências de vida das pessoas, mas trabalhar para que as atitudes no ambiente de trabalho e as expectativas delas sejam as melhores possíveis. Um *Boomer*, conhecedor do mercado, que é frustrado pela falta de experiência demonstrada por um Y pode, por meio de sua autoestima e bom-senso, tornar-se um mentor. Se há pretensão de se resolver um dilema com uma solução criativa, deve-se ir em direção aos jovens. Estudos mostram que as pessoas imersas na tecnologia digital são 10% melhores na resolução de problemas do que seus parceiros mais velhos. Não se deve acreditar que as decisões e soluções possam vir apenas dos mais experientes. Os Y são a geração mais criativa que temos visto nos últimos tempos. Deve-se, então, utilizar das habilidades de cada geração da melhor forma possível!

- **Buscar pontos em comum** - A Geração Y tende a valorizar segurança e estabilidade. Já os *Boomers* são mais resistentes a mudanças, mas ambos atribuem importância a treinamento e desenvolvimento. Tanto X como Y depositam um grande valor na flexibilidade do ambiente de trabalho, além de prezarem o balanço entre vida pessoal e profissional. Os *Boomers* e os Y se sentem mais confortáveis com a diversidade e estilos de vida alternati-

vos. Deve-se descobrir os pontos em comum e também as diferenças entre as gerações, ajudá-los a perceber, em equipe, como eles podem utilizar suas forças em conjunto e lhes conscientizar sobre o ciclo de gerações para que descubram onde se encaixam.

- **Aprender com os demais** - Cada geração possui lições valiosas para ensinar umas às outras. Os *Boomers* têm a sabedoria, o conhecimento e os “truques” de que os jovens precisam. A Geração X é conhecida por sua lealdade e habilidade de mediação. Já a Y está mais “antenada” ao ambiente de trabalho do futuro, ao marketing e às tendências de mercado. Se possível, deve-se dar mais um passo adiante, promovendo um dia de troca de habilidades, em que membros de uma geração ensinam aos membros de outra alguma habilidade específica.

6. Referências

A Chamada Geração X. Disponível em: <http://www.bonde.com.br/bonde.php?id_bonde=1-28--9-20080627>. Acesso em: 30/10/2010, às 18h10min.

A Geração dos maduros. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/pdf/7375822.pdf>>. Acesso em: 08/11/2010, às 20 h.

Como solucionar os conflitos entre gerações. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/10/07/como-solucionar-os-conflitos-entre-geracoes>>. Acesso em: 28/10/2010, às 21h30min.

Dez motivos pelos quais a Geração X está infeliz com a profissão. Disponível em: <<http://www.memesgestao.com.br/jportal/portal.jsf?post=5043>>. Acesso em: 25/10/2010, às 19h15min.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Geração X. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idccad=2secghy8r>>. Acesso em: 25/10/2010, às 20h35min.

OS PRODUTOS DE NOSSAS COOPERATIVAS SÃO PRODUTOS DAQUI, DO PARANÁ.

Onde você estiver, vai sempre encontrar uma marca de leite, iogurte, margarina, farinha, óleo, frios, embutidos, sucos de coxinhas, carnes, produtos feitos aqui, em nossas cooperativas. Tudo com qualidade, garantia de origem e bem fresquinho. Que tal um cafezinho com leite quente para comemorar?

Bata no peito ■ Solte essa voz

Escolha o que é nosso ■ Junte-se a nós



Repensando a conformidade do poder: o caso do grupo de cooperativismo da Nova Produtiva

- VIRGÍNIA CÉLIA MUNDO AMARAL
- FERNANDO JOSÉ MENDES
- ROSY MARTINS LAMPA RIBEIRO
- CELIANE CRISTINA LOPES TRAVAGLIA

Resumo

O Grupo de Cooperativismo da Cooperativa Agroindustrial Nova Produtiva (NOVA) representa uma forma diferenciada de trabalhos voltados à divulgação do Cooperativismo, e implantação da Organização do Quadro Social (OQS). Os membros do Grupo são colaboradores da NOVA, que além de suas atribuições cumprem um importante papel para a manutenção da cooperativa, dedicando parte de sua carga horária de serviço ao planejamento, execução e avaliação de projetos voltados para a OQS da NOVA. Sem um responsável geral pelos projetos, a equipe responde diretamente à Diretoria Executiva, e reveza a responsabilidade entre os variados projetos em andamento.

Palavras-chave: Cooperativismo, organização do quadro social, equipes, poder, cultura, cooperação;

Orientador
Marciano Almeida Cunha

Cooperativa
Nova Produtiva
Sescoop/PR

Curso
Pós Graduação em
Cooperativismo com Ênfase
na Organização do Quadro Social
PUCPR - SESCOOP/PR

Artigo apresentado no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília, 2010.

1. Introdução

Uma preocupação, bastante atual, das cooperativas de todo o mundo é: não perder suas origens, valores e princípios. Para isso, as cooperativas mantêm, em sua maioria apoiada pelos Estatutos Sociais, trabalhos voltados para o Cooperativismo, incluindo-se a divulgação desta forma de trabalho, a promoção dos princípios cooperativistas entre cooperados, colaboradores e sociedade em geral, e a continuidade do sistema cooperativista.

Quase todas as cooperativas contam com departamento, setor ou assessoria exclusivamente para trabalhar o cooperativismo junto aos cooperados. Um dos focos mais importantes deste trabalho é a chamada Organização do Quadro Social, agora denominada apenas por OQS, que prima por setorizar os cooperados, permitindo que haja coesão entre os objetivos individuais destes, e os objetivos da cooperativa como um todo.

Esta organização pode se dar por meio da reunião dos cooperados por segmento produtivo, ou por região, ou outro critério que possa ser adotado. Uma das formas de organização são os trabalhos realizados com Jovens Cooperados (cooperados ou filhos) e Mulheres (cooperadas, esposas e filhas) que representam a possibilidade de continuidade e maior participação do cooperado na sua cooperativa.

A Cooperativa Agroindustrial Nova Produtiva, que será denominada como NOVA, promove o trabalho de OQS por meio de um grupo, composto por dezesseis colaboradores, que agregam as suas funções de cargo, o trabalho com os cooperados, denominado Grupo de Cooperativismo, doravante tratado como GCOOP. Esse grupo tem a característica de Equipe Autodirigida, conforme descrita por Daft (1999, p.360), que foge do mecanismo gerente - subordinados, não precisando de coordenação direta para a concepção dos projetos voltados à OQS, mantendo a tomada de decisão à Di-

retoria Executiva. Desta forma, tudo flui mais rápido e eficiente. Sendo uma equipe, os projetos podem mais rapidamente ser definidos e executados.

O GCOOP representa uma forma diferenciada de trabalhos voltados à divulgação do Cooperativismo, e implantação da OQS. Os membros do grupo são colaboradores da NOVA, que além de suas atribuições cumprem um importante papel para a manutenção da cooperativa, dedicando parte de sua carga horária de serviço ao planejamento, execução e avaliação de projetos voltados para OQS. Sem um responsável geral pelos projetos, a equipe responde diretamente à Diretoria Executiva, e reveza a responsabilidade entre os variados projetos em andamento.

A entidade, por meio de seu presidente, senhor Tácito Octaviano Barduzzi Júnior, reconhece que “a existência do Grupo de Cooperativismo é imprescindível para a manutenção da OQS, e por consequência para a viabilidade econômica e social. Para isso, a Cooperativa investe na formação, educação e acompanhamento das atividades ligadas aos cooperados de forma transparente gerando credibilidade e fidelidade”. O presidente afirma que, “a estrutura do Grupo de Cooperativismo é um modelo de OQS, que agrega tanto um sinergismo entre os colaboradores na realização de ações cooperativistas, e aproxima e melhora o relacionamento da cooperativa com seus colaboradores, cooperados e familiares, por meio de projetos e ações reconhecidos e de alta qualidade”.

O modelo para executar o trabalho com OQS utilizado pela cooperativa é diferenciado de outros modelos existentes no Sistema Cooperativista Paranaense. Uma pesquisa realizada pelo SESCOOP/PR – Serviço Nacional de Cooperativismo, no ano de 2008 avaliou o Quadro Social das Cooperativas no Estado do Paraná e identificou o que está sendo feito, apresentando alguns trabalhos importantes para o desenvolvimento do cooperativismo.

Um questionário com quinze perguntas direcionadas aos participantes do Fórum dos Agentes em Cooperativismo, na população de 234 cooperativas registradas

¹ Organização do Quadro Social – “Estabelecimento de um processo de organização do quadro social em comitês educativos, comissões, núcleos, conselhos, etc, permitindo a efetivação de um elo entre o associado e a administração da cooperativa, contribuindo para o processo decisório e o planejamento democrático na sociedade cooperativa.” (GAWLAK e TURRA, 2001, p.91).

na OCEPAR, enviado via e-mail para 46 cooperativas (amostra de 20%), foi respondido por 30 cooperativas. Os resultados alcançados com a pesquisa mostraram que 77% das entrevistadas possuem trabalho voltado para a comunidade, 50% realiza trabalhos para a juventude e 53% para mulheres, esposas, filhas e cooperadas. Sobre o Desenvolvimento de Liderança, 70% investem em liderança, com 47% para juventude, 50% mulheres, esposas, filhas e cooperadas e 57% com cooperados. O questionamento sobre trabalhos na comunidade apontou que 69% desenvolvem trabalhos na comunidade, 48% têm programas voltados para escolas e 50% investem em outro programa de educação.

Cooperativas com departamento específico para o cooperativismo são 62% no Estado do Paraná, 93% realizam trabalhos com apoio financeiro do SESCOOP/PR consultando os profissionais para a indicação e realização de treinamentos voltados a OQS, além disto, um percentual de 82% destas cooperativas possuem profissional especializado e responsável pelo setor.

O GCOOP, portanto, é um modelo novo de gestão do cooperativismo na cooperativa. Este modelo suscita uma série de questionamentos e dúvidas quanto a sua legitimidade, sua estrutura funcional e suas atribuições, que de certa forma podem desencadear conflitos e disputas de poder.

O cooperativismo

O cooperativismo tem por fundamento o processo social da cooperação e do auxílio mútuo segundo o qual aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma dos esforços, garantirem a sobrevivência (BORTOLI, 2000, p.30).

Cooperativismo é a doutrina que preconiza a cooperação como forma de organização e ação econômica, pela qual pessoas ou grupos que têm o mesmo interesse se associam, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas. Como fato econômico, o cooperativismo atua no sentido de reduzir custos de produção, obter melhores condições de prazo e preço, edificar instalações de uso comum, enfim, interferir no

sistema em vigor à procura de alternativas a seus métodos e soluções (BORTOLI, 2000, p.30).

Entre seus princípios está a autogestão, os próprios cooperados são convocados a participar ativamente da tomada de decisão, por meio das Assembléias Gerais e, por conseguinte as eleições para os membros dos Conselhos Administrativo e Fiscal. Assim, o poder na cooperativa não deve ser disputado e sim compartilhado.

O poder

Para Sour (1998, p.142), as organizações exercem diversos tipos de controles concomitantemente, tais como as contribuições mensais, as coerções físicas e as sanções morais, tudo isso para conseguir atingir suas finalidades e manter a disciplina entre seus colaboradores. Nas contribuições mensais está a dimensão econômica do poder, onde se usa conceder benefícios para obter a obediência. Já a dimensão política é exercida através da força do “mando”, ou seja, a forma de poder mais “puro”, “um chefe obtém o cumprimento de suas ordens porque seus subordinados procuram escapar de situações intoleráveis” (SOUR, 1998 p.136). Na dimensão simbólica, a obediência é obtida por meio da “capacidade de intervir sobre a realidade social” (SOUR, 1998 p.137) e exige certa superioridade mental ou algum conhecimento ou informação específica.

Ainda para Sour, toda forma de poder é balanceada por um contra-poder. Assim para o poder dos recursos, há o contra-poder do desgaste e das perdas; para o poder dos apoios e cargos, há as pressões e oposições; para o poder do discurso, há as restrições e rejeições. Para que o poder seja exercido ele deve ser considerado legítimo, assim não sofre as penalidades do seu contra-poder. “É legítimo o ato ou a situação política que está conforme com determinadas crenças coletivas ou dados interesses” (SOUR, 1998 p.152)

Os conflitos

Robbins aborda o conflito como um processo de reconhecimento da consciência (percepção), a oposição,

a escassez, e a obstrução. (ROBBINS, 2004, p.172).

Para Robbins (2004, p.172), há uma transição na conceituação de conflito. Existem três visões de conflitos, numa visão tradicional o conflito deve ser evitado, e, nessa mais antiga abordagem, todo conflito é ruim e considerado contraproducente, ainda que muito difundido entre os anos de 1930 e 1940, esse modelo ultrapassado é ainda apregoado em organizações; na visão de relações humanas, difundido nos anos de 1940 a 1970, “o conflito é ocorrência natural nos grupos e nas organizações”, e sendo inevitável, defende-se que deve ser aceito, entretanto, pode ser benéfico ao grupo; e outra forma “propõe que o conflito pode ser uma força positiva”, essa, uma visão interacionista, muito difundida a partir dos anos 70, é a visão mais atual, sendo uma abordagem que encoraja o conflito para gerar mudanças nos grupos. (ROBBINS, 2004, p.173).

Robbins (2004, p.183), afirma que é importante, o saber negociar e equilibrar os relacionamentos interpessoais, de forma que o conflito possa ser construtivo melhorando o desempenho do grupo.

As equipes autogeridas

Para Daft, “as equipes autogeridas compõem-se de cinco a vinte trabalhadores multifuncionais que se revezam nas tarefas e fabricam um determinado produto ou realizam um serviço completo” (DAFT, 2002, p.360). As características deste tipo de equipe, normalmente, permanente, são: empregados com várias habilidades e funções, acesso a recursos e informações, autoridade para tomar decisões e sobretudo trabalham com supervisão mínima.

Quanto ao tamanho das equipes, Daft enfoca que “grandes equipes (12 pessoas ou mais) tendem a ter maiores desavenças e diferenças de opinião” (DAFT, 2002, p. 361). Com a formação de subgrupos e a ocorrência de conflitos, o líder tem um trabalho maior em gerenciar a equipe. Daft aponta ainda a rotatividade, o absenteísmo, a comunicação precária e com a menor possibilidade de participação, os membros não se sentem parte íntima do grupo.

A Cooperativa Nova Produtiva

A NOVA foi criada para ser um legítimo instrumento cooperativista. Nasceu da vontade e determinação de um grupo de produtores e, tal como aconteceu nos primórdios do cooperativismo, teve origem nas necessidades comuns de seus fundadores e produtores da região Noroeste do Estado do Paraná.

Em 23 de julho de 1999, reunidos em Astorga, 36 (trinta e seis) agricultores assinaram a Ata de Constituição, dispostos a fazer dela um instrumento para atingir o maior grau de eficiência nas respectivas atividades da cooperativa. No final do ano 2000, a cooperativa já congregava 1.863 associados, e em setembro de 2008, contava com cerca de 3.100 associados.

O projeto, de inspiração econômica, social, e também cultural, buscou com prioridade, desde o início, maior segurança na comercialização da produção para os agricultores e a consequente melhoria de resultados nas suas atividades, exploradas na então definida área de ação.

A busca por uma alternativa que fosse ao encontro desse objetivo, principalmente diante da forte crise do setor agrícola, gerada pela falta de renda dos agricultores, em função da queda generalizada de preços agrícolas, o alto custo de produção e de sucessivas secas que deram grande prejuízo aos produtores, deu origem às ações de criação e consolidação da NOVA.

Foi pela implantação deste projeto que ela nasceu: uma entidade cooperativista cujas ações foram fundamentadas na democracia, na participação e na transparência de seus atos, fundamentos para a cooperativa, buscando o desenvolvimento e a melhoria das atividades da região, além da otimização de resultados aos cooperados.

O perfil da Cooperativa Nova Produtiva

Com Sede em Astorga – PR, sua área de atuação abrange 13 Municípios da Região Noroeste, compreendendo uma área de 2.564.433 km². No setor agroindustrial, desenvolve a atividade canavieira, com a produção de álcool etílico – hidratado e anidro, operando

nos mercados interno e externo.

Atua no segmento agrícola primário, prestando serviços, tais como: beneficiamento de café, assistência técnica, venda de insumos agropecuários – herbicidas, pesticidas, venda de peças e pequenos equipamentos agrícolas, como EPIs, rolamentos, plantadeiras, cortadeiras; e no recebimento dos principais produtos agrícolas como: soja, milho, trigo e café, com assistência técnica especializada, além de algumas atividades voltadas para a pecuária, a exemplo da oferta de serviços de veterinária, venda de medicamentos para pequenos animais, sal mineral para gado de corte e leite.

Com um quadro funcional de cerca de 755 funcionários efetivos, e cerca de 1140 funcionários temporários (safristas), visa atender às necessidades de seus 3.100 cooperados, significando o envolvimento indireto de cerca de 10.000 pessoas – entre família de cooperados e colaboradores.

Missão

A missão da cooperativa, definida em função dos objetivos a serem atingidos é a seguinte: “Promover o bem estar dos associados e colaboradores, através do desenvolvimento econômico, social e cultural, agregando valores à produção agropecuária, preservando o meio ambiente.”

Organograma

O organograma a seguir exposto tem o intuito somente de esboçar a estrutura organizacional, no nível hierárquico superior.

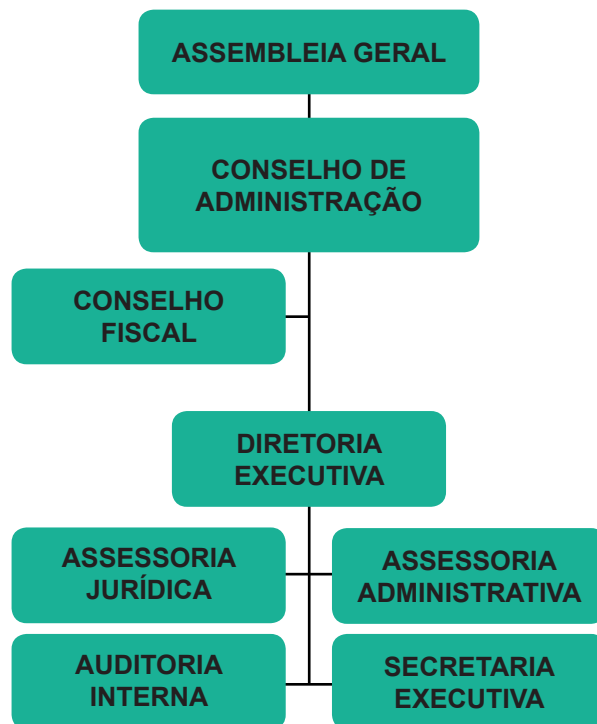


Figura 01 – Fonte Nova Produtiva

Conforme o Estatuto da cooperativa, no organograma, a Assembléia Geral dos associados é o órgão soberano da NOVA e tem poderes para tomar toda e qualquer decisão de interesse social, aprovar, ratificar ou não atos que interessam aos associados e à própria cooperativa, de acordo com a legislação em vigor e o Estatuto Social cujas decisões vinculam a todos.

O Conselho Fiscal é constituído por três membros efetivos e três suplentes, todos associados, eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, para um mandato de um ano, sendo permitida a reeleição, para o período imediato, um terço dos seus integrantes. Compete ao Conselho Fiscal exercer assídua fiscalização sobre as

operações, atividades e serviços da Cooperativa.

A NOVA é administrada por um Conselho de Administração, composto por seis membros efetivos, sendo dois membros eleitos pela Assembléia Geral para os cargos de Diretor Presidente, com função administrativa específica, e mais o Diretor Vice Presidente, além de quatro membros que serão Conselheiros de Administração, eleitos por Assembléia Geral para um mandato de quatro anos, podendo ser reeleitos.

A Diretoria Executiva, órgão executivo da administração da cooperativa, é composta de: Diretor Presidente, que, obrigatoriamente, é o Presidente do Conselho de Administração; Diretor(es) Executivo(s), até o limite de dois. Compete aos Diretores Executivos executar as deliberações do Conselho de Administração e da Assembléia Geral; baixar instruções normativas referentes a aspectos administrativo-operacionais; encaminhar estudos e propostas no âmbito administrativo, no operacional e estratégico ao Conselho de Administração.

As assessorias administrativa, jurídica, secretaria executiva e auditoria interna são áreas de apoio à Diretoria Executiva, auxiliando a administração conforme as atribuições dos cargos.

Associados

Os cooperados da NOVA são produtores rurais que adquirem insumos, peças e produtos veterinários, produzem e entregam produtos agrícolas – grãos, (soja, milho, trigo, café) e cana-de-açúcar, para a cooperativa. As fichas de matrícula dos cooperados estão devidamente registradas na junta comercial. Em algumas exceções, os produtores movimentam com a NOVA entregando produção agrícola, mesmo sem o registro na junta comercial, não desfrutando assim de todos os serviços oferecidos pela cooperativa, são os chamados não-associados.

A fundação do Grupo de Cooperativismo

Por se tratar de uma cooperativa com quase dez anos de existência, a área de cooperativismo foi insti-

tuída numa formatação diferente do modelo tradicional que compõe a grande maioria das assessorias e departamentos de cooperativismo de outras cooperativas, ou seja, no lugar de uma assessoria ou cargo específico encarregado da OQS, criou-se um grupo formado por funcionários de diferentes departamentos da cooperativa, a exemplo do Departamento de Recursos Humanos, Assessoria Jurídica, Secretaria Executiva, Departamento de TI, Departamento Financeiro/Administrativo, Departamento de Bens e Fornecimento, Unidade Astorga, Unidade Santa Fé, Auto Posto, e passou a ser denominado Grupo de Cooperativismo – GCOOP.

A Figura 02, no Anexo A, mostra o organograma da cooperativa, conforme pode ser vista pelos membros do grupo. Nela percebe-se os diversos componentes do GCOOP, seu departamento original e se este conta com subordinados ou não. Também estão diferenciadas, na figura, as pessoas conforme o gênero, apresentando para as mulheres cabelo estilizado para a figura do “boneco de palito”, e nenhum adorno para os homens.

Em 2002, a base para a criação do denominado Grupo de Cooperativismo surgiu da participação de funcionários no MULTICOOP – Programa de Multiplicação em cooperativismo, um curso oferecido pelo SESCOOP/PR, direcionado aos colaboradores de cooperativas paranaenses. O conhecimento da filosofia, valores e princípios cooperativos, foi um fator importante que serviu de base teórica para a formação do grupo.

O grupo, voluntário e informal, formado pelo número de dez funcionários, oriundos de diversas áreas e ocupantes de variados cargos, iniciou suas atividades com reuniões pautadas na troca de experiências e pesquisas de modelos de OQS de outras cooperativas. Também foram feitas visitas a outras cooperativas com a intenção de trocar experiências e conhecer melhor o trabalho realizado pelas mesmas em OQS.

A principal questão naquele período foi identificar a forma de trabalho do grupo, uma vez que não haveria a contratação de um coordenador ou assessor remunerado. As demais questões iam surgindo naturalmente: qual seria a periodicidade das reuniões, como seria cobrada a responsabilidade da equipe sendo um grupo voluntário, e sobre a metodologia a ser adotada para

atingir a melhor organização do quadro.

No início, não foi fácil conciliar a disponibilidade de tempo, as divergências de opiniões entre os membros, ou mesmo a liberação dos funcionários, devido às li-des diárias de suas funções de cargo. Das reuniões realizadas mensalmente, ao final de um ano, em 2003, obteve-se a primeira formatação de um Programa de Organização do Quadro Social. Entretanto, havia muitas dificuldades iniciais do grupo, havendo um coordenador indicado pela Diretoria, o grupo ainda não conseguia colocar em prática o projeto, as discussões e os debates ocasionavam conflitos, por divergências de opiniões, pautadas principalmente pelas indefinições de objetivos e metas para o grupo.

Apesar dos conflitos existentes, nesse período, foi sugerida a implantação de um sistema de cadastramento de atividades agrícolas que propiciasse a segmentação de produtores por culturas e por região, uma ferramenta que seria útil para a OQS. Após a apresentação do estudo, a Diretoria autorizou sua implementação.

Ainda em 2003, uma das ações voltadas ao Quadro Social foi a realização do Torneio de Cooperados, um evento esportivo até então exclusivo para o público masculino. Na edição daquele ano, foi sugerido que se realizasse paralelamente ao torneio de futebol um evento que agregasse também a presença das mulheres cooperadas, esposas e filhas de cooperados, congregando a família nos eventos de lazer e culturais, até aquele período exclusivamente direcionado a participação de cooperados. A proposta de realização do primeiro bingo para o público feminino foi aceita, entretanto, não se pode dizer que foi fácil a aprovação desse projeto. Houve divergências das opiniões dos funcionários contra a ala feminina do grupo que tentou viabilizar a proposta por acreditar que as mulheres estariam participando, mesmo sendo o evento até então exclusivo para cooperados. Houve dois grandes argumentos a favor da inserção da mulher nos eventos, um seria na forma de convidar, apresentando um evento exclusivo – no caso o bingo, com prêmios direcionados ao público feminino, e a outra era a necessidade de mudança cultural na região da cooperativa, ou seja, as mulheres que sempre participaram de bingos beneficentes, reu-

niões e festas de igreja, poderiam também, participar dos eventos da cooperativa. A partir do sucesso dessa experiência, o GCOOP começou a programar eventos também voltados à família do cooperado.

Em 2004, houve a participação de mais seis funcionários no MULTICOOP e outros cursos internos na cooperativa, de capacitação e formação, agregando informação sobre cooperativismo a outros membros do GCOOP, tendo sido reestruturado o Programa para a Organização do Quadro Social, desta vez, com o auxílio do Assessor de Planejamento Estratégico. A partir deste período, novos funcionários foram convidados a participar como membros voluntários.

Para obter melhores informações sobre a estrutura funcional, as relações de poder, os conflitos internos, processo de institucionalização e objetivos do GCOOP, foi realizado um questionário de pesquisa, respondido por todos os membros. Este questionário foi constituído de cinco perguntas subjetivas não diretas, e encaminhado confidencialmente via e-mail por uma pessoa externa ao grupo e à cooperativa, sendo retornadas apenas as respostas compiladas.

Por meio deste questionário de pesquisa, quando questionados sobre os objetivos iniciais, apenas 29,4% dos entrevistados citaram a OQS como um dos objetivos do GCOOP, 35,2% acreditam que o objetivo é desenvolver projetos que promovam a aproximação dos cooperados da sua cooperativa, 11,7% acreditam que o objetivo era simplesmente desenvolver qualquer trabalho em grupo, também 11,7% citaram o sucesso inicial no desenvolvimento das atividades do GCOOP, porém apresentaram as dificuldades surgidas no relacionamento dos membros. Apenas 11,7% disseram não conhecer os objetivos iniciais por não terem participado de sua fundação.

Com esta pesquisa é possível estabelecer que os objetivos do GCOOP não estão claros para seus membros. Mesmo sendo possível entender a OQS como uma aproximação do cooperado e maior integração deste com sua cooperativa, a estatística sobe para 64,6% dos membros com um objetivo coeso. Representando pouco mais da metade dos membros, enquanto que os outros 35,4% não têm uma clareza dos objetivos do GCOOP.

Algumas respostas que descreveram o GCOOP em seus momentos iniciais podem ser destacadas pela relevância de síntese: “Os eventos desenvolvidos pelo grupo, buscavam promover no cooperado a consciência cooperativista, destacando a importância do trabalho integrado.” e “O grupo se destacava por ser um trabalho voluntário e por obter sucesso nos projetos que realizava”.

O processo de institucionalização do Grupo de Cooperativismo

O grupo foi tomando forma consistente, trabalhando no sistema de equipe autodirigida. Nesse período, o grupo iniciou um processo de institucionalização, por meio de apresentações do Programa de Organização do Quadro Social em todas as Unidades Operacionais da NOVA. Cada membro do grupo era responsável por um projeto, e os outros auxiliavam a operacionalizar, contando ainda com o apoio, nem sempre a favor, de outros colaboradores. A Diretoria aprovava os projetos e opinava sobre a melhor formatação. Houve novas ações e a elaboração de novos projetos voltados para o Cooperado, Cooperada, Jovens e Comunidade, alguns projetos foram redefinidos e de dois projetos, formara-se um único, de forma a facilitar a organização e a participação de mais membros do grupo.

Dos projetos que avançaram, o Projeto de Capacitação para Cooperados, foi criado para ofertar cursos em módulos para um público mesclado – cooperados, cooperadas, esposas e filhos; o Projeto Nova Mulher, com palestras e cursos voltados primeiramente somente para cooperadas e posteriormente para esposas e filhas; o Projeto Nova Jovem – formado por um grupo de jovens filhos de associados. Os eventos propunham promover a aproximação da família no contexto da cooperativa, e tiveram como premissa atender ao princípio cooperativista de formar, informar e educar o cooperado e sua família.

Em julho desse mesmo ano, ocorreram as festividades de comemoração ao Aniversário da NOVA, marco importante para firmar a presença da mulher, dos jo-

vens e da família aos eventos. Cerca de sete mil pessoas compareceram, tornando uma festividade totalmente voltada para a família do cooperado.

Desse período em diante, ficou marcante no GCOOP a formação de subgrupos e a divisão de tarefas por projetos. As lideranças internas dos membros do grupo foram identificadas e alguns projetos tiveram continuidade e outros não. Havia conflitos e muitos debates sobre a forma de conduzir o grupo, algumas resistências de gestores em liberar funcionários para as reuniões e dúvida sobre a efetividade dos eventos. Com o sucesso obtido nas ações e nos projetos, mesmo que não houvesse uma forma de mensuração dos resultados financeiros, notava-se a maior participação da mulher em Assembléias Gerais e outras ações da cooperativa, isso algumas vezes ocasionava relutâncias dos outros departamentos em cooperar com o GCOOP, uma vez que este estava diretamente ligado à Diretoria Executiva.

A não conclusão do processo de institucionalização foi apontada, na pesquisa realizada com os membros do grupo, como uma questão de tempo, que a partir de uma reestruturação do GCOOP ela acabará por concluir-se, por 41,1% dos entrevistados. As disputas pelo poder entre as áreas gerenciais foram apontadas como a causa da falta de institucionalização do GCOOP por 23,5% dos entrevistados, enquanto que para 17,6% dos entrevistados a falta de um coordenador ou departamento específico justifica a não institucionalização do grupo. Para 11,7% dos entrevistados a ausência de uma identidade interna ao grupo, promovendo disputas entre os próprios membros, resulta na sua não institucionalização. E apenas um membro, representando 5,8% diz não saber o porquê.

Para os membros do GCOOP o grupo deveria primeiro estruturar-se e estabelecer informalmente suas diretrizes, para então definir formalmente sua institucionalização. Embora pareça a princípio coerente, a afirmativa não é válida, uma vez que a falta de legitimidade do GCOOP, faz com que seus próprios membros, e outros colaboradores externos ao grupo não tenham a ciência da importância dos projetos desenvolvidos,

impedindo também o processo de legalidade.

A resposta “O grupo ainda não é visto dentro da cooperativa como um grupo que deu certo, para grande parte dos colaboradores e principalmente a área gerencial” resume a falta de legitimidade do grupo.

O ressignificado do poder

Embora cada membro do GCOOP possuísse uma função específica e diferenciada, quando reunidos para a organização de eventos e tomada de decisões, todos podiam abertamente expressar sua opinião, concordar, discordar e apresentar sugestões, independentemente se gerentes ou subordinados. Uma vez definidas as tarefas a serem executadas, por cada um do grupo, os membros com cargo de gerência tinham mais facilidade para determinar como seriam realizadas as tarefas, ora fazendo solicitações para seus próprios subordinados ou a outros gerentes. Já os membros do grupo subordinados a outros gerentes, muitas vezes se sobrecarregavam realizando inúmeras tarefas pois para determinar outra pessoa para cumprir este papel precisavam, muitas vezes, de comunicações expedidas pela Diretoria para que os gerentes liberassem outros funcionários para a realização de tarefas que até eram de suas atribuições normais de rotina.

A autonomia, ou a falta desta, foi destacada por 23,5% dos entrevistados, como um fator preponderante quando um funcionário sem cargo hierárquico assume a responsabilidade por um projeto. Também 23,5% dos entrevistados focaram mais nas habilidades pessoais do funcionário e não a posição hierárquica exercida por ele dentro da organização, como fator para assumir responsabilidades no GCOOP. Agora, para 35,2% dos entrevistados é importante que o gerente ou superior do funcionário que se responsabiliza pelo projeto entenda a importância deste para a cooperativa, sem esse entendimento não é possível “liberar” o funcionário para a dedicação ao GCOOP. Para 17,6% dos entrevistados, o próprio grupo não aceita que membros sem cargo hierárquico assumam responsabilidades por

projetos, gerando boicotes, e dificuldades para a tomada de decisão.

Dissociar a tomada de decisão do cargo hierárquico é tarefa bastante complicada, em uma equipe autogerida, o ideal é que todos os membros possuam níveis semelhantes na hierarquia da organização, conforme Daft (1999, p.358) aponta. Quando isso não é possível, é preciso um trabalho incansável para afirmar os direitos iguais de todos os membros, quando na presença da equipe.

A estrutura gerencial

Segundo Piemonte (2008, p.54), o modelo de administração convencional é centenário, a alocação de “colaboradores em função da sua especialização técnica em locais comuns chamados departamentos ou áreas” e a priorização de atividades no sentido vertical, foi criada há muito tempo para atender os negócios, então emergentes, onde havia “filas” de clientes. Ele questiona: “se o cenário para o qual a forma de administração convencional foi criada não existe mais, é possível continuar aplicando?”.

Quando a organização percebe o cliente como prioridade, no caso da cooperativa – o cooperado, aparecem as prioridades horizontais, que demandam ações de vários departamentos diferentes, que, para Piemonte (2008, p.55), também devem ser consideradas na execução do negócio. Porém, “isso leva a situações de conflito que devem ser corretamente gerenciadas”, principalmente a dificuldade das pessoas entenderem o exercício do poder de outra forma.

A participação dos cooperados na sua cooperativa é fator primordial para o sucesso desta. Assim a OQS é uma prioridade que não é exclusiva de um departamento, mas envolve todas as funções de vários departamentos, como o setor de cadastro, para o contato com o cooperado, o departamento de T.I., para os controles por meio de relatórios integrados, o departamento técnico, que é a ponte entre cooperado e cooperativa, entre outros. Para a NOVA, esta prioridade horizontal é

tratada por funcionários destes departamentos também organizados de forma horizontal no GCOOP.

O GCOOP, por agregar diversos funcionários de diferentes departamentos, possui vários pontos de vista de profissionais, não só sistêmicos, mas dinamizados pela permanência do funcionário em seu setor que traz ao grupo as prioridades verticais do seu departamento.

Os conflitos e resistências advindos da nova estrutura administrativa não impediram os trabalhos do GCOOP, porém, para os gerentes e até para os funcionários, não há a legitimidade do grupo, ou seja, as atividades deste não são prioridades e muitas vezes eram relegadas para segundo plano, ou não eram feitas de forma alguma. Isto exigia que, para algumas ações, uma convocação de funcionários fosse expedida pela Diretoria Executiva. Ora, mesmo com a legalidade da ordem, esta ainda não era legítima, o que incidia em tarefas mal executadas ou re-trabalho para outros membros do grupo.

Quanto ao grupo estar conseguindo realizar seus objetivos mesmo sem um departamento específico, apenas uma resposta é incerta, preferindo deixar o balanço para o final das atividades anuais. 76,4% dos entrevistados acreditam que o GCOOP tem atingido seus objetivos, embora sejam unânimes nas ressalvas, de que o processo seria melhor se houvesse um departamento específico ou ao menos um coordenador específico para a área. E 17,6% dos entrevistados não acreditam que o GCOOP tem atingido seus propósitos, e atribui esse sucesso apenas se houver realmente funcionários exclusivamente voltados para este fim.

No levantamento feito pela pesquisa os membros do grupo apontaram que o GCOOP vem se mostrando eficiente, tem realizado projetos que apresentam retorno, mesmo que subjetivo, à cooperativa. A eficácia, porém, não está ocorrendo, pois problemas apontados a serem solucionados são muitos, e talvez nem sejam solucionados de todo. Embora algumas respostas o tenham descrito como “aos trancos e barrancos” ou “de forma amadora”, a maioria dos entrevistados apóia o GCOOP como uma solução viável.

Os conflitos

Entre as muitas dificuldades de relacionamento dos membros do GCOOP, foram citadas, na pesquisa realizada com seus membros, principalmente: formação de subgrupos, 47,0%; falta de integração entre os membros, dificuldades de comunicação e reunião, 29,4%; sobrecarga de trabalho, 17,6% e competição interna na realização dos projetos, 5,8%. Também foram enumeradas outras dificuldades de relacionamento como: individualismo, falta de comprometimento, membros sempre “do contra”, dificuldades de trabalhar em equipe, falta de liderança e pouco espírito de colaboração.

Devido ao tamanho da equipe, que possui 16 membros, Daft (1999, p.361) aponta como natural o processo de formação de subgrupos. O que é bastante improdutivo para uma equipe autogerida é que sempre os mesmos membros façam as tarefas. O revezamento, tanto na liderança desta, quanto na execução de tarefas é saudável. Porém em um grupo muito grande há a dispersão, e muitos se acomodam por haver outros que realizam as tarefas.

Quando um determinado subgrupo se sobressai em suas atividades, até por acomodação de outros membros, os conflitos também se sobressaem. No GCOOP as divergências de opiniões e a formação de um subgrupo mais atuante nas ações a ele designadas ocasionaram conflitos de tarefas e relacionamento. Porém, conforme Robbins, os conflitos no grupo propiciam mudanças, podendo-se obter resultados positivos, havendo troca de responsável pelos projetos e a descentralização das atividades, levando a novas resoluções e tomada de decisão. (ROBBINS, 2004, p.183).

As atribuições

Para Daft, de acordo com os papéis que cada membro de uma equipe exerce, esta pode estar equilibrada ou não. Daft classifica os papéis dos membros das equipes como especialista na tarefa ou sócio-emocio-

nal, de acordo com seus comportamentos. No papel de especialistas na tarefa os membros de uma equipe “gastam tempo e energia ajudando a equipe a alcançar sua meta” (DAFT, 1999, p.361). Em geral este tipo de papel apresenta comportamentos como: ter iniciativa, emitir opinião, procurar informações, sumarizar e energizar. Já aqueles que “adotam o papel sócio-emocional apóiam as necessidades emocionais dos membros da equipe” (DAFT, 1999, p.362). Frequentemente apresentam os seguintes comportamentos: incentivar, harmonizar, reduzir tensões, acompanhar e se comprometer.

Se uma equipe possui muitos membros com características de especialista na tarefa, esta tende a ser eficiente, porém por curto período de tempo. E se uma equipe possui muitos membros com características sócio-emocionais, esta tende a ser improdutiva. Assim as equipes de sucesso devem estar equilibradas apresentando ambos os papéis e em número equiparado, “uma equipe bem equilibrada se sairá melhor a longo prazo porque trará satisfação pessoal para seus membros e permitirá o cumprimento das tarefas da equipe” (DAFT, 1999 p. 362).

Um item importante que Daft aponta são os papéis duais e não-participativo. Pessoas que apresentam ambas as características de especialista na tarefa e sócio-emocional, exercem um papel dual e podem se tornar líderes da equipe. Já os não participativos dão pouca ou nenhuma contribuição para a equipe.

Fica claro, através da pesquisa realizada que falta ao GCOOP membros com papel sócio-emocional. Respostas como: “também havia aqueles ‘donos-da-verdade’, que independente do progresso dos eventos, persistiam em não mudar” e “o grupo não se preocupa com um bem comum” mostram o quanto os membros do GCOOP podem ser denominados especialistas na tarefa. Também foi apontado, por 75% dos entrevistados, o afastamento de alguns membros, e a dispersão do grupo, isso mostra o quanto o papel não participativo está presente no GCOOP e interfere na realização da tarefa e também na insatisfação dos membros do grupo. Quanto à liderança do grupo, muitas respostas

dadas à pesquisa, independente da pergunta, apontaram a falta de um líder como a possível causa para os problemas enfrentados pelo GCOOP, assim é possível afirmar que no grupo não houve nenhum membro que exercesse de forma significativa o papel dual.

Os desafios e as perspectivas

Talvez de todos os muitos desafios do GCOOP, manter os funcionários realizando adequadamente suas funções de cargo e paralelamente realizando os projetos voltados à OQS, tendo com isso um ganho de resultados duplamente satisfatórios à NOVA, seja o maior e mais instigante.

Outro desafio, igualmente preocupante, é a aceitação e a legitimidade do grupo perante gerentes e funcionários e a participação destes nos projetos da cooperativa. A partir da idéia de uma equipe autogerida com autoridade e legitimidade, os resultados podem ser mais facilmente obtidos. Como chegar a esta legitimidade? Eis a questão fundamental deste estudo de caso.

Sugestão de questões para o debate

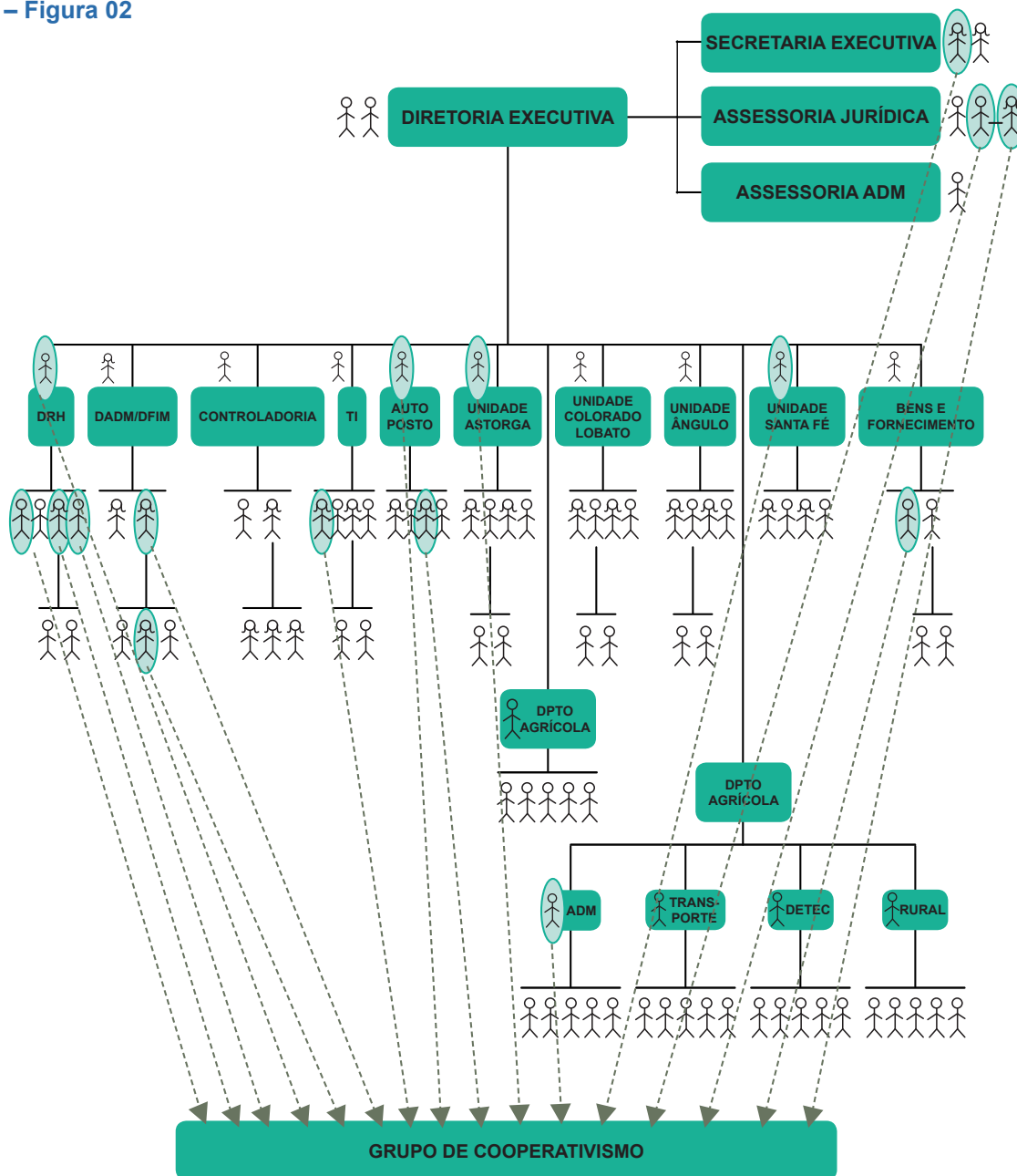
a) Em uma cooperativa o poder é compartilhado por todos os sócios, em contrapartida internamente é exercido por poder vertical pelos gestores. O GCOOP é uma tentativa válida de compartilhar o poder também internamente? Justifique sua resposta.

b) Aponte possíveis soluções para os conflitos comportamentais do GCOOP, ou mudanças que tornem os conflitos produtivos dentro do grupo.

c) O GCOOP apresenta um modelo de gestão autogerida. Quais as características desse modelo e os aspectos necessários para se obter resultados satisfatórios?

d) Quais aspectos e características do GCOOP que se perderiam e quais seriam alteradas ou adquiridas caso sua forma de gestão fosse verticalizada?

Anexo A – Figura 02



Referências

BORTOLI, Geclus Clovis de. **Cooperativismo no Paraná**. Brasília, DF: Serviço de Editoração Rumos: 1992.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GAWLAK, Albino; TURRA, Fabianne Ratzke. **Co-**

perativismo: Filosofia de Vida para um Mundo Melhor. 5a ed. Curitiba: OCB/SESCOOP, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 8a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PIEMONTE, Luiz Alberto. **A Nova Gestão**. B2B Magazine. São Paulo: Padrão Editorial Ltda, 2008.

Segmentando as relações de troca da agricultura¹

- GILSON MARTINS²
- ROBSON MAFIOLETTI³
- FLÁVIO E. TURRA⁴

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar os efeitos das variações dos preços recebidos e preços pagos pelos produtores sobre as relações de troca da agricultura. Primeiro, leva-se a cabo a decomposição matemática das relações de troca, de modo a segregar os efeitos dos preços recebidos e pagos. O estudo contempla também uma análise empírica do modelo desenvolvido, utilizando-se dados de custos variáveis de produção de feijão, milho, soja e trigo. A prerrogativa do estudo é o uso de alta tecnologia – tecnologia constante. Conclui-se que a decomposição das relações de troca em efeitos marginais dos preços recebidos e preços pagos constituem-se em um indicador complementar à simples análise de relações de troca. A prerrogativa de tecnologia constante permite o uso das relações de troca como um indicador para inferências sobre alterações nos níveis de renda do produtor rural.

Palavras-chave: Índices de paridade, insumos, poder de troca.

Sindicato e Organização das Cooperativas do
Estado do Paraná - OCEPAR
Gerência Técnica e Econômica
GETEC

¹ 1ª publicação na Revista de Política Agrícola, ano XX - N. 2 - abr/maio/jun 2011. p. 89 - 104

² Doutor em Economia Industrial e Desenvolvimento Sustentável, analista da Ocepar/Getec E-mail: martinsgilson@hotmail.com

³ Mestre em Economia Aplicada, analista da Ocepar/Getec. E-mail: robsonmafioletti@hotmail.com

⁴ Mestre em Economia Agrária, gerente técnico da Ocepar/Getec E-mail: fturra@ocepar.org.br

1. Introdução

O sistema de escambos constituiu o primeiro mecanismo utilizado pelo homem para a realização de trocas comerciais. A pouca diversidade de produtos nos primórdios tornava uso desse mecanismo suficiente para a efetuação do comércio. Com a evolução e aumento do grau de complexidade das relações comerciais se criou a necessidade da criação de mecanismos que unificassem as trocas. As primeiras tentativas para homogeneizar e facilitar as transações comerciais basearam-se em padrões com utilização de gado e sal, entre outros objetos. A evolução para padrões em metal remonta a aproximadamente 4.000 anos atrás (BACEN, 2010). Desde então a moeda tornou-se gradativamente o padrão dominante em relações de trocas comerciais.

É difícil imaginar um mundo moderno sem a moeda como intermediário nas trocas. Com o advento dos cartões magnéticos, cartões de crédito e transações pela internet, aos poucos perdemos também a noção de “dinheiro físico”. Entretanto, a noção intuitiva precedente ao uso da moeda ainda permeia nossas vidas. Assim, mesmo que o objeto do trabalho do homem moderno não seja um produto propriamente dito, é comum questionarmos: quantos dias tenho que trabalhar para comprar um dado objeto? Quantos meses/anos terei que trabalhar para comprar aquela casa ou carro? Não raro, a troca assume também parte efetiva de uma transação, como é o caso do recebimento de carro usado como parte de pagamento do carro novo.

É interessante notar que a noção de troca assume um simbolismo diferenciado no meio rural. É mais palpável para o produtor rural pensar a compra de um insumo para a produção ou mesmo de um produto de maior valor para consumo próprio em termos de quantidades de produtos agrícolas necessários para a compra dos mesmos. Assim, por exemplo, o produtor calcula a quantidade de sacas de soja, ou milho, necessárias para se comprar uma quantidade de

fertilizantes, de um trator, de uma colheitadeira, etc. Da mesma forma, é comum se pensar as sobras da produção agrícola em termos de número de sacas de produtos por hectare ou alqueire.⁵ Ainda, em outros casos a relação de troca (RT) assume papel bastante relevante em contratos de arrendamento ou na determinação de preço da terra, que com frequência é determinado ou pelo menos pensado em termos de quantidade de sacas de cereal ou oleaginosa por hectare de acordo com o potencial produtivo da região.⁶ Por esse motivo, não se deve estranhar a assertiva de que a relação de troca pode ser caracterizada como “a variável mais relevante às decisões dos produtores” (MELO, 1992, p. 141)⁷.

Fundamentação teórica

As relações de troca comparam as mudanças entre índices de preços pagos e preços recebidos pelos produtores rurais. Elas têm sido foco de publicações técnicas voltadas ao público em geral e também de publicações científicas especializadas.

No campo técnico, as federações da agricultura (BORGES, 2005), organizações de cooperativas (MENDES, 1998), secretarias da agricultura (PELLEGRINI, 1987) ou mesmo institutos de pesquisa agrícola valem-se da noção intuitiva da relação de troca para gerar indicadores práticos e de fácil entendimento sobre os níveis de custo e indiretamente sobre a renda dos produtores rurais.

A literatura científica especializada apresenta uma gama de índices para estudar as relações de trocas da agricultura. Ao se referirem às relações entre os preços pagos (pp) e preços recebidos (pr), os autores utilizam as expressões como índice de paridade (OLETO, 1992; VICENTE; MARTINS, 2004) ou termo de troca (PONCIANO et al., 2007), mas relação de troca é o termo utilizado com mais frequência (ARAÚJO et al., 2007; GASQUES; CONCEIÇÃO, 2000; GASQUES et al., 2004a, 2004b; MARTIN, 2005; OLETO, 1992; PONCIANO et al., 2007; SOUZA; STULP, 2005). Além da relação direta insumo/ produto, a literatura aponta outros índices como o de Fischer⁸ e Tornqvist para ex-

⁵ Extenso estudo empírico sobre as relações de troca para diversos produtos da agricultura foi publicado pela Organização das Cooperativas do Paraná em 2006 (OCEPAR, 2006a) e em 2010 (MARTINS, 2010).

⁶ Cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná, por exemplo, oferecem aos cooperados opções de troca de insumo por produto. Em um dos modelos utilizados, a assistência técnica da cooperativa faz levantamento junto aos seus cooperados da necessidade de insumos para o ano-safra. É feita a cotação dos preços dos insumos e se lança oferta para os cooperados, que podem fechar contrato de compra baseado em relações de troca. O cálculo de equivalência baseia-se nos preços futuros do grão (CBOT). No momento da operação a cooperativa assume posição de vendedor na bolsa de mercados e futuros em uma data que melhor convém para o cooperado para uma quantidade de produto necessária para a compra do pacote tecnológico do produtor rural. Além disso, a operação se baseia na cotação do dólar. Na operação consideram-se também os prêmios portuários ou o preço do produto na praça local (observação de campo dos autores).

⁷ É importante não confundir as relações de troca aqui referida com aquela geralmente referida em estudos de comércio internacional, que se refere à relação entre o índice de preços de exportações e o de importações.

⁸ O índice de Fischer baseia-se na mudança de receitas para os agregados dos produtos da agricultura em virtude de variações de preços e quantidades negociadas.

pressar as relações de troca na agricultura (GASQUES et al., 2004a, 2004b; VICENTE; MARTINS, 2004). Tais índices podem ser considerados indicadores macros e dão ideia da competitividade da agricultura para o agregado da economia de uma região ou do país. As relações de troca (preços pagos/ preços recebidos), por sua vez, prestam-se para dar uma ideia da competitividade da propriedade rural, dada a evolução de preços dos insumos e de preços agropecuários. Mesmo quando baseados em preços pagos e recebidos oficiais, esse tipo de índice oferece uma possibilidade de interpretação no nível microeconômico e de fácil compreensão aos produtores, técnicos e empresários rurais. Assim, as relações de troca podem ser indicadores do custo marginal de produção, influenciando, por sua vez, decisões de produção. Se ao longo do tempo as relações de trocas permanecem desfavoráveis aos produtores, há uma tendência dos produtores de investir menos em tecnologia ou mesmo de abandonar o cultivo (MENDES, 1998). Em suma, é possível se classificar os índices e relações de troca em dois níveis (OLETO, 1992):

a) O índice pode ser calculado para uma região. A vantagem desse índice é poder representar realidades heterogêneas em apenas um índice.

b) No nível de produto, um índice é calculado para cada produto. A vantagem desse índice é garantir uma maior fidelidade à realidade do produtor. O cálculo é feito por meio da razão entre IPR e IPP.

Os índices e relações de troca fornecem subsídios técnico-científicos para a análise da agricultura brasileira. Contudo, com frequência, os autores apontam para a necessidade de se fazer contraponto com a produtividade rural.

A esse respeito, observa-se na literatura consenso de que os ganhos de produtividade são responsáveis pelo desenvolvimento da competitividade da agropecuária brasileira (DIAS; AMARAL, 2001; GASQUES et al., 2000, 2008; PONCIANO et al., 2007). No que diz respeito às relações de troca, os resultados de pesquisas são distintos conforme o período de análise e o produto em questão.

Por exemplo, Melo (1992) previa aumentos de produtividade na agricultura em vista do desenvolvimento favorável das relações de troca para os agricultores, ou seja, barateamento de insumos e aumento de preços de commodities.

Dias e Amaral (2001) atribuiu o crescimento da

agricultura da década de 1990 às melhorias das relações de troca em benefício dos produtores rurais ocasionadas pela abertura comercial. Por outro lado, Ponciano et al. (2007) relatam que o achatamento de preços e os aumentos nos preços dos insumos foram responsáveis pela queda de renda dos produtores rurais brasileiros. No entanto, Souza e Stulp (2005) apresentam argumentos curiosos ao apontarem, com base nos resultados de pesquisa, que a oferta de insumos seria pouco elástica, ou seja, mudanças na demanda gerariam pouca variação de preços.

É interessante notar que as relações de troca não possuem relevância somente como um indicador da análise da competitividade da agropecuária e da propriedade rural. Operações comerciais com trocas físicas efetivas de produtos são práticas já observadas em empresas e cooperativas agropecuárias. Os contratos de troca já são apontados como um dos novos instrumentos para a coordenação do fluxo de matérias-primas nas cadeias produtivas agrícolas. Como fator motivador para o uso desse mecanismo, aponta-se a oferta insuficiente de recursos oficiais para custeio da produção e a possibilidade de diminuição de custos de transação envolvidos em operações tradicionais de empréstimo e custeio (GASQUES et al., 1998).

A literatura aponta algumas limitações no uso das relações de troca. Por exemplo, segundo Tweeten⁹ (1989, citado por VICENTE; MARTINS, 2003), considerando o equilíbrio competitivo e retornos constantes de escala, tem-se que as receitas agregadas e as despesas agregadas da agricultura devem se anular: $PQ - P'X = 0$, ou $Q/X = P'/P$, ou seja, produtividade dos fatores (Q/X) iguala-se à relação de troca¹⁰. Dessa igualdade depreende-se que aumentos na relação de troca devem ser compensados por aumentos de produtividades para a manutenção do equilíbrio de longo prazo. Os autores citados, entretanto, sugerem para análise de longo prazo o uso do indicador termo de troca de fatores (TTF), estimados pelo produto de índices de produtividade total de fatores por índices de paridade.

As relações de troca constituem também indicadores para nortear a formulação de políticas de criação de renda rural (SILVA; CARTIBANI, 2001). Porém, em alguns casos a literatura recomenda cautela com respeito a uma tradução direta de movimentos de preços e custos em movimentos de renda líquida na propriedade rural. Ao mesmo passo, de forma frequente são

⁹ TWEETEN, L. *Farm policy analysis*. Boulder: Westview, 1989. 397 p.

¹⁰ P = preços recebidos pelos produtores; Q = produção agregada; P' = preços pagos pelos agricultores; X = insumos agregados.

apontadas medidas a serem utilizadas para equalizar efeitos do arrocho das relações de troca (*cost-price squeeze*). Essa tendência se baseia primeiramente na suposição que arrochos nas relações de troca são indicativos de que o nível de renda dos produtores rurais individuais está em declínio.¹¹ Além disso, pressupõe-se que o objetivo da manutenção de rendas aceitáveis no setor rural pode ser alcançado por meio de políticas voltadas a melhorias nas relações de troca. Enfim, Jackson (1979) conclui que relações de troca (*cost-price ratios*) oferecem informações limitadas para interpretações sobre níveis de renda rural. A autora salienta que informações adicionais são necessárias para que conclusões mais definitivas sobre o nível de renda rural possam ser tiradas:

a) Se os movimentos em custos, preços ou alguma combinação de ambos foi responsável pelas tendências adversas nas relações de troca.¹²

b) As causas das mudanças nos preços e/ ou nos custos.

c) Possíveis respostas às mudanças nas relações de troca, ou seja, mudanças no mix de fatores/ produtos, mix de produtos, etc. (JACKSON, 1979).

A exemplo de Jackson (1979), a reflexão sobre a necessidade de informações adicionais para a interpretação das relações de troca norteia também a elaboração do presente texto. Portanto, o objetivo do presente estudo é aumentar o entendimento sobre as relações de troca. Para tanto, faz-se uma análise segmentada. Assim, propõe-se uma metodologia para análises de efeitos marginais da variação de preços de produtos e da variação de preços de fatores de produção sobre as relações de troca. Assim, o presente texto se ocupa de uma revisão detalhada da literatura, fundamentação e desenvolvimento matemático para o desenvolvimento do índice e a demonstração do uso do índice em exemplo prático.

Metodologia

O presente trabalho demonstra primeiramente um detalhamento matemático da relação de troca para a

obtenção das contribuições marginais da evolução de custos de insumos e preços dos produtos da agricultura. A análise matemática é acompanhada de análise gráfica para auxiliar na discussão dos resultados.

A parte empírica do trabalho baseia-se em dados de preços recebidos e preços pagos pelos produtores rurais no Estado do Paraná coletados e divulgados pelo Departamento de Economia Rural da Secretaria Estadual de Agricultura do Paraná (Seab/Deral), bem como nos cálculos de custos de produção das principais culturas agrícolas do Paraná feitos pela Organização das Cooperativas do Paraná e divulgados no Informe Agroeconômico da organização (resumo na Tabela 1). A análise foi feita com base nos cálculos dos custos variáveis (CV) de produção para as culturas de soja, milho, trigo e feijão para um período de 5 anos. Portanto, a análise baseia-se em custos referentes aos seguintes itens: a) máquinas e equipamentos (combustíveis, conservação e reparos do maquinário, aluguel de máquinas); b) benfeitorias (conservação e reparos); c) mão de obra temporária; d) insumos (sementes, fertilizantes, herbicidas, inseticidas/acaricidas, fungicidas e fitoregulador); e) despesas gerais; f) assistência técnica; g) transporte externo; h) recepção, secagem e limpeza; i) Proagro, INSS e juros sem o capital de giro.

Em suma, o estudo baseia-se nas seguintes pressuposições:

- **Uso intensivo de tecnologia:** os produtos utilizados para a composição dos custos baseiam-se na utilização de tecnologias avançadas na propriedade rural.

- **Tecnologia constante:** para que seja possível comparação ao longo do tempo, o estudo não considera mudança na intensidade de tecnologia de um ano para outro.

- **Produtividade constante:** como a tecnologia é constante, a produtividade também é constante para uma situação de normalidade climática.

- **Pacote tecnológico:** o poder de troca refere-se a um pacote tecnológico e não a somente um fator de produção ou insumo. Esse pacote tecnológico compõe o custo variável de produção de cereais de uma propriedade rural.

¹¹ Faz-se interessante breve menção aos fatores determinantes das relações de troca, mesmo que tais não sejam o objeto do presente texto. Freitas e Spolador (2006) concluíram que para o caso da cultura da soja as importações mundiais e a taxa de câmbio são determinantes das relações de troca. Para Spolador e Freitas (2007), esses fatores também ajudam a explicar as variações nas relações de troca do milho, mas esse pode ser também fortemente explicado pelas relações de troca da soja.

¹² De forma a detalhar o poder explicativo dos índices de troca, Melo (1992) estuda concomitantemente as variações percentuais de RT com as variações dos índices de preço recebido e de preços pagos. Assim, o autor constata que uma queda de 2% nos preços recebidos não significa uma queda de mesma proporção na RT. Entre os anos de 1977 e 1989, Melo (1992) encontra que uma variação de anual de -2,01% nos preços recebidos, compensado por uma queda de 3,37% nos preços dos insumos, acarreta uma queda na relação de trocas na ordem de 1,37% nas relações de troca.

Resultados e discussões

Fundamentação matemática

As relações de troca são relações entre preços pagos e preços recebidos.¹³ A relação de troca (simples) é calculada por meio da razão entre o preço de cada insumo (trator – y_t , fertilizantes – y_f , defensivos – y_d , etc.) pelo preço unitário do produto, ou seja, $z_1 = y_t / x$; $z_f = y_f / x$ ou $z_d = y_d / x$, etc. A literatura sugere também o cálculo da relação de troca pela razão composta (z_c), ou seja, o cálculo é feito para um conjunto de insumos [$z_c = (y_t +$

$y_f + y_d) / x$], conforme sugerem Silva e Cartibani (2001).

Em seguida se demonstra uma maneira matemática de se separar os efeitos de variações de preços dos insumos e dos preços dos produtos sobre as relações de troca.

Considere as seguintes variáveis:

- y_1 = preço do insumo no tempo 1; y_2 = preço do insumo no tempo 2.
- x_1 = preço do produto no tempo 1; x_2 = preço do produto no tempo 2.
- $z_1 = y_1 / x_1$ = relação de troca do insumo no tempo 1; $z_2 = y_2 / x_2$ = relação de troca do insumo no tempo 2.

Tabela 1. Dados de custos variáveis, totais e preços recebidos das safras de 2004 a 2010, para as culturas de feijão, milho, soja e trigo.

Item	Safr					
	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Feijão						
Máquinas e equipamentos	440	156	240	246	269	273
Insumos	755	771	525	829	1.190	756
Outros custos variáveis	1.356	602	615	718	795	807
Custo variável	2.552	1.528	1.380	1.792	2.255	1.836
Custo total de produção	3.227	2.133	2.100	2.586	3.144	2.853
Preço recebido (R\$/sc)	68	74	32	111	100	60
Milho						
Máquinas e equipamentos	103	239	226	232	260	260
Insumos	715	716	656	854	1.177	718
Outros custos variáveis	490	518	541	583	561	527
Custo variável	1.308	1.473	1.423	1.668	1.997	1.505
Custo total de produção	1.765	2.035	2.088	2.342	2.723	2.252
Preço recebido (R\$/sc)	13,4	12,7	16	20	17	14
Soja						
Máquinas e equipamentos	219	256	247	253	282	282
Insumos	548	468	364	447	627	417
Outros custos variáveis	255	299	302	328	358	336
Custo variável	1.021	1.023	913	1.028	1.267	1.035
Custo total de produção	1.640	1.652	1.589	1.741	2.071	1.952
Preço recebido (R\$/sc)	27	26	30	43	45	37
Trigo						
Máquinas e equipamentos	213	225	217	222	248	247
Insumos	624	547	515	641	830	529
Outros custos variáveis	254	262	267	318	336	306
Custo variável	1.091	1.034	999	1.181	1.414	1.082
Custo total de produção	1.666	1.574	1.634	1.845	2.162	1.938
Preço recebido (R\$/sc) ⁽¹⁾	27	24	25	39	29	24

Tem-se que a diferença das relações de troca entre os dois períodos pode ser dada por:

$$\Delta z = \frac{y_2}{x_2} - \frac{y_1}{x_1} \quad (1)$$

Subtraindo-se dos dois lados da equação 1 uma constante, a relação matemática mantém-se inalterada. Para o caso é conveniente diminuir y_2 / x_1 dos dois lados da igualdade:

$$\begin{aligned} \Delta z - \frac{y_2}{x_1} &= \frac{y_2}{x_2} - \frac{y_1}{x_1} - \frac{y_2}{x_1} \\ \Delta z &= \frac{y_2}{x_2} - \frac{y_1}{x_1} - \frac{y_2}{x_1} + \frac{y_2}{x_1} \end{aligned} \quad (2)$$

Podemos rearranjar a equação 2 para isolar os efeitos das variações de x e de y sobre as relações de troca. Nesse caso é também conveniente substituir as diferenças $x_2 - x_1$ e $y_2 - y_1$ respectivamente por Δx e Δy :

$$\begin{aligned} \Delta z &= \left(\frac{y_2}{x_1} - \frac{y_1}{x_1} \right) + \left(\frac{y_2}{x_2} - \frac{y_2}{x_1} \right) \\ &= \left(\frac{\Delta y}{x_1} \right) + \left(\frac{y_2 \cdot x_1 - x_2 \cdot y_2}{x_1 \cdot x_2} \right) \\ &= \left(\frac{\Delta y}{x_1} \right) + \frac{y_2}{x_2} \left(\frac{x_1 - x_2}{x_1} \right) \\ &= \left(\frac{\Delta y}{x_1} \right) - z_2 \cdot \left(\frac{\Delta x}{x_1} \right) \end{aligned} \quad (3)$$

Enfim, no caso específico aqui pesquisado, não se considera o poder de troca da agricultura com relação a um único fator de produção, mas sim a um conjunto de fatores que compõem o custo variável de produção. Assim sendo, pode-se utilizar a equação 3, considerando-se y como a somatória de todos os fatores componentes do custo variáveis de produção. Sendo y_i o valor de um determinado fator de produção componente do custo variável, tem-se que $\sum_{i=1}^j y_i$ corresponde à soma dos custos variáveis. Para efeitos de simplicidade de representação, representa-se $\sum_{i=1}^j y_i = y$.

Assim, a primeira parte da equação ($\Delta y / x_1$), refere-se ao efeito da mudança do preço do fator de produção sobre a relação de troca. Essa equação corresponde à noção intuitiva de que a diferença entre preços de um determinado insumo (R\$) dividida pelo preço inicial do produto agrícola corresponde ao acréscimo de preço em sacas do produto (R\$/saca). A segunda parte [$z_2(\Delta x/x_1)$] corresponde à variação do preço do produto sobre a relação de troca. Os resultados podem ser mais bem elucidados através de um exemplo (Tabela 2).

Análise gráfica

Em seguida apresenta-se uma breve análise gráfica com o objetivo de detalhar o modelo apresentado acima.

A Figura 1a demonstra o efeito do aumento dos preços dos produtos x sobre as RT, mantendo-se constante o preço dos insumos y. RT tende a diminuir exponencialmente com aumentos nos preços dos produtos, pois essas duas variáveis são inversamente proporcionais. Assim sendo, as variações nos preços dos produtos possuem influências marginais negativas sobre as relações de troca (Figura 2a).¹⁴

Tabela 2. Contribuições parciais das variações de preços de fertilizante e do preço da saca de trigo sobre as relações de troca.

	2000	2001
NPK ₀₅₋₂₅₋₂₅ (y) – R\$/t	512	597
Trigo (x) – R\$/60 kg	15	23
Relações de Troca (z) – Sacas (60 kg)	512 / 15 = 34	597 / 23 = 26
Varição das relações de troca entre 2001 e 2000 ($Z_{2001} - Z_{2000}$)	26 - 34 = -8 sacas	
a) Contribuição parcial da variação do preço do insumo:	(597 - 512) / 15 = 6 sacas	
b) Contribuição parcial da variação do preço do trigo:	-26 x (23 - 15) / 15 = -14 sacas	

¹⁴Alternativamente, poderia se dizer que os aumentos de preços dos produtos têm influência marginal positiva sobre as relações de trocas, já que as últimas constituem itens de custos para os produtores rurais, assumindo na contabilidade sinais negativos. Para isso seria necessário então fazer mudança no sinal de RT. Convencionou-se publicar as relações de troca em módulo; portanto, optou-se nesta publicação pela manutenção dessa sistemática estabelecida para se evitar problemas de interpretação.

A Figura 1b representa o efeito do aumento do preço de insumos nas relações de troca, mantendo-se os preços dos produtos constantes. As relações de troca são diretamente proporcionais ao aumento dos preços dos insumos. Nota-se que a contribuição marginal dos preços dos produtos é constante, significando que aumentos unitários nos preços dos insumos tendem a ter o mesmo efeito marginal sobre as relações de troca.

É interessante notar que, mantendo-se o preço de produtos constante e aumentando-se o preço dos insumos em $n\%$, obtém-se uma variação na relação de troca na mesma proporção. Se somente o preço dos

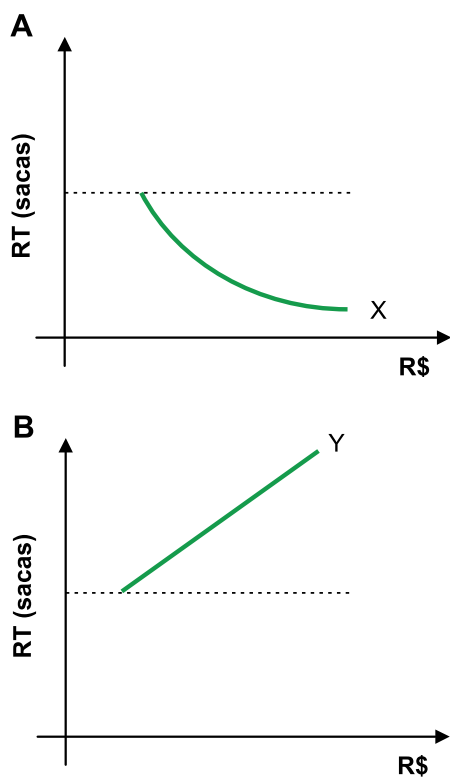


Figura 1. Efeitos das relações de troca dadas as variações nos preços dos produtos (A) e nos preços dos insumos (B).

proporções nos preços de seus produtos, pelo menos. Esse nem sempre é o caso, conforme se apresenta na análise empírica apresentada em seguida.

Análise empírica

A Figura 3 apresenta as relações de trocas para as culturas do feijão, milho, soja e trigo entre os anos de 2004 e 2010. A prerrogativa de tecnologia constante pre-

produtos sofre essa variação percentual, a relação de troca sofre uma variação de $(1/n)\%$. Se os preços dos insumos e o preço do produto sofrem a mesma variação percentual, a relação de troca permanece inalterada. Esse resultado é evidente, já que a multiplicação do numerador e do denominador de uma equação por uma mesma constante não altera o resultado. Entretanto, essa característica das relações de troca possui relevância prática não desprezível. Na prática, isso significa que para um produtor rural não ter sua rentabilidade prejudicada, variações percentuais nos preços de insumos precisam ser necessariamente compensadas por variações percentuais nas mesmas

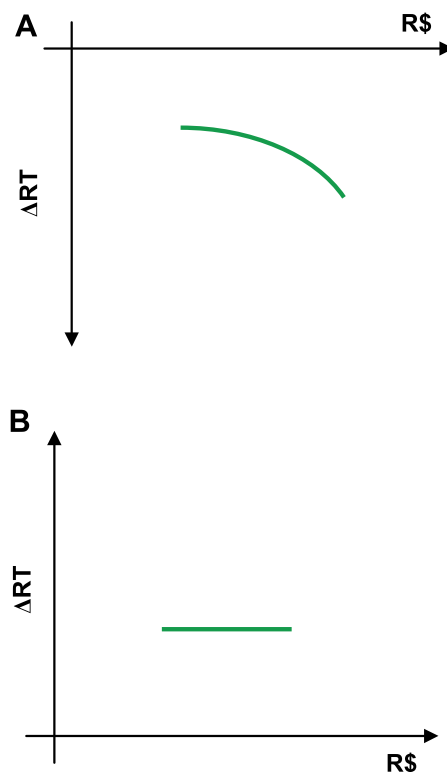


Figura 2. Contribuições marginais de variações dos preços de produtos (A) e de insumos (B) nas variações das relações de troca ΔRT .

vê uma produtividade de 35 sacas por hectare para o feijão, 120 para o milho, 55 para a soja e 45 para o trigo.

Por um lado, observa-se que as relações de troca para os custos variáveis de produção das culturas apresentam, historicamente, níveis distintos. A cultura do milho é aquela que apresenta relações de trocas mais elevadas, seguida pelo trigo, pela soja e pelo feijão. Isso se deve naturalmente às particularidades de cada cultura. Entretanto, é necessário notar que as

quatro culturas apresentam tendência histórica similar. O milho, por exemplo, teve na safra 2004/2005 um patamar de custo variável equivalente a aproximadamente 100 sacas, caindo para 84 sacas na safra de 2007/2008 e chegando a 106 sacas por hectare em 2010. Resguardadas as proporções, as relações de troca para as outras culturas tiveram o mesmo comportamento.

As relações de troca assim apresentadas são indicadores de fácil entendimento do desenvolvimento dos custos históricos da agricultura. Porém, há res-

trições com relação ao número de informações que fornece. Não explica, por exemplo, por que os movimentos das relações de troca aconteceram. Por um lado, a experiência de quem acompanha o mercado ajuda nas interpretações. Um produtor ou um analista que tenha vivência de mercado chegaria à conclusão de que a diminuição nos custos ocorrida entre 2006 e 2007 deveu-se em parte ao aumento dos preços das commodities em função de uma situação de demanda mundial: entre esses anos ocorreu redução nos estoques mundiais¹⁵ e intensificação da participação dos

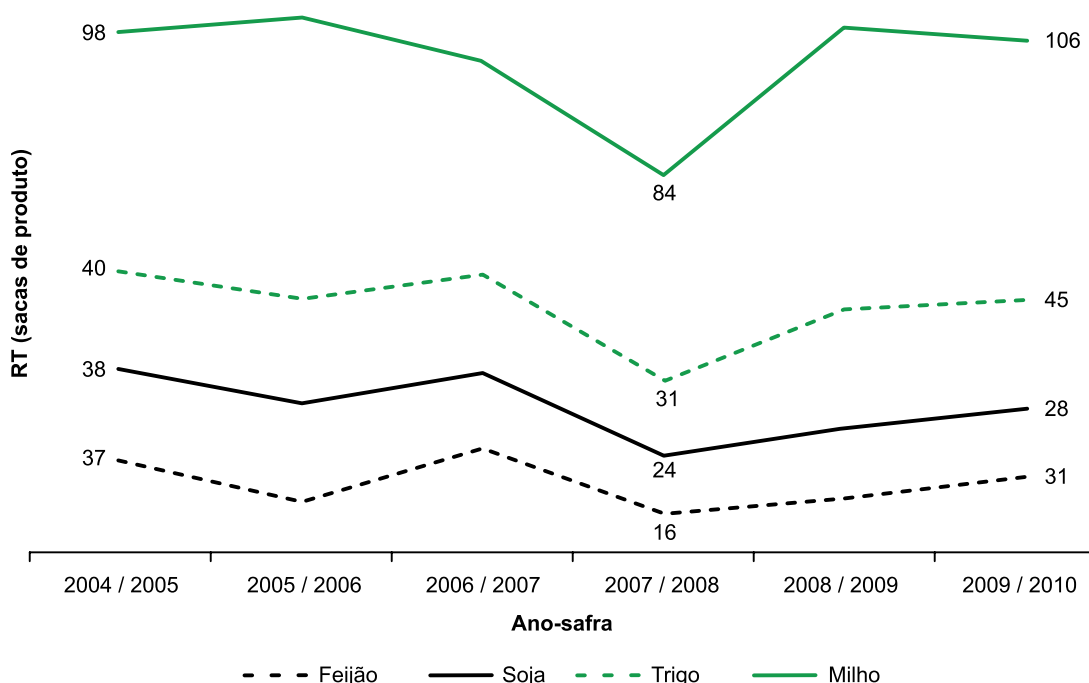


Figura 3. Relações de troca para as culturas de feijão, milho, soja e trigo entre 2004 e 2010.

fundos de commodities, que passaram a ser um importante fator determinante do preço das commodities (HERREROS et al., 2010).

Naturalmente, existe a opção de se consultar novamente os dados originais que geraram a relação de troca para verificar os movimentos de preços dos insumos e dos produtos (Tabela 1). Porém, eles não apresentam o mesmo apelo intuitivo que as informações das relações de troca, que são dadas em sacas de produto. Para se obterem informações dos movimen-

tos de preços dos insumos e dos produtos de forma compatível com as relações de troca, pode-se então aplicar o modelo demonstrado na fundamentação matemática.

Nos tópicos seguintes, as Figuras 4, 5, 6 e 7 representam graficamente as contribuições marginais dos preços do feijão, do milho, da soja e do trigo e dos preços dos insumos nas variações das relações de troca. Os resultados são apresentados e comentados.

¹⁵ De acordo com a FAO, estoques mundiais finais de cereais, por exemplo, passaram de 427,2 milhões de toneladas para 408,8 milhões de toneladas entre 2006/2007 e 2007/2008. (FAO, 2008).

Feijão

Entre as safras 2004/2005 e 2005/2006, a relação de troca para o custo variável ficou em 17 sacas mais favorável para o produtor rural. Isso em virtude da diminuição do nível de preços dos insumos, que propiciou um ganho de 15 sacas com relação ao ano anterior. Os ganhos em termos de preços do feijão propiciaram uma diminuição de 2 sacas nas relações de trocas. Com respeito à diminuição nas relações de troca observadas entre as safras de 2006/2007 e

2007/2008, pode-se notar grande influência do preço recebido pelo produtor, que propiciou um ganho em termos de relações de troca na ordem de 39 sacas. Assim, mesmo com um aumento do custo de insumos em 13 sacas, o custo variável foi mais favorável na safra 2007/2008 em um total de 27 sacas com relação à safra 2006/2007. Entre 2004 e 2010 pode-se dizer que os custos variáveis ficaram 7 sacas mais baratas, principalmente por causa do ganho de preços, que propiciou um ganho de 10 sacas de feijão nos custos variáveis, mesmo com um aumento de custos de insumos na ordem de 4 sacas (Figura 4).

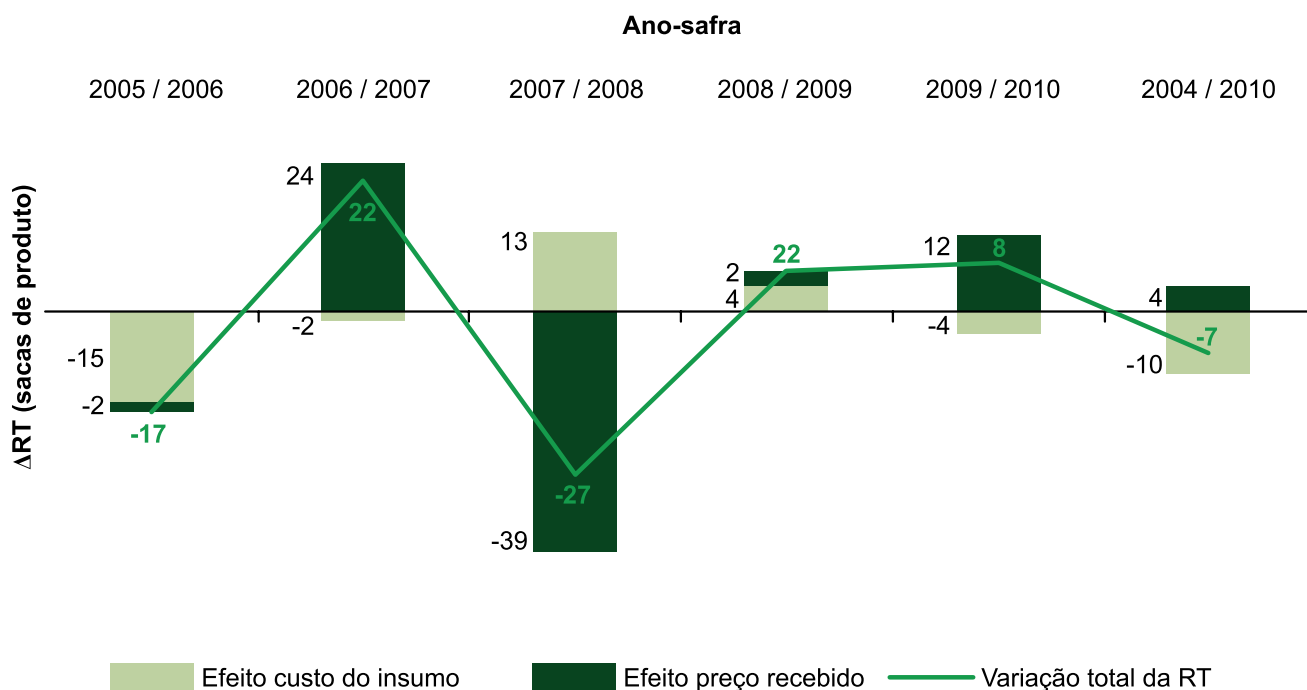


Figura 4. Variação nas relações de troca do feijão e contribuição parcial dos custos dos insumos e do preço recebido, sobre os produtos, pelos produtores rurais (sacas).

Milho

De modo contrário ao caso do feijão, observou-se um desenvolvimento desfavorável nas relações de troca do milho entre as safras de 2004/2005 e 2005/2006. Esse desenvolvimento deu-se pelo aumento do preço dos insumos em 6 sacas e da diminuição dos preços do milho, com um efeito de aumento de 12 sacas nos custos variáveis de produção do milho. Na safra de 2007/2008 observou-se um ganho nas relações de troca na ordem de 3 sacas com relação à safra 2006/2007. O aumento no custo variável na ordem de 15 sacas foi compensado pelo aumento no preço

do milho, que propiciou uma diminuição de 18 sacas nas relações de troca. Em comparação à safra de 2004/2005 os custos variáveis do milho estiveram 8 sacas mais caras em 2009/2010 (Figura 5).

Soja

Em comparação à safra de 2004/2005 constata-se uma redução nos custos variáveis de produção da soja na ordem de 10 sacas. O principal efeito nessa redução das relações de troca foi uma melhoria nos níveis de preços de 2010 comparativamente a 2004. Observa-se que historicamente os desenvolvimentos dos preços da

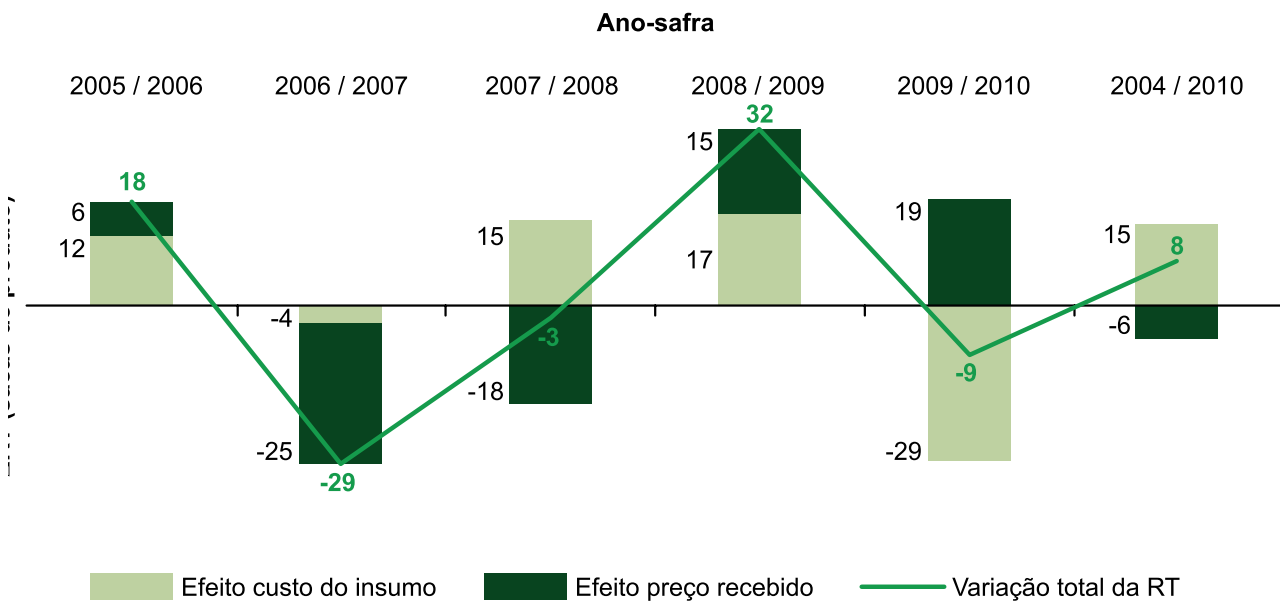


Figura 5. Variação nas relações de troca do milho e contribuição parcial dos custos dos insumos e do preço recebido, sobre os produtos, pelos produtores rurais (sacas).

soja têm compensado o aumento no preço de insumos. Entre as safras de 2005/2006 e 2006/2007, observou-se que as relações de troca ficaram mais favoráveis para o produtor rural tanto em virtude da redução do preço dos insumos como do aumento dos preços dos

produtos. Também é interessante notar que entre as safras de 2008/2009 e 2009/2010 os aumentos nos preços de insumos na ordem de 5 sacas foram totalmente compensados pelo aumento no preço de produto, também de 5 sacas (Figura 6).

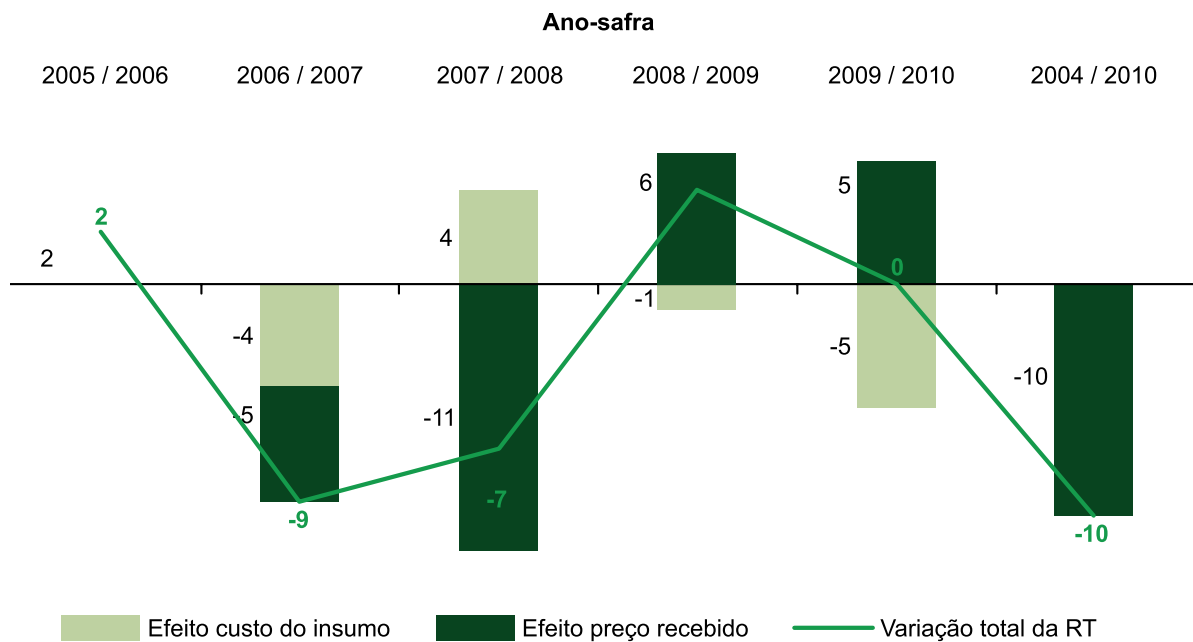


Figura 6. Variação nas relações de troca da soja e contribuição parcial dos custos dos insumos e do preço recebido, sobre os produtos, pelos produtores rurais (sacas).

Trigo

A Figura 7 demonstra que houve nos últimos anos um aumento nas relações de troca. O principal efeito observado foi a depreciação dos preços, que tornou a relação de troca 4,7 sacas mais cara para o produtor. Os dados demonstram que em quase todos os períodos estudados houve aumentos nos custos variáveis de produção por causa dos movimentos desfavoráveis nos preços recebidos pelos produtores pelos seus produtos. Uma exceção dá-se entre as safras 2006/2007 e 2007/2008, quando um movimento positivo nos preços recebidos ocasionou uma

relação de troca mais favorável para os produtores, tornando os custos variáveis 17 sacas mais baratos.

Cabe aqui ainda uma análise mais detalhada sobre a influência dos movimentos das relações de troca sobre os movimentos de renda monetária do produtor rural: até onde se pode inferir em variações do nível de renda através das relações de troca? Para se responder a essa pergunta, utilizou-se aqui a variável custo variável e produtividade, ambos em sacos de produto, como aproximações (proxy) do desembolso do produtor rural e da renda bruta. Se tomarmos a diferença entre os dois e multiplicarmos pelo preço do produto, tem-se a renda monetária.

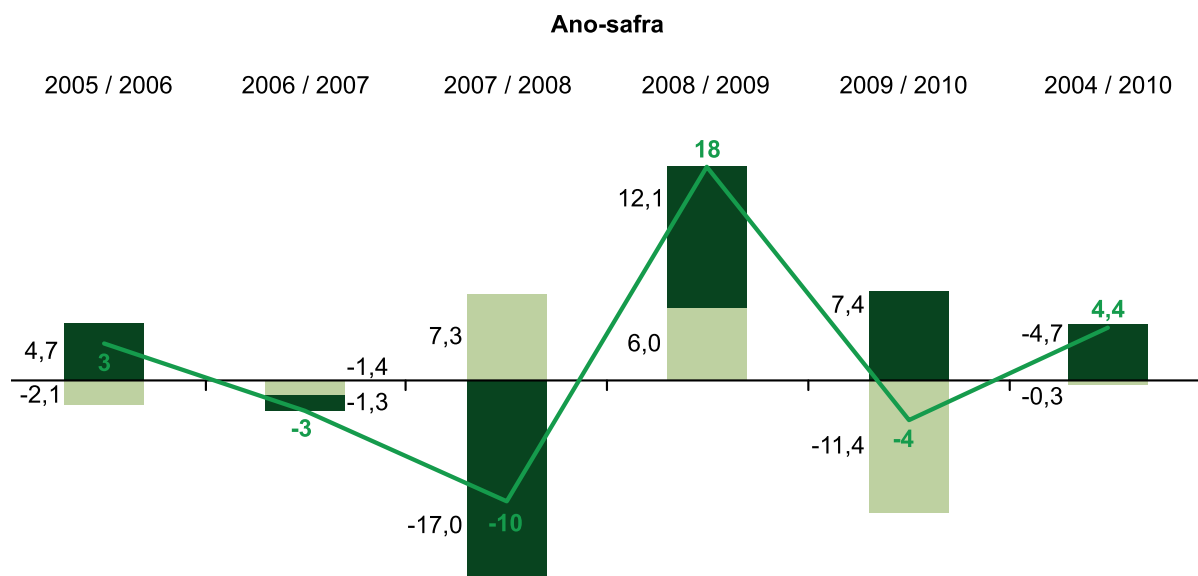


Figura 7. Variação nas relações de troca do trigo, e contribuição parcial dos custos dos insumos e do preço recebido, sobre os produtos, pelos produtores rurais (sacas).

Os gráficos apresentados na Figura 8 apresentam uma simulação feita com as variações da renda monetária e variações nas relações de troca do feijão, do milho, da soja e do trigo. A análise indica que existe uma relação inversa entre os movimentos de renda monetária e das relações de troca. Para esses casos estudados observou-se que movimentos positivos nas relações de troca implicam diminuição da renda monetária do produtor rural, enquanto movimentos negativos das relações de troca implicam aumento da renda.

Considerações finais

Constata-se na literatura técnica e científica um uso bastante disseminado das relações de troca. Ainda que escassa, a literatura científica existente preocupou-se em produzir indicadores ponderados de relações de troca. A literatura técnica, por sua vez, utiliza com frequência as relações de troca simples, calcu-

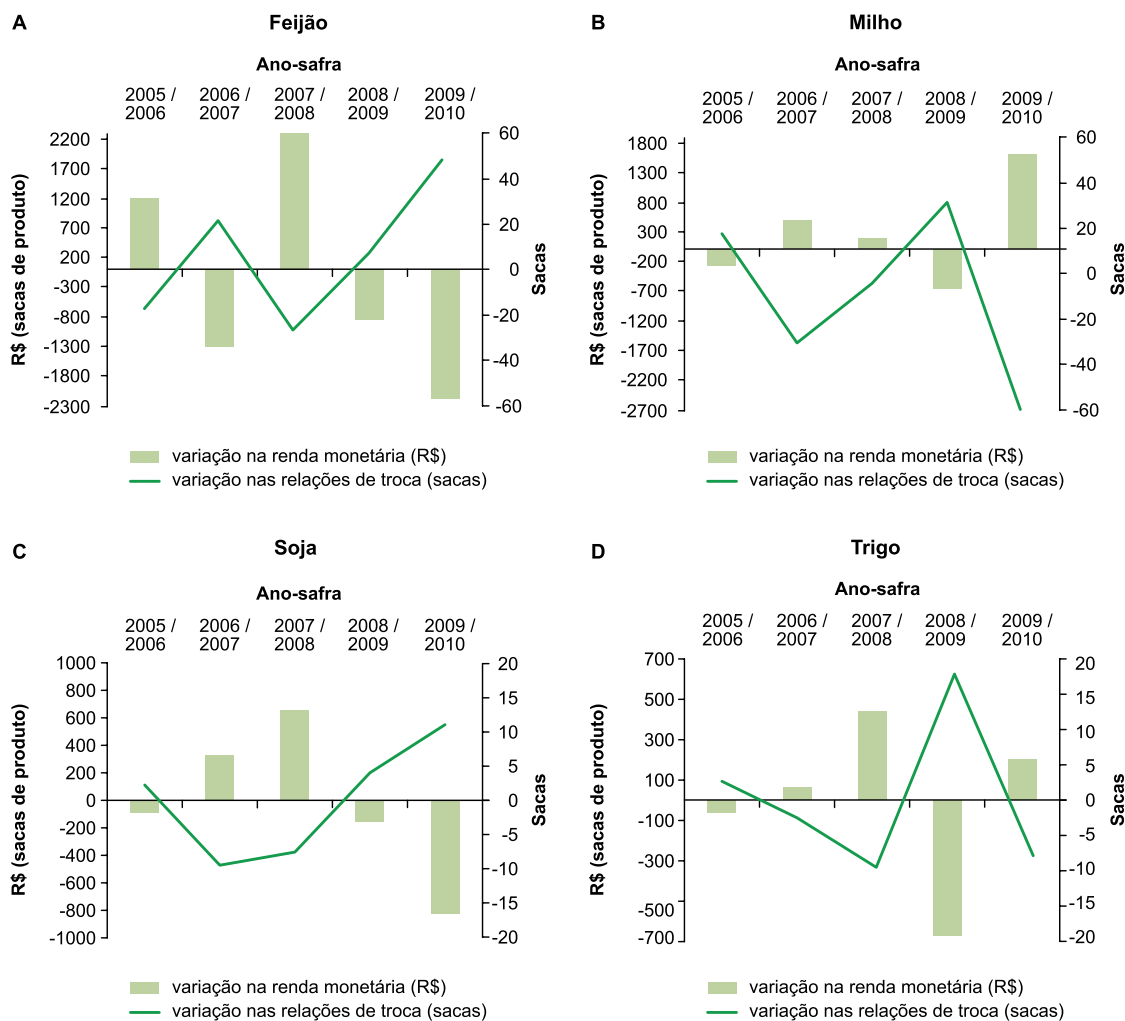


Figura 8. Variações na relação de troca (sc/ha) e na renda monetária (R\$/ha) para feijão (A), milho (B), soja (C) e trigo (D).

ladas pela pura relação entre preços pagos e preços recebidos. O presente estudo procurou detalhar esta última, de forma a melhorar o nível de informação por ela oferecido.

Como forma de condução às conclusões finais do presente artigo, é válida uma nova referência a Jackson (1979).

Jackson aponta como uma lacuna das relações de troca o fato de ela não conseguir prever “se os movimentos em custos, preços ou alguma combinação de ambos foi responsável pelas tendências adversas nas relações de troca” (JACKSON, 1979, p. 108). O presente estudo dedicou-se principalmente a essa questão. O detalhamento matemático apresentado

para a separação dos efeitos marginais dos preços dos insumos e dos preços recebidos nas variações das relações de troca demonstrou-se como uma solução viável para o problema acima demonstrado. Essa separação propicia o fornecimento de um melhor nível de informação das relações de troca com ampla aplicação prática.

Outro questionamento apontado por Jackson diz respeito às causas das mudanças nos preços e/ou nos custos. Apesar de conseguir identificar se as causas das variações nas relações de troca estão em variações de preços pagos (itens de custo) ou preços recebidos, essa segregação não consegue apontar a causa final dessas variações. Nesse sentido, as relações de troca e o seu detalhamento apresentado neste es-

tudo prestam-se para uma análise pontual da situação de custos no setor rural. Uma análise mais completa, com intuito de se inferir as causas finais dos movimentos de preços e custos, incluiria, por exemplo, a realização de estudos de oferta e demanda.

Uma terceira crítica apontada por Jackson diz respeito às “possíveis respostas às mudanças nas relações de troca, ou seja, mudanças no mix de fatores/ produtos, mix de produtos, etc.” (JACKSON, 1979, p. 108). De maneira a contornar esse problema, assume-se no presente estudo uma prerrogativa de tecnologia constante. Essa não é necessariamente uma situação que se encontra no campo, uma vez que as tecnologias disponíveis ao produtor rural avançam com relativa celeridade e os produtores têm opção de escolher ano a ano o nível tecnológico a ser utilizado. Entretanto, a escolha de um nível tecnológico constante tornou viável a comparação do nível das relações de troca em vários anos. Uma outra vantagem da prerrogativa utilizada é a de tornar possíveis as inferências sobre o desenvolvimento dos níveis de renda rural a partir dos movimentos das relações de troca.

Em suma, o estudo aqui apresentado verificou que as relações de troca são amplamente utilizadas e divulgadas como indicadores de custos para o setor rural e, por causa do grande apelo intuitivo para o produtor rural, é provável que tais indicadores continuem a ser utilizados. Entretanto, é necessário se ter em conta as limitações do poder explicativo das relações de troca. Na medida do possível, aos estudos de relações de troca devem ser adicionadas outras análises complementares.

A metodologia apresentada no presente estudo ajuda a superar algumas das limitações do indicador de relações de troca. Em especial, as análises das contribuições marginais dos preços pagos e dos preços recebidos sobre as relações de troca ajudam a aumentar o nível informativo das relações de troca. Além disso, a análise conjunta entre relações de troca e renda monetária indica que as relações de troca podem ser indicadores sobre os movimentos de renda do produtor rural. Entretanto, faz-se necessário um detalhamento dessa relação, incluindo verificações matemáticas e aplicações empíricas. Ademais, sugere-se a elaboração de estudos futuros para se averiguar os movimentos marginais das relações de troca, dos efeitos dos preços recebidos e dos preços pagos em virtude do uso de diferentes graus de tecnologias. Do mesmo modo, tal análise empírica pode utilizar os índices desenvolvidos no presente estudo para comparar diferentes realidades/regiões de produção agrícola.

Referências

ARAÚJO, P. F. C.; BARROS, A. L. M.; BARROS, J. R. M.; SHIROTA, R. Política de crédito na agricultura brasileira: quarenta e cinco anos à procura do desenvolvimento. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, v. 16, n. 4, p. 27-51, out./dez. 2007.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Origem da moeda**. Disponível em <<http://www.bc.gov.br/?ORIGEMOEDA>>. Acesso em: 11 out. 2010.

BORGES, G. B. Crise brasileira gera perdas na agricultura. **Boletim Informativo**, Curitiba, n. 892, 2005.

DIAS, G. L.; AMARAL, C. M. **Mudanças estruturais na agricultura brasileira: 1980-1998**. Santiago do Chile: Cepal, 2001. 33 p. (Serie Desarrollo Productivo).

FAO. **Food and Agriculture Organization**. Food Outlook: global market analysis. Roma, IT: FAO, 2008. p. 95.

FREITAS, R. E.; SPOLADOR, H. F. S. **Os termos de troca para a agricultura brasileira**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2006. (Ipea. Texto para discussão, 1239).

GASQUES, J. G.; BASTOS, E. T.; BACCHI, M. R. P. Produtividade e fontes de crescimento da agricultura brasileira. In: KUBOTA, L. C.; DE NEGRI, J. A. **Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica no Brasil**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2008. p. 435-462.

GASQUES, J. G.; CONCEIÇÃO, J. C. **Transformações estruturais da agricultura e produtividade total dos fatores**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2000. p. 62. (Ipea. Texto para discussão, 768).

GASQUES, J. G.; REZENDE, G. C.; VERDE, C. M. V.; SALERNO, M. S.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R.; CARVALHO, J. C. S. **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004, p. 41. (Ipea. Texto para discussão, 1009).

GASQUES, J. G.; VERDE, C. M. V.; TOMICH, F. A.; NEGRI, J. A.; MAGALHÃES, L. C. G.; SOARES, R. P. **Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas do agribusiness**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 1998. p. 161. (Ipea. Texto para discussão, 538).

GASQUES, J.G.; BASTOS, E. T.; BACCHI, M. P. R.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R. **Condicionantes da produtividade da agropecuária brasileira**. Brasília, DF:

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004. (Ipea. Texto para discussão, 1017).

HERREROS, M. M. A. G.; BARROS, F. G. N.; BENTES, E. S. Atividade especulativa dos fundos de investimento no mercado futuro de commodities agrícolas: 2006–2009. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, v. 1, p. 24-39, jan./mar., 2010.

JACKSON, B. Interpretation of cost-price ratios. **Review of Marketing and Agricultural Economics**. Sydney, v. 2, n. 47, p. 107-117, 1979.

MARTIN, N. B. Relações de troca na agricultura e o novo ano agrícola. **Instituto de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 23, p. 15, 2005.

MARTINS, G. **Cooperativismo e agronegócio no Paraná**. Paraná: Ocepar, 2010. p. 80

MELO, F. H. Tendência de queda nos preços reais de insumos agrícolas. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 12, n. 45, p. 141-146, jan./mar. 1992.

MENDES, J. T. G. **Economia agrícola**. Curitiba: ZNT, 1998. p. 458.

OCEPAR. Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. 2005. **Informe Agroeconômico nº 388 de 14.03. 2005**. Disponível em: <www.ocepar.org.br>. Acesso em: 11 out. 2010.

OCEPAR. Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. 2006a. **Poder de Troca na Agropecuária no Paraná**. Curitiba: Ocepar, 2006

OCEPAR. Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. 2006b. **Informe Agroeconômico nº 394 de 10.04.2006**. Disponível em: www.ocepar.org.br. Acesso em: 11 out. 2010.

OCEPAR. Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. 2007. **Informe Agroeconômico nº 399 de 27.03.2007**. Disponível em: <www.ocepar.org.br>. Acesso em: 11 out. 2010.

OCEPAR. Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. 2008. **Informe Agroeconômico nº 405 de 01.04.2008**. Disponível em: <www.ocepar.org.br>. Acesso em: 11 out. 2010.

OCEPAR. Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. 2009. **Informe Agroeconômico nº 410 de 02.06.2009**. Disponível em: <www.ocepar.org.br>. Acesso em: 11 out. 2010

OCEPAR. Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná. 2010. **Informe Agroeconômico nº 415 de 16.04.2010**. Disponível em: <www.ocepar.org.br>. Acesso em: 11 out. 2010.

OLETO, R. R. Proposta para índices de preços na agropecuária. **Fundação João Pinheiro**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, jan./abr. p. 47-56, 1992.

PELLEGRINI, R. M. P.; MARQUES, S. A.; WEDEKIM, V. P.; PETTI, R. V. **Sistemas de ponderação para cálculo de índices de preços pagos pela agricultura paulista: uma análise comparativa**. São Paulo: IEA, 1987. p. 22. Relatório de Pesquisa Instituto de Economia Agrícola, Governo do Estado de São Paulo.

PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M.; MATA, H. T. da C.; DETMANN, E. Relações de troca com efeito tecnológico no mercado doméstico de arroz, milho, café e soja. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, v. 5, n. 2, p. 227-252, 2007.

SILVA, A. M.; CARTIBANI, M. **Paridade de preços do cacau na região sul da Bahia: período de 1975-2000**. Ilhéus: Universidade Federal da Bahia, 2001. p. 12.

SOUZA, N. J.; STULP, V. J. Relações de trocas e causalidade de Granger entre preços pagos e recebidos pela agricultura brasileira, 1986/2004. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 43, n. 2, p. 267-285, 2005.

SPOLADOR, H. F. S.; FREITAS, R. E. Termos de troca para o milho na agricultura brasileira. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2007. p. 39. (Ipea. Texto para Discussão, 1279).

VICENTE, J. R.; MARTINS, R. Produção, produtividade e relações de troca da agricultura paulista. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 34-38, 2003.

VICENTE, J. R.; MARTINS, R. Produtividade, eficiência econômica e relações de troca da agricultura paulista: 1995-2002. **Informações Econômicas**, São Paulo, 2004, p. 66-75.

COOPERAR É A MELHOR FORMA DE VIVER COM SAÚDE E SER FELIZ.

Através do cooperativismo de saúde, milhares de paranaenses têm acesso a um atendimento de qualidade. Cooperativas que investem em novas tecnologias, nos serviços prestados e nas atividades preventivas para que toda família viva melhor e mais feliz. Viver bem é viver com saúde. É cooperar.

Bata no peito ■ Solte essa voz

Escolha o que é nosso ■ Junte-se a nós



ESCOLHA
O QUE É
NOSSO

COOPERATIVAS
ORGULHO
DO PARANÁ

**Sistema
Ocepar**
Fecoopar Ocepar Sescoop/PR

grpcom
GRUPO PARANAENSE DE COMUNICAÇÃO

Programas de relacionamento e pós-venda em planos de saúde: um estudo preliminar a partir do caso da Unimed Apucarana

 SANDRA REGINA LUZ

Resumo

As cooperativas estão cada vez mais competitivas, na perspectiva do setor de prestação de serviços. Por meio do presente artigo buscou-se discutir o assunto com base no caso da Unimed Apucarana. Para tanto optou-se por primeiro realizar uma revisão da literatura sobre os principais conceitos relacionados ao tema do relacionamento e depois conduziu-se um estudo de caso específico na Unimed Apucarana, apresentando propostas e práticas relacionadas ao assunto do relacionamento. A Unimed Apucarana como cooperativa de trabalho médico, que atua com prestação de serviços na área da saúde conta com ações do marketing impulsionando as vendas. A proposta deste artigo, é que o relacionamento deverá ser implantado na íntegra para que ocorra entre cliente e cooperativa uma união estável. O pós-vendas vem para integrar, ao implementar ações após a concretização da venda do plano de saúde e fazer parte da fidelização do cliente, mostrando que “ele” é importante. “Ele” será um indicador para novos contatos e fechamentos de contratos. Está na diferenciação do relacionamento e do pós-venda a empatia, o domínio e flexibilidade ao atendimento específico para cada perfil, vislumbrando um horizonte de longo prazo. A qualidade e a satisfação do cliente devem ter uma estratégia de processo contínuo para que não ocorra a perda de um cliente ou mesmo a qualidade dos serviços prestados. Um compromisso de toda a cooperativa é, portanto, parte da sua cultura e visão, conquistando a fidelidade de cada cliente por atitudes de confiança.

Palavras-chave: Marketing, relacionamento, pós-vendas, cooperativa de trabalho médico;

Orientador
Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan

Cooperativa
Unimed Apucarana

Curso
MBA Gestão Empresarial RH e
Marketing de Negócios
Faculdade de
Jandaia do Sul - FAFIJAN

1. Introdução

As organizações modernas têm investido volumes expressivos em tecnologia. Entretanto o mesmo não ocorre em relação à priorização na qualidade dos processos internos, nas pessoas e seus conhecimentos, ou mesmo na cultura organizacional.

A informação e o conhecimento são os principais fatores de diferenciação de uma organização no mercado. Reconhece-se ser um fenômeno complexo, polêmico e controverso, merecedor de análises mais meticulosas, profundas e articuladas. O debate acerca da complexidade dos fatores citados anteriormente e sobre quais abordagens gerenciais, ferramenta tecnológica, científica e social dentre tantas novas terminologias a serem adotadas, tem sido a tônica. O cenário de mercado em completa transformação faz com que se recorra aos processos elementares do marketing, que é a administração das trocas realizadas entre a empresa e o seu mercado. Para o gestor, a busca por decisões no marketing, pautadas no bom senso, deve comandar a ação.

Diante de inovações com recursos para oferecer serviços mais abrangentes do que uma ligação telefônica ou o tradicional “você gosta do serviço disponibilizado?”, essa proposição remete às organizações a necessidade de construir relacionamentos efetivamente mais duradouros e consistentes com a estratégia da organização. Isso certamente levará a mudanças importantes, porém certamente trará benefícios palpáveis para os negócios.

A cooperativa de trabalho médico acredita que o marketing do relacionamento veio para otimizar vendas e pós-vendas, além das relações estabelecidas entre cooperativa e cliente, bem como obtenção, fidelização, ou seja, a retenção da clientela. O equilíbrio exigido das empresas na fixação de suas estratégias de captação, manutenção e desenvolvimento da carteira de negócios, muitas vezes leva a certo exagero e desordem nos investimentos em políticas de relacionamento.

A respeito de estratégia competitiva sustentável, por ver no cliente que seus desejos e necessidades mudam rapidamente, em especial nesse momento em que a comunicação se torna cada vez mais rápida e ampla, o fazer melhor dará sustentação às habilidades principais da cooperativa, ao mesmo tempo dando relevância à marca e ao serviço.

Sendo assim, emerge a questão central do presente artigo, ou seja: quais as contribuições efetivas das práticas e investimentos no relacionamento com os clientes, que mais tem trazido benefícios efetivos no caso de uma cooperativa de trabalho médico que opera plano de saúde, em função das exigências legais regulamentadas pela Agência Nacional de Saúde?

Feitas as colocações anteriores e dada a importância do tema, o presente artigo tem como foco essencial abordar a importância da construção de programas de relacionamento e pós-venda para manutenção e lealdade da carteira de clientes, sobretudo no que se refere à operadora de planos de saúde. A Unimed Apucarana foi selecionada como unidade de análise de caso, por ser referência no setor e pelo alto profissionalismo em seus processos e projetos.

Este estudo tem como proposta realizar uma abordagem qualitativa do tema, sendo o método do caso a estratégia de coleta de dados. A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEM, 1979, p. 520). O estudo qualitativo é feito em local de origem dos dados; nada impede o pesquisador de empregar o empirismo, ou seja, ser claramente definido, partindo do pressuposto que os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação que empregamos no nosso dia-a-dia, tendo a mesma coleta de dados empregada em pesquisa que serve de visão de mundo e referencial.

2. Revisão da Literatura

Foi conduzida a revisão da literatura sobre os temas centrais do estudo, ou seja, marketing do relacionamento e pós-venda. Essa etapa é fundamental, pois apoiará as discussões dos resultados comparados.

2.1 Comportamento do consumidor

Schifman e Kanuk (2000) partilham dessa visão em sua definição do comportamento do consumidor: “É o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, capital, esforço) itens relacionados ao consumo. O comportamento do consumidor engloba o estudo de o que compram, por que compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram”.

Assim o consumidor tem todo um potencial de necessidade ou desejo a ser satisfeito, sendo que o perfil, as características, as motivações e estímulos passam por influências, impulsionando as atitudes e ações das suas decisões, com alternativas de bens e serviços aos milhares para satisfazê-lo.

Para Blackwell, Miniard, Engel (2005, p.72) a decisão “para ser bem sucedido no ambiente hipercompetitivo do futuro, as empresas de todos os tamanhos e tipos devem se concentrar na primeira ordem de qualquer negócio, compreender como os consumidores realizam suas decisões de seleção de produto”.

Tarefa não fácil, mas necessária é ter que entender o comportamento do consumidor quando na decisão de aquisição de um produto, tornando-se para o profissional de marketing uma atividade desafiadora, pela necessidade de influenciar o consumidor nas áreas do conhecimento social, demográfico, cultural, psicológico, com estímulos quanto ao produto, preço, praça e promoção.

Cabe ao profissional de marketing estudar as influências que impulsionam e moldam o comportamento do consumidor antes de qualquer decisão relacionado à precificação, promoção e distribuição de um produto

e ou serviço, para que não ocorra a pena de não atingir os objetivos propostos, o que resultaria em um desastre.

Conhecendo em profundidade as necessidades e preferências dos consumidores e visionando a marca forte Unimed Apucarana enfatiza estas necessidades e preferências por meio da comunicação visual, escrita e televisiva, seduzindo os consumidores pela estratégia mercadológica. A marca tem como atributo influenciar racionalmente e emocionalmente através da comunicação, enfatizando diferenciais competitivos do produto e serviço.

Como exemplo, a influência imediata da Coca-Cola ou Guaraná Antártica quando queremos matar a sede, está a Unimed para quando se necessita da prestação de serviço de saúde.

Sendo assim, quatro são as características ou digamos, performances de maior interesse para que se possa começar a colocar em evidência tal comportamento. No mundo da oferta e da procura o cliente necessita acreditar no produto e nos serviços que procura para sua satisfação e necessidade. Para confiar plenamente, o acesso ao produto e a prestação de serviço indiscutivelmente precisam ser rápidos, realizando o prometido para que seja alcançada a satisfação do cliente. Levando-o a crer que ele faz a diferença, é importante deixar claro sua excelência como consumidor.

Assim como para conquistar e fidelizar o consumidor, o marketing também tem que evoluir, com novas soluções e novas formas de abordar e se relacionar com ele, reinventar continuamente.

2.2 Marketing de serviços

A real necessidade da aplicação de marketing na área de serviços é devido a constantes transformações. Pela premissa que não existem dois consumidores iguais, mas semelhantes, torna difícil satisfazer a todos igualmente.

A sensibilidade e o serviço adequado na conformidade da expectativa do consumidor conforme situação mercadológica, deve considerar sempre o meio ambiente de atuação e ter o impacto que causem bem-

estar da sociedade, o que gera sucesso em qualquer ramo de atividade.

Rathmell (1996), "considera serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho que pode apresentar-se de várias formas".

Para o assunto em pauta que se refere à Unimed Apucarana, que opera prestação serviços de planos de saúde, consideremos que definir atos ou ações caracteriza-se como parte intangível a situações mencionadas, portanto deve ser vivenciada.

Na prestação de serviços, características peculiares mudam, assim como ir ao consultório médico e fazer um tratamento de saúde. Só existe uma única chance de dar certo e deve ser logo no primeiro atendimento.

Em um clássico produto, caracterizado tangível, com *design*, embalagem, marca e preço, basta a promoção para o mercado. Caso surja um problema, é só trocar o produto. É a experiência do desempenho.

No caso da prestação de serviços da Unimed, o consumidor, ora cliente mostra que tem características específicas, sendo que podemos citar que uma delas é a incerteza e a insegurança por não ter experiência do assunto relacionado à contratação de plano de saúde.

A oferta é abundante e o cliente tem dúvidas quanto às promessas feitas pela prestadora.

A prestadora, na pessoa do consultor deve neste momento antecipar-se e certificar-se que o cliente está ciente do nível de atendimento recebido, pois a expectativa do cliente ao não ser atendida pode levar ao fracasso: o que importa é a solução de seus problemas.

Pode-se entender como marketing de serviços, simplesmente fazendo as seguintes indagações:

- Como sou atendido no dia-a-dia?
- As informações me foram claras, a pessoa que atendeu dominava o assunto?
- Houve real interesse pela satisfação no atendimento?

Esta é uma ferramenta que proporciona experiência.

O *feedback* na empresa é sinal de comunicação aberta entre todos, bem como treinamentos que visem a capacitação técnica e comportamental dos colaboradores dos diversos setores, principalmente do Setor de

Relacionamento e do Comercial, com bom clima organizacional.

Para que se possa adequar o perfeito e necessário serviço, cita ALBRECHT (1985):

Trabalhando com uma organização de serviços, frequentemente encontramos gerentes que tem apenas uma vaga noção do que realmente é importante na mente dos consumidores. É muito arriscado prever o que os consumidores querem e irão pagar. Aprender o que o consumidor pensa, é importante e pode constituir-se em verdadeiro desafio. A organização deve mostrar aos clientes a mais clara, mais sincera mensagem ao público. Deve mostrar aos consumidores os benefícios que recebem pelo dinheiro que eles pagam.

2.3 Marketing do relacionamento

Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1995, p. 397),

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e rede de oferta de valor, mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, necessário uma total sintonia entre vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos no campo econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em almejar lealdade do cliente.

Portanto, a fidelidade do cliente é um dos maiores ativos da empresa, principalmente se for considerado o momento atual do mercado, em que surgem novos modelos e novos produtos o tempo todo e o consumidor tende a experimentá-los, dificultando os esforços da empresa. A natureza do bem ou serviço ofertado

independe, e assim define-se em níveis distintos, ao seguinte:

Básico – o consultor vende o produto, mas não efetua qualquer acompanhamento posterior.

Reativo – o consultor vende o produto e incentiva o cliente a ligar sempre que houver algum problema ou dúvida.

Confiável – a empresa liga para o cliente após a venda para verificar se o produto em questão propiciou satisfação às suas expectativas, ou ainda, se houve algum nível de decepção; pede que o cliente sugere a fim de melhorar a qualidade da prestação de serviço ou produto, o que auxilia a organização e aperfeiçoamento.

Proativo - a empresa liga para o cliente de tempos em tempos apontando sugestões para melhor uso da prestação de serviços adquirido, ou para oferecer novos produtos.

Parceria – a empresa trabalha sucessivamente com o cliente para identificar modos de ofertar melhor valor.

Entretanto cada empresa em seu respectivo setor tende a desenvolver programas específicos, sobretudo na dimensão dos serviços. O importante é a diferenciação mais forte hoje no mercado, que deve ser encarada com seriedade, isso porque, cada vez mais, o serviço é um elemento de fidelização dos clientes e certamente os impedirá de comparar os serviços ao de outra empresa.

2.4 Pós-venda

É de conhecimento que a prestação de serviços inicia com o fechamento de contrato, momento que o cliente gera expectativas das promessas a serem cumpridas. Se não forem atingidas, a insatisfação gerará a perda de credibilidade.

Levitt, Theodore (1985) aponta que a administração do relacionamento seja uma constante. O acompanhamento exige constância na criação e na manutenção, com desenvolvimento de sistemas para administrá-lo, mantê-lo e reforçá-lo.

Como na administração, sugerem-se, para o rela-

cionamento com o cliente, quatro meios, mesmo que desgastados, mas de relevância:

Percepção: oportunidade geradora de benefícios.

Avaliação: determinar como a organização está no momento, comparando o nível necessário para obtenção de resultados.

Prestação de contas: elaborar relatórios sobre relacionamento individual e de grupo, para que se gerem medidas de desempenho.

Ações: para decisões, mudanças nas rotinas e comunicação com impacto no relacionamento, reforçando sempre a percepção e ação.

Naturalmente nossos trabalhos são avaliados constantemente em algum lugar ou por uma pessoa. Quando as falhas acontecem, temos certeza que o conceito sofrerá contratempos. Não adianta apresentar quantidade, mas qualidade.

Para Levitt (1985), listar o que afeta o relacionamento com o cliente é de suma importância para se confrontar posições tomadas, que necessitam ser revistas a todo o momento:

- . Iniciar telefonemas positivos
- . Fazer recomendações
- . Sinceridade
- . Usar telefone
- . Mostrar apreço
- . Fazer sugestões de serviço
- . Usar “nós” na linguagem de solução de problemas
- . Atacar problemas
- . Eliminar problemas de personalidade
- . Falar de “nosso futuro juntos”
- . Rotinizar o atendimento
- . Aceitar a responsabilidade
- . Planejar o futuro
- . Fazer visitas apenas após chamados
- . Fazer justificativas
- . Usar correspondências
- . Esperar por mal-entendidos
- . Esperar por pedidos de serviços

- . Usar “nos deve” em linguagem legal
- . Somente responder a problemas
- . Usar comunicações longas e tortuosas
- . Ocultar problemas de personalidade
- . Falar do bem que houve no passado
- . Atendimento apressado de emergência
- . Transferir a culpa
- . Repetir o que foi feito no passado

É de suma importância que se esteja atento ao sinal de que o relacionamento está em declínio quando há ausência de reclamações por parte de clientes. Quando a prestação de serviço flui normal, é difícil receber o *feedback* sobre a qualidade do serviço. É comum o *feedback* quando se quer reclamar, quando as coisas vão mal. É o momento de parar e rever conceitos.

3. Cooperativismo

Desde a Antiguidade mais remota até a Idade Moderna, o cooperativismo está presente na história da humanidade, como forma de ajuda mútua nas comunidades. Porém, foi no mundo ocidental capitalista que se estabeleceu como um modelo de cooperação mais sistemático e consistente, uma associação de pessoas com interesses comuns. Economicamente organizada de forma democrática, isto é, conta com a participação de todos e respeita os direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

Sua configuração atual despontou com a primeira fase da Revolução Industrial (1750 – 1850) e com o surgimento do capitalismo industrial, marcado por um grande progresso econômico e tecnológico, mas também por graves problemas sociais. Num momento em que o espírito de solidariedade havia quase desaparecido, cooperativas emergiram como uma reação do mundo operário e camponês à grave situação de exploração diante do crescimento quantitativo e

extensivo das indústrias e de mão de obra. Sem capital, nem formação intelectual, nem leis regulando os vínculos empregatícios, a única forma que os trabalhadores tinham para tentar promover uma profunda mudança na ordem social era a da associação, transformando a debilidade em força.

O movimento cooperativista no Brasil, nos moldes rochdaleanos, iniciou por volta do ano 1847, influenciado pelas ideias reformadoras de Charles Fourier, com um grupo de imigrantes europeus oriundos da França, que fundou nos sertões do Paraná, a colônia Thereza Cristina, às margens do Rio Ivaí, hoje município de Cândido de Abreu, organizada em bases cooperativas.

Um grupo de médicos liderados por Edmundo Castilho, então presidente do Sindicato Médico da cidade de Santos, funda a União dos Médicos – Unimed, com 23 (vinte e três) cooperados, com base nos princípios do cooperativismo. Surge assim a primeira cooperativa médica do mundo, administrada nos moldes de uma empresa, porém sem fins lucrativos. Segundo dados da Unimed Brasil, 43 anos depois, o Sistema Unimed se configura como o maior sistema médico cooperativista do mundo.

Na década de 70 estabelece-se no Paraná o Sistema Unimed Paraná.

E em 18 de agosto de 1979 é criada a Federação das Unimeds do Paraná pelas Unimeds Londrina, Curitiba, Guarapuava e Ponta Grossa, as mais antigas do Estado.

Atualmente o sistema paranaense é composto por singulares, cooperados, colaboradores, beneficiários, hospitais, clínicas e serviços auxiliares.

A fundação da Cooperativa Unimed Apucarana, deu-se em 09 de agosto de 1988 e a instalação oficial em 30 de novembro do mesmo ano. A solenidade reuniu personalidades representativas da comunidade apucaranaense, colegas de outras Unimeds e presidentes da Federação Paranaense e Confederação Nacional. O grupo inicial era formado por 21 médicos cooperados.

A Unimed Apucarana tem como missão: “Cooperar para fornecer com excelência soluções em saúde de forma ética, inovadora e sustentável”.

E como visão: “Ser referência nacional na gestão da cadeia de suprimentos de serviços de saúde”.

3.1 O caso Unimed Apucarana

Tomando como base a experiência cotidiana e conduzindo atividades de interface e relacionamento com os clientes, é possível apontar hoje que a prestação de serviços de relacionamentos é feito pelos setores Financeiro, Faturamento e Liberação.

Além das atividades cotidianas, os setores mencionados prestam atendimento direto com informações diversas, tornando-se o elo entre cliente e Unimed Apucarana para sanar toda e qualquer dúvida que o cliente venha a ter.

A venda dos produtos aos clientes é sem dúvida diária, e não só no momento que o setor comercial feche uma venda e dê por concluída sua atuação, pois os colaboradores de todos os setores, ao atender a cada um que necessita da prestação de serviços da operadora, está dando seqüência para que o cliente se torne fiel à mesma.

Em momento de deslize do colaborador que não conheça o produto, a cooperativa, os programas disponíveis, a Lei e o sistema Unimed, o mesmo poderá estar colocando a operadora em xeque-mate.

A reestruturação do Setor de Relacionamento ao Cliente se fará necessário para que haja reciprocidade.

Responsável por atender os clientes da Unimed Apucarana, em suas manifestações, fornecendo informações sobre a estrutura de serviços e regras contratuais, deve analisar e encaminhar para resolução junto às demais áreas da Unimed Apucarana, manifestações recebidas através dos diversos canais de relacionamento, bem como monitorar a qualidade dos atendimentos, e analisar criticamente indicadores de resultado das áreas.

Principais atividades:

- Receber, analisar e encaminhar para resolução das áreas envolvidas as manifestações dos clientes, provenientes dos diversos canais de relacionamento,

conforme os critérios pré-definidos;

- Acompanhar e gerenciar junto às diversas áreas as solicitações dadas às manifestações recebidas, bem como prazos e dar retorno a todos os clientes.

- Atualizar e analisar criticamente os indicadores de resultados, referentes às manifestações dos clientes, bem como dos resultados às demandas e dar suporte às áreas no tratamento das manifestações.

- Analisar, apresentar e gerenciar os processos, comunicando o cliente à decisão final.

3.2 O cliente

É muito mais simples satisfazer clientes desinformados. Porém estes clientes são raros, pois nos dias de hoje tem-se acesso sem precedentes a números cada vez maiores de informações. Estando assim mais versados no assunto sobre o produto de seu interesse os clientes hoje não são mais tão influenciáveis, são céticos e críticos e querem saber muito mais sobre os produtos que adquirem.

Visando a constante ampliação e primando pela excelência no atendimento, a Unimed Apucarana disponibiliza a seus clientes 157 médicos cooperados e 9 aspirantes a cooperados, agrupados em 34 especialidades; atua em 30 municípios.

3.3 O produto

Diante das regras editadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), junho de 1988 e, publicada a Lei 9.656 – Lei dos Planos de Saúde, os contratos assinados até 31 de dezembro de 1998, por analogia são considerados contratos antigos, e os assinados a partir de 2 de janeiro de 1999, são considerados Planos Regulamentados - novos.

3.4 Os planos antigos

Os planos antigos não possuíam todas as obrigações, dos Planos Regulamentados podendo ou não co-

brir estes tratamentos e doenças, dependendo do que reza cada contrato,

- > Básico + Enfermaria;
- > Básico + Apartamento;
- > Básico + Apartamento + Obstetrícia;
- > Básico + Obstetrícia;

3.5 Os Planos Regulamentados - novos

Planos Regulamentados, novos, oferecem coberturas de acordo com a lei 9656/98.

Não generalizando, podemos apontar em linhas gerais porque os contratos são individuais e diferem uns dos outros oferecendo vantagens e se obrigando a cobrir procedimentos tais como:

- . Consultas.
- . Exames de rotina e especializados, como ressonância nuclear, tomografia, etc.
- . Atos ambulatoriais e internações, sendo clínicas, cirúrgicas e UTI, sem limite.
- . Transplantes de rins e córnea.
- . Cirurgia cardíaca.
- . Próteses e órteses (nacional).
- . Tratamentos especializados – radioterapia, hemodiálise, fisioterapia sem limite contratual.
- . Tratamento de AIDS, entre outras obrigações.

4. Considerações finais

A partir 2008 na Unimed Apucarana a proposta da nova nomenclatura com a prestação de serviço do Setor de Relacionamento com cliente e pós-vendas, passou a atender como prestação de serviço do Setor Financeiro, como controle e cobrança a inadimplentes pessoa física, cancelamentos de contratos por inadimplência, emissão de boletos manuais, emissão de informativo para IRRF.

Consideremos que pessoas têm personalidade,

mudança de humor, motivações e treinamentos distintos. O foco na educação, nível cultural e a aparência transmitem credibilidade e satisfação ao cliente. Para reduzir a variabilidade na qualidade de serviço faz-se necessária uma política contínua de treinamentos e programa de avaliação de desempenho.

Deve-se definir e planejar modelo e estratégia de relacionamento, bem como todas as etapas de gestão, redesenhar e implantar o processo aos contatos com o cliente.

Quanto a valores da cooperativa e clientes, os colaboradores devem estar completamente integrados para que a autonomia e responsabilidade em falar em nome da cooperativa estejam em sintonia. Dos riscos assumidos pelo colaborador depende a inovação, e para tanto a capacitação e motivação aos que estão na linha de frente do Setor de Relacionamento são sem dúvida imprescindíveis, para que possam analisar situações de conflito, tomando decisões que atendam tanto os clientes quanto a cooperativa.

5. Referências

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Service América: doing busines in the new economy**. Dow Jones-Irwin, 1985.

ANS, **Agência Nacional de Saúde Suplementar**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/>>. Acesso: novembro 2010.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

GONÇALVES, David. **Vendas & Marketing**. Curitiba: HDV, 1983.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing** 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEI 9656/98. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9656.htm>. Acesso: junho 2011.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1988.

MAANEM, John Von. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, no. 4: December, 1979.

RATHMELL, John. **Journal of Marketing**. New York: Oct, 1996.

SAMARA, Beatriz Santos.; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor. Conceitos e ca-**

sos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

UNIMED Apucarana Cooperativa de Trabalho Médico. Disponível em: <www.unimedapucarana.com.br>. Acesso em: novembro 2010.

UNIMED do Brasil Cooperativa de Trabalho Médico. Disponível em: <www.unimedbrasil.com.br>. Acesso em: novembro 2010.