

7333 31

GUB
ges
8

JOSÉ EDUARDO GUBERT

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE COOPERATIVA
DE ASSENTAMENTO: O PAPEL DO
AMBIENTE INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração e Desenvolvimento Rural, para obtenção do título de "Mestre"

Orientador

Prof. Juvêncio Braga de Lima

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2001

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEDOC/DAE/UFLA

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Gubert, José Eduardo

**Gestão estratégica de cooperativa de assentamento: o papel do ambiente
institucional / José Eduardo Gubert. -- Lavras : UFLA, 2001.**

90 p. : il.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

**1. Cooperativa de assentamento. 2. Estratégia. 3. Institucionalização.
4. Legitimação. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

CDD-333.31

JOSÉ EDUARDO GUBERT

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE COOPERATIVA DE
ASSENTAMENTO: O PAPEL DO AMBIENTE
INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração e Desenvolvimento Rural, para obtenção do título de “Mestre”

Aprovada em 20 de fevereiro de 2001

Prof. Dr. Antonio Carlos dos Santos

UFLA

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira

UNIFENAS



Prof. Juvêncio Braga de Lima

(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2001



AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade desta vida intensa e plena.

Ao Departamento de Administração e Economia e à Universidade Federal de Lavras, pelo oferecimento do curso.

Ao Departamento de Estudos Agrários da UNIJUI, pela oportunidade.

Ao professor Juvêncio Braga de Lima, pela aceitação e disposição demonstrada como orientador.

Aos meus pais, José e Nadir e meus irmãos, João, Cláudio, Antônio e Cristiane, por todo o apoio.

A UNIJUI e a CAPES/PICDT, pelo fomento financeiro.

Ao Tadeu Murad, pelo dedicado trabalho na secretaria da PPGA.

Às diversas pessoas e organizações que contribuíram em diferentes momentos para realização desse trabalho: Vilmar, Fernando, José cê, Cleuto e Cabelo, da direção e administração da COANOL; Neuro, Paulinho e Mocelin, Departamento Técnico da COANOL; Cladir, Lucival, Oribes, Alceu, Selmo, Arnildo, Edemar, Ildo, Milton, Orion, Dinho, Pacote, Armando Tic, entre outros, assentados e sócios da COANOL; Sartori, da COOPAGRI; Afonso, da COMASA; Bueno, Adelfo e Léia, da Regional do MST; Amalia (CONCRAB) e Bombeiro (COCEARGS).

Aos colegas e amigos que participaram e contribuíram nesta caminhada: Luciana Tavares, Marcia Vanusa, Odete, Delisete, Glórinha, Suzana e Gervásio, Roberto, Carlos Eduardo, José Geraldo(Pi) e Rose, Léo – Jane e Amanda, Javier Zoilo, Luciana Florêncio.

Em especial a Raquel, pelo incentivo e paciência e ao Gabriel, que está a caminho



SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
1. INTRODUÇÃO	01
2. O ASSENTAMENTO E A COOPERATIVA AGRÍCOLA NOVO SARANDI – COANOL	05
2.1. A origem do assentamento.....	05
2.1.1. O processo de ocupação da Fazenda Annoni.....	09
2.1.2. O processo de criação da cooperativa.....	13
2.2. O MST e a cooperação agrícola.....	15
2.2.1. A relação do MST com as cooperativas de assentamento.....	17
2.2.2. A COANOL e o contexto ambiental.....	20
3. AS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO ESTRATÉGICA	22
3.1. As organizações e a estratégia.....	22
3.1.1. A evolução do conceito de estratégia.....	23
3.1.2. O conceito de estratégia: um enfoque artesanal.....	25
3.2. A estratégia em uma perspectiva Institucional.....	29
3.3. A pesquisa da gestão estratégica na COANOL.....	38
3.3.1. A construção da pesquisa.....	38
3.3.2. O trabalho de campo.....	41
4. AS ESTRATÉGIAS DA COANOL	43
4.1. Estratégias de expansão.....	43
4.1.1. A atividade leiteira e a diversificação.....	43
4.1.1.1. O desenvolvimento da atividade.....	46
4.1.1.2. O direcionamento dos recursos.....	49
4.1.1.3. A integração e a mudança do modelo tecnológico.....	51
4.1.2. A erva-mate e a agroindustrialização.....	52
4.1.2.1. O direcionamento dos recursos.....	54

4.1.2.2. A integração.....	54
4.1.3. A suinocultura e a integração.....	56
4.2. A prestação de serviços.....	58
4.2.1 A assistência técnica.....	58
4.2.2. O setor de transportes.....	60
4.2.3. A cooperativa de crédito.....	62
4.3. COANOL – estratégias em um contexto institucional.....	64
4.3.1. A diversificação e a agroindustrialização.....	68
4.3.2. Os serviços de apoio a produção.....	71
5. A LEGITIMAÇÃO SOCIAL DAS ESTRATÉGIAS.....	75
5.1. As organizações e a problemática da legitimação.....	75
5.2. A legitimação social das estratégias organizacionais.....	76
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	86

RESUMO

GUBERT, José Eduardo. **Gestão estratégica em cooperativa de assentamento: o papel do ambiente institucional.** Lavras: UFLA, 2001. 90 p. (Dissertação – Mestrado em Administração Rural)¹

Esse trabalho identifica as estratégias adotadas por uma cooperativa de assentamento com base na influência de elementos de natureza institucional. Para tanto, buscou-se realizar um estudo do seu processo de constituição e a identificação e análise de fases da transformação de sua estrutura. O objeto de estudo foi a Cooperativa Agrícola Novo Sarandi – COANOL, do assentamento da Fazenda Annoni, localizado em Sarandi/RS. A metodologia adotada baseou-se em uma pesquisa qualitativa, por meio do estudo de caso. Para a coleta dos dados, utilizou-se da técnica de análise documental e entrevistas semi-estruturadas, partindo de um roteiro previamente estabelecido e testado. Observou-se que a organização é fortemente influenciada por elementos de natureza institucional. Desde o estágio inicial de seu desenvolvimento se configuram arranjos estratégicos que refletem as pressões exercidas pelo seu ambiente institucional: o conjunto de concepções e estruturas do Movimento Sem Terra (MST). O processo estratégico da organização cooperativa se dá ao longo de um *continuum*, no qual, de um lado, estão as estratégias de cunho mais deliberativo e de outro as mais emergentes. No caso da COANOL, há um predomínio de estratégias de caráter mais emergentes, caracterizando o que Mintzberg chama de uma organização deliberadamente emergente. Embora a cooperativa tenha uma preocupação com a eficiência e a demanda por sua produção, estes não são fatores considerados fundamentais na orientação do funcionamento da organização. Antes disso, há a incorporação de diretrizes definidas previamente no seu campo institucional e que contribuem para a sobrevivência e legitimação de suas atividades no contexto em que está inserida.

¹ Orientador: Juvêncio Braga de Lima - UFLA

ABSTRACT

GUBERT, José Eduardo. **Strategic administration in settlement cooperative.**
The paper of the institutional environment. Lavras: UFLA, 2001. 90 p.
(Dissertation – Master Degree in Rural Administration)¹

This work identifies the strategies adopted by a settlement cooperative, based on the influence of elements of institutional nature. In order to do so, an attempt was made to accomplish a study of its constitution process and the identification and analysis of phases of the transformation of its structure. The study object went to Cooperativa Agrícola Novo Sarandi - COANOL, of Fazenda Annoni's settlement, located in Sarandi/RS. The adopted methodology was based on a qualitative research through the case study. For the collection of the data the technique of documental analysis and semi-structured interviews were used, starting from a route previously established and tested. It was observed that the organization is influenced strongly by elements of institutional nature. From the initial apprenticeship of its development strategic arrangements are configured that reflect the pressures exercised by its institutional environment - The group of conceptions and structures of the Landless Movement (MST). The strategic process of the cooperative organization takes place along a continuum where on a side there are the strategies of more deliberative stamp and on other the most emergent ones. In the case of COANOL, there is a prevalence of more emergent character strategies, characterizing the one that Mintzberg calls an organization deliberately emergent. Although the cooperative has a concern with the efficiency and the demand for its production, this is not a fundamental considered factor in the orientation of the operation of the organization, prior to this, there is the incorporation of guidelines defined previously in its institutional field, and that contribute to the survival and legitimation of its activities in the context in which it is inserted.

¹ Adviser: Prof. Juvêncio Braga de Lima – UFLA

1 INTRODUÇÃO

5

Os assentamentos têm origem, por um lado, em políticas do Estado e, por outro, em pressões dos trabalhadores e seus aliados. Mediações se impõem como decorrência da necessidade de diálogo e negociação entre os dois pólos.

Nesse sentido, sob a forma de organismos e pessoal do Estado, entidades de apoio e de representação estão presentes na conformação da luta por terra, na busca de alianças, na estruturação de demandas, na organização econômica, social e política dos assentados.

A compreensão do significado dessas formas de representação aponta para a necessidade de atentar para o seu modo de operar em relação aos segmentos representados, implicando em formas mais ou menos sutis de controle sobre os trabalhadores, as quais, em situações de assentamento, surgem por meio de imposições de diferentes tipos.

No entanto, se a dominação se faz presente, não há passividade frente a ela, constituindo-se, nos assentamentos, em um conjunto de relações entre os trabalhadores e os diferentes atores. Estas relações desencadeiam avaliações e escolhas que se traduzem em estratégias diferenciadas, utilizadas pelos diversos segmentos no interior dos assentamentos.

Portanto, tratar dos assentamentos é também falar das experiências contidas nas trajetórias de seus diferentes atores e que não podem ser reduzidas às lutas políticas.

Ressaltar essa dimensão implica uma determinada opção de abordagem que privilegia as experiências acumuladas, as redes de relações que se constituíram antes e durante o processo de mobilização, bem como as diferentes formas e efeitos da intervenção dos diferentes atores envolvidos no processo, com efeitos tanto sobre a organização econômica quanto sobre a ordem social e política.

Partindo de uma perspectiva metodológica este trabalho busca entender como uma cooperativa de assentamento, ao interagir com determinados atores, vai definindo e redefinindo suas formas de organização, suas estratégias de ação, seus métodos de trabalho, enfim, sua própria posição no interior do campo de mediação das lutas pela terra.

O pressuposto básico parte da idéia de que as Cooperativas são organizações que se inserem num campo específico de forças sociais, políticas e econômicas, onde atuam diferentes organizações que, ao se relacionarem com ela, produzem uma trama complexa de relações.

Nesse sentido, as estratégias de uma cooperativa não podem ser estudadas isoladas do conjunto das relações que a constituem historicamente, visto serem fruto de uma particular simbiose produzida pela ação dos diferentes atores. Portanto, não deve ser vista apenas como produto de suas próprias iniciativas e da vontade coletiva de seus integrantes.

A percepção do que se entende por ambiente e, em sentido mais amplo, o próprio modo de interpretar a realidade, delimitado por valores, crenças e normas compartilhadas nas organizações, influem tanto no estabelecimento das estratégias como no modo de conduzi-las.

Neste sentido, a análise das estratégias de uma cooperativa de assentamento implica numa abordagem teórica que considere as redes de relações que se constituem antes e durante o processo de assentamento e implantação da organização cooperativa, bem como as diferentes formas e efeitos de intervenção dos diferentes atores envolvidos no processo.

Para tal, privilegiou-se a abordagem institucionalista, com o objetivo de realizar a leitura dessas estratégias, o que inclui expor a cooperativa, seu ambiente e suas estratégias.

Para atingir o objetivo proposto, foi realizado o estudo do processo de constituição da Cooperativa Agrícola Novo Sarandi Ltda. (COANOL) e a identificação e análise das fases de transformação da sua estrutura.

Inicialmente, fez-se um resgate do processo de luta pela terra na região de atuação da cooperativa, uma rápida caracterização da dinâmica organizativa do MST junto aos acampados e assentados e a concepção de cooperação do Movimento.

Num segundo momento, se discutem o conceito de estratégia organizacional e sua evolução até a idéia de que existiria um continuum, no qual em um dos pólos estariam as estratégias deliberadas e no outro as emergentes. Portanto as estratégias estariam oscilando entre estes pólos. Ainda, neste tópico procura-se contextualizar as estratégias adotadas, tendo como referencial teórico a abordagem institucional. Concluindo esta parte, se faz uma discussão dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo, destacando-se a interposição entre a pesquisa teórica e as visitas ao campo, caracterizando um processo dialético de construção do projeto como processo, que se refletiu na condução de um projeto “in fluxo”.

Em sua terceira parte, o trabalho apresenta um relato cronológico das estratégias adotadas pela cooperativa ao longo dos seus nove anos de existência, permeado por quadros que nos fornecem uma idéia de dimensão da estrutura e das atividades desenvolvidas, procurando demonstrar a lógica de estabelecimento das estratégias.

Na quarta parte, apresentam-se aspectos relativos à legitimação social das estratégias, ou seja, a comunidade de atores organizacionais legitima as ações desencadeadas pela organização e, portanto, o conteúdo e o processo estratégico implantado, por corresponder ao que se julga desejável para este conjunto de atores.

Por fim, as considerações finais, procuram trazer algumas afirmações sobre a natureza da organização como uma cooperativa de assentamento, levando-nos a abrir estas afirmações para o conjunto das cooperativas de assentamento.

2 O ASSENTAMENTO E A COOPERATIVA AGRÍCOLA NOVO SARANDI - COANOL

K

2.1 A origem do assentamento

A Fazenda Annoni, localizada a cerca de 350 km ao norte da capital gaúcha (Figura 1), até 1944 fazia parte de um dos maiores latifúndios ainda existentes na região do planalto gaúcho, a antiga Fazenda Sarandi¹. Neste ano, Ernesto José Annoni adquiriu uma parcela de 16 mil hectares da área, que passou a denominar-se Fazenda Annoni.

O restante da área da Fazenda Sarandi (cerca de 24 mil ha) foi desapropriada em 1962 para assentar agricultores sem-terra da região do Alto Uruguai, os quais haviam organizado um acampamento nas proximidades da cidade de Ronda Alta. Porém, duas glebas da referida fazenda, mais tarde denominadas Fazendas Macali e Brilhante, em vez de serem distribuídas aos sem-terra, foram arrendadas, pelo Estado, a dois empresários gaúchos. Partiu dessas duas áreas, ao final da década de 1970, o reinício da luta pela terra no estado do Rio Grande do Sul².

¹ Em 1905, a Fazenda Sarandi agregava uma área de aproximadamente 120 mil hectares e cobria grande parte do território dos atuais municípios de Ronda Alta, Rondinha, Sarandi, Pontão e Coqueiros do Sul. Mas, em 1962, momento da desapropriação, a área havia sido reduzida para cerca de 24 mil ha.

² Para uma visão detalhada do processo de ocupação da Fazenda Sarandi ver Gehlen (1983) e Eckert (1984).

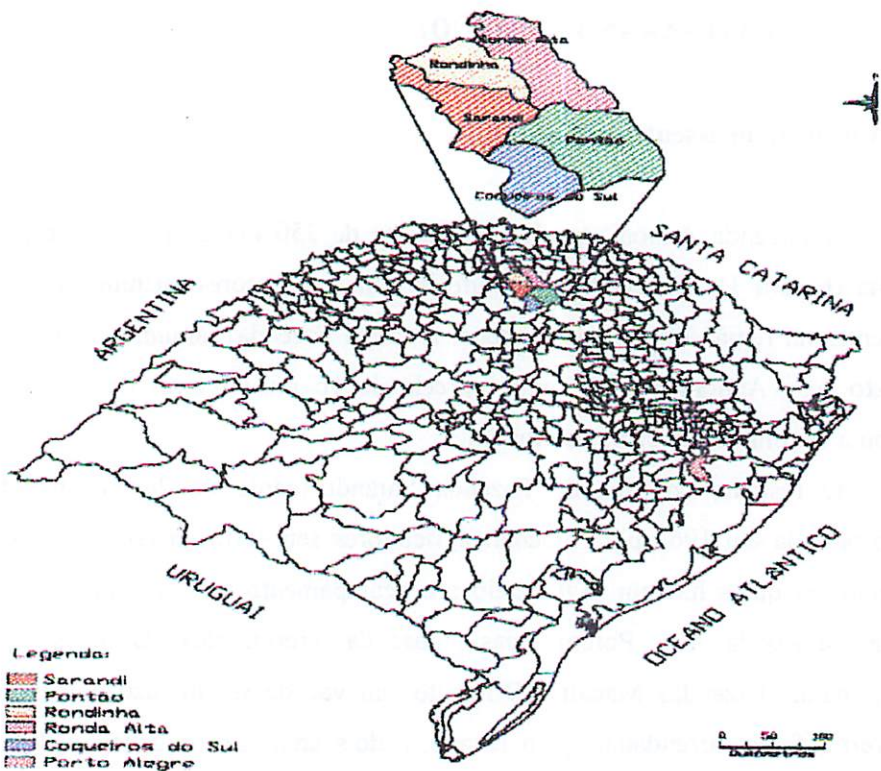


FIGURA 1: Localização da Fazenda Annoni e área de atuação da COANOL

Fonte : IBGE

Em março de 1972, a Fazenda Annoni foi declarada de interesse social para fins de desapropriação. A esse respeito, vale ressaltar, segundo informações do INCRA/RS, que, em 1970 a superfície da Fazenda Annoni era de 14.026 hectares. Mas, em 1972, quando foi desapropriada, a área havia sido reduzida a aproximadamente 9 mil hectares. Nesse sentido, é provável que diante dos rumores de uma possível desapropriação, os proprietários da fazenda, rapidamente venderam uma parte da área. Esse foi o caso de uma área de 728 ha onde hoje estão assentadas 35 famílias, o chamado Assentamento do Holandês.

Essa área estava arrendada a um empresário rural de origem holandesa, chamado Peter J. Rietjens. Em 1971, esse empresário teria feito um contrato de compra daquela parcela da fazenda, mas, segundo consta nos laudos do INCRA, em 1972, ano da desapropriação da Fazenda Annoni, aquela área continuava em nome do grupo Annoni³ e, portanto, foi incluída no processo.

Os proprietários da Fazenda Annoni acionaram a justiça contestando a ação desapropriatória e, com isso, iniciou-se um longo processo judicial. O litígio se arrastou por mais de treze anos nos tribunais. Ele somente foi resolvido com a ocupação da fazenda, em outubro de 1985, por cerca de 1.500 famílias de trabalhadores rurais sem-terra, resultando na liberação efetiva da área em outubro do ano seguinte.

A ocupação da Fazenda Annoni pode ser entendida como consequência de um longo processo de exclusão social que veio se acentuando no decorrer dos últimos 40 ou 50 anos em todo o território gaúcho, em especial na região norte do estado, onde se concentra o maior número de pequenos produtores.

Essa região, colonizada fundamentalmente por pequenos produtores, não foi capaz de garantir a reprodução socioeconômica a todas as famílias, gerando, dessa forma, um enorme contingente de excluídos dos meios de produção, ou seja, da terra. Essa situação começou a se agravar ainda na década de 1930-40, com o esgotamento da fronteira agrícola do estado e, a partir da segunda metade da década de 1950, com o início do processo de modernização da agricultura. De modo que, em 1960, havia no estado do Rio Grande do Sul, em torno de 140.000 famílias de trabalhadores rurais sem-terra.

³Além dessa fazenda, o grupo Annoni possuía outras propriedades: Fazenda Pinheiro (684 ha) em Santa Maria/RS, Fazenda Santa Rosa (3.249 ha) em São Vicente do Sul/RS, Fazenda Sossego (3.437 ha) em Cacequi/RS, dois imóveis denominados de Acampamento 71 (961 e 340 ha) em Santana do Livramento/RS, Fazenda Perseverança (3.657 ha) em Marmelero/PR, Fazenda Tritomba (5.215 ha) em Ribas do Rio Pardo/MT e fazenda sem denominação especial (5.485 ha) em Camapuã/MT (Silva Maio, 1976).

Como se pode perceber, a história fundiária do norte do estado do Rio Grande do Sul é composta basicamente por uma agricultura familiar. Contudo, ao longo de sua história, a região não conseguiu garantir as condições mínimas para que as novas gerações permanecessem na agricultura, ocasionando, assim, um grande contingente de excluídos da terra.

Este contingente, em um determinado momento da história gaúcha, passou a exercer uma pressão social organizada sobre os poderes públicos, para que fossem criadas as condições de acesso à terra para os excluídos deste meio de produção.

Uma das formas organizadas de pressão era a ocupação de grandes extensões de terra devolutas ou ociosas, que, para muitas famílias abastadas, se constituía em reserva de valor. O caso da Fazenda Annoni é um exemplo típico de ocupação de área improdutivo.

A ocupação da Fazenda Annoni pode ser entendida como consequência de um longo processo de exclusão social que veio se acentuando no decorrer dos últimos 40 ou 50 anos em todo o território gaúcho, em especial na região norte do estado, onde se concentra o maior número de pequenos produtores.

Essa região, colonizada fundamentalmente por pequenos produtores, não foi capaz de garantir a reprodução socioeconômica a todas as famílias, gerando, dessa forma, um enorme contingente de excluídos dos meios de produção, ou seja, da terra. Essa situação começou a se agravar ainda na década de 1930-40, com o esgotamento da fronteira agrícola do estado e, a partir da segunda metade da década de 1950, com o início do processo de modernização da agricultura. De modo que, em 1960, havia no estado do Rio Grande do Sul, em torno de 140.000 famílias de trabalhadores rurais sem-terra.

Como se pode perceber, a história fundiária do norte do estado do Rio Grande do Sul é composta basicamente por uma agricultura familiar. Contudo, ao longo de sua história, a região não conseguiu garantir as condições mínimas

para que as novas gerações permanecessem na agricultura, ocasionando, assim, um grande contingente de excluídos da terra.

Este contingente, em um determinado momento da história gaúcha, passou a exercer uma pressão social organizada sobre os poderes públicos, para que fossem criadas as condições de acesso à terra para os excluídos deste meio de produção.

Uma das formas organizadas de pressão era a ocupação de grandes extensões de terra devolutas ou ociosas, que, para muitas famílias abastadas, se constituía em reserva de valor. O caso da Fazenda Annoni é um exemplo típico de ocupação de área improdutiva.

2.1.1 O processo de ocupação da Fazenda Annoni

A ocupação da Fazenda Annoni se deu em um contexto de retomada da luta pela terra no Rio Grande do Sul. Esta retomada tem como marco inicial a expulsão, em maio de 1978, de mais de mil famílias de pequenos produtores que utilizavam irregularmente as terras da reserva indígena de Nonoai. Um grupo dessas famílias, em torno de trezentas, depois de passar mais de um ano perambulando pela região, decidiu ocupar as Fazendas Macali e Brilhante no município de Ronda Alta, em 1979. Como resultado desta mobilização, os colonos conseguiram a liberação da área para a implantação dos assentamentos Macali e Brilhante (Bavaresco, 1998).

Em seguida, a partir de janeiro de 1981, talvez impulsionados pela vitória dos “colonos de Nonoai”, teve início o acampamento de Encruzilhada Natalino, o qual, em julho do mesmo ano, contava com seiscentas famílias acampadas. Três anos mais tarde, as famílias que resistiram no acampamento foram assentadas definitivamente em áreas adquiridas pelo governo do estado.

Em outubro de 1985, cerca de 1.500 famílias vindas de 32 municípios da região do Alto Uruguai ocuparam definitivamente a Fazenda Annoni. Este acampamento perdurou até janeiro de 1987 quando, após um acordo, 57 famílias foram assentadas definitivamente em uma área de 1.095 hectares, denominada Fase I do assentamento Annoni (Bavaresco, 1998).

Além dessas famílias, de fevereiro a maio de 1987 o INCRA assentou definitivamente mais 212 famílias do acampamento da Annoni: 102 na fazenda São Pedro, em Eldorado do Sul; 31 na fazenda Bela Vista, em Jarí; 44 na fazenda Santa Rita, em Santiago e 35 famílias na fazenda Holandês – Fase II do assentamento da Annoni, local da criação e instalação da Cooperativa Agrícola Novo Sarandi (COANOL).

Durante o ano 1987, após muitos atritos com os acampados, foram assentadas ainda, na própria Fazenda Annoni, trinta famílias de filhos de “parceiros”, ex-empregados, parceiros e arrendatários que nela moravam. Essa seria a Fase III do assentamento da Annoni, também conhecido como assentamento Rio Bonito (Bavaresco, 1998).

Em 1989, restavam ainda cerca de 550 famílias que continuavam em situação provisória e que queriam ser assentadas na Annoni, mas a área que restava só comportava 150 famílias (Bavaresco, 1989).

Na tentativa de amenizar o problema, os colonos concordaram em reduzir de 20 para 15 hectares o tamanho dos lotes. Com isso, aumentou de 150 para 200 o número de vagas.

Mas, a conclusão do assentamento Annoni (Fase IV) se deu em 1993. Naquela época, as 200 famílias, definidas em 1989, somaram-se a outras 32, em função de um acordo entre o INCRA e MST, para lotear as áreas de reserva florestal que ainda restavam, dando fim a idéia do projeto inicial, que previa a preservação de 2.000 hectares de reserva florestal.

Na Annoni, em vez da manutenção da reserva florestal como área de domínio público, os pouco mais de 500 ha de mata foram incorporadas aos lotes, como área de preservação permanente.

A Tabela 1, nos mostra o destino do conjunto das famílias que ocuparam a fazenda Annoni em 1985, após as negociações entre o MST e o governo federal através do INCRA.

Sinteticamente, procurou-se mostrar como se deu o processo de assentamento das famílias que, em 1987, ocuparam a fazenda Annoni. É lógico que este processo⁴ tem uma riqueza muito grande de detalhes e situações, fruto dos constantes confrontos e negociações entre os diferentes atores e seus interesses envolvidos no processo de reforma agrária.

⁴ Para uma leitura mais detalhada deste processo, ver Bavaresco, (1998); Gehlen, (1983).

TABELA 1: Assentamentos realizados com as famílias envolvidas no conflito da Fazenda Annoni (1987 a 1993)

ANO	ASSENTAMENTO	MUNICÍPIO	FAMÍLIAS	ÁREA HA
1987	Afogados(Fasel)	Pontão	57	1.094
	Rio Bonito	Pontão/Coqueiros	30	710
	São Pedro	Eldorado do Sul	102	2.329
	Bela Vista	Tupanciretã	31	810
	Santa Rita	Santiago	44	1.000
1987	Holandês(F.II)	Sarandi	35	723
	Etel	Guaíba	24	620
	Padre Josimo	Guaíba	24	515
	Botão de Ouro	Jóia	64	1.154
	Tempo Novo	Taquari	13	240
1988	Seival	Cruz Alta	70	1.260
	Itapui I e II	Nova Santa Rita	68	1.172
	Corticeira	Cruz Alta	36	706
	Santa Tecla	Jóia	64	1.154
1989	Sepé Tiarajú	Santiago	25	500
	Ramada I	Júlio de Castilhos	82	2.132
	Ramada II	Júlio de Castilhos	19	512
	Santa Helena	S. Miguel das Miss.	91	1.752
	Annoni Fase IV	Pontão e Sarandi	200	3.000
1990	Guabiju	Guabiju	40	
1991	Nova Sociedade	Piratini	21	467
	29 de Outubro	Trindade do Sul	47	571
1992	Inhacapetu	Santiago	32	530
	Novo Gramado	Gram. Dos Loureiro	50	600
	Novo Guabiju	Nova Prata	27	339
1993	Assent. Annoni	Pontão	32	480

Fonte: INCRA (1996)

2.1.2 O processo de criação da Cooperativa

Durante o acampamento, que se estendeu de outubro de 1985 ao início de 1987, estimulados pelo MST, os acampados discutiam as diferentes formas de trabalhar e como comercializar a produção.

“ Se discutia as várias formas de trabalhar a terra... é associação, grupos coletivos e também já se discutia um novo cooperativismo, porque as cooperativas tradicionais nossas, que nós era associado, donde nós vinha, eram cooperativas para o sistema, para vender adubo, semente e tirava a terra do próprio associado...” (A.D.N., assentado – sócio da COANOL).

Nascia no acampamento um novo modelo de cooperativismo. As discussões foram fundamentais e se constituíram num dos embriões do cooperativismo desenvolvido mais tarde pela COANOL.

Assentados em definitivo na Gleba do Holandês, as 35 famílias iniciaram imediatamente um processo de produção coletivo. Já no primeiro ano, cultivaram 80% da área com trigo, obtendo uma colheita superior a 11 mil sacas.

Com a produção toda colhida, os assentados desta área se defrontaram com problemas de classificação e comercialização da produção, os quais já vinham sendo enfrentados por assentamentos mais antigos na região, como era o caso dos assentamentos Brilhante e Macali.

No segundo ano, na safra de verão, voltaram a ter problemas de comercialização, desta vez com a cultura da soja. Em função disso, avaliaram, então, que só produzir não garantia a permanência na terra recém conquistada.

A partir desta percepção e do acúmulo proporcionado pelas discussões realizadas durante o período de acampamento, o grupo de assentados na Fazenda Holandês (Annoni – Fase II), juntamente com mais assentamentos da vizinhança (Macali e Brilhante, entre outros), começou a discutir a formação de uma associação para comercializar conjuntamente a produção e a aquisição de

insumos. “ *Então, a gente começou a discutir aqui no grupo, mais alguns grupos que existiam e a gente começou a discutir pra formar uma associação pra comercializar junto essa produção, pra ver se a gente saía um pouco dos atravessadores...*” (J.C. assentado, sócio da COANOL).

Inicialmente, a idéia era de uma central de associações, já que na região existia um grande número delas, criadas pelo trabalho da Igreja Católica através da CPT⁵ e do próprio Movimento Sem-Terra.

A intenção inicial era de uma estrutura que aglutinasse a produção e agregasse valor... “*Só que aí, a gente esbarrou na burocracia, porque associação não podia fazer isso e aquilo...*” (assentado, sócio da COANOL), A idéia de uma central de associações se mostrou inviável do ponto de vista legal, frente às necessidades de atuação... “ *Então a gente se obrigou a formar uma cooperativa...*”, uma cooperativa que agregasse as associações.

Após um período de discussões e definições, em fevereiro de 1990, funda-se de fato e de direito a Cooperativa Agrícola Novo Sarandi Ltda – COANOL, que tinha como função inicial receber a produção e vender insumos “ *Primeiro passo, uma cooperativa para receber a produção e vender insumos, que era o tradicional..*” (assentado, associado da COANOL).

Na sua fundação, a cooperativa contava com um pouco mais de uma centena de sócios e o grupo de famílias assentadas na Gleba do Holandês doou as instalações que pertenciam a sede da antiga fazenda e ainda uma área de terra em torno de quatro hectares, para instalar a futura sede da cooperativa.

Na ata de fundação consta que “*a sociedade objetiva congregar as associações de pequenos agricultores de sua área de ação, com base na colaboração recíproca a que se obrigam seus associados, e ainda: promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades*

⁵ CPT – Comissão Pastoral da Terra

econômicas, de caráter comum; a venda em comum de suas produções agrícolas ou pecuárias nos mercados locais, nacionais e internacionais”.

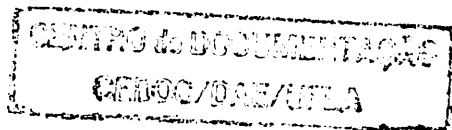
É importante salientar que os assentados criaram a cooperativa devido às suas necessidades, que é o caminho convencional, porém, o que talvez seja o grande diferencial é o processo de discussão sobre cooperação que já vinha ocorrendo no acampamento e que tinha o MST como o grande fomentador e mediador.

2.2 O MST e a cooperação agrícola

O processo de ocupação da Fazenda Annoni pode ser melhor compreendido com base em sua associação com o papel do MST junto aos assentados. Sem que isso se constitua em um estudo aprofundado de sua instituição, podem-se expor alguns aspectos de sua concepção de cooperação, expressa através da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB).

Conforme CONCRAB (1997), cooperação consiste em que as pessoas, de forma conjunta, desenvolvam uma determinada tarefa. Em outras palavras, é o jeito de organizar a produção por meio da divisão social do trabalho, pela qual cada trabalhador se especializa em uma linha de produção ou tarefa. Assim, passarão a ter desempenho cada vez melhor, aumentando a produção, diminuindo os custos, e o tempo de trabalho.

A idéia se baseia na crença de que a agricultura não conseguirá se desenvolver se cada assentado ou pequeno agricultor continuar fazendo tudo sozinho ou com a sua família, desde o preparo do solo até a colheita. Cada um deve plantar um pouco de tudo e criar tudo o que for “bicho” (CONCRAB, 1997).



Ao juntar as pequenas compras e vendas individuais, o assentado garante maior poder de barganha de preços e tem menos despesas com transportes, material, mão-de-obra, etc.

Os assentados devem buscar uma cooperação que traga desenvolvimento econômico e social, desenvolvendo valores humanistas e socialistas, vinculada a um projeto estratégico, que vise à mudança da sociedade. Para isto, deve organizar os trabalhadores, preparar e liberar quadros, ser massiva, de luta e de resistência ao capitalismo (CONCRAB, 1997). Ao iniciar uma experiência de cooperação, os assentados envolvidos devem ter clareza na medida em que acontecem determinadas condições objetivas. A cooperação precisa mudar de forma, precisa avançar. Sem este salto de qualidade a forma entra em crise. A cooperação precisa ser compreendida como um processo (CONCRAB, 1997), e cada cooperativa do movimento deve ter, ao mesmo tempo, um caráter político e um caráter de empresa econômica.

Caráter político por atuar na organização política dos assentados, na conscientização e politização da base, levar a mobilização social e articular lutas econômicas e políticas, bem como contribuir com o setor de frente de massa⁶ (CONCRAB, 1997).

O caráter econômico visa à organização da produção, a resistência dos assentados no campo, o crescimento econômico e o desenvolvimento ou melhoria da qualidade de vida dos assentados. Uma empresa econômica não pode ser dirigida com a mesma lógica de uma organização de massa, mas ela tem que buscar a eficiência econômica, sem atrapalhar o político (CONCRAB, 1997).

Enfim, as cooperativas devem colocar, à disposição da luta pela terra, a sua infra-estrutura, recursos e pessoal para mobilização e luta política em vista

da reforma agrária e da transformação da sociedade. Ao mesmo tempo, não devem descuidar dos aspectos produtivos, administrativos e gerenciais com vistas a uma boa eficiência econômica. O desafio é buscar continuamente a superação da tensão entre fazer luta política e ser uma empresa econômica (CONCRAB, 1997).

Com base na concepção de cooperação do MST, as organizações que estão vinculadas ao movimento assumem um conjunto de valores, regras e crenças que orientam os seus pensamentos e ações.

Portanto, a compreensão do contexto em que se situa a organização, propicia um melhor entendimento de suas estruturas e processos.

Estas concepções bastante genéricas enfatizam a existência de um sistema de regras e convicções que de maneira explícita ou difusa, seguramente fornece elementos que respondem pela existência e elaboração da estrutura e das ações da organização cooperativa.

2.2.1 A relação do MST com as cooperativas de assentamento

Após a conquista das primeiras áreas para assentamento de reforma agrária, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), percebeu a necessidade de viabilizar formas de cooperação entre os assentados. O avanço nas formas de organização da produção originou, em 1992, a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB) e, por conseguinte o

⁶ Setor responsável pela motivação, mobilização e organização de agricultores sem terra, para a ocupação de áreas devolutas, improdutivas ou em processo de desapropriação pelo governo.

Sistema Cooperativo dos Assentados⁷ (SCA), que está organizado conforme descrito na figura 2.

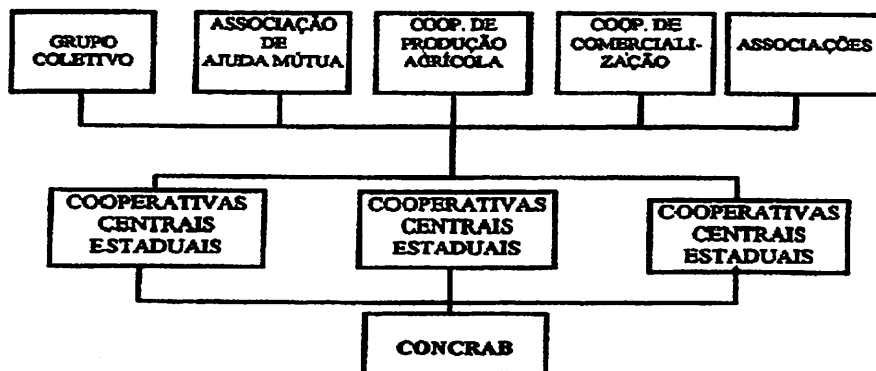


FIGURA 2: Organograma do Sistema Cooperativo dos Assentados
Fonte: MST (1990)

Do agrupamento de cooperativas de produção e comercialização surgiram as cooperativas centrais, que culminaram na criação da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), em 15 de maio de 1992 (CONCRAB, 1996).

O SCA é um setor do MST, se somando a outros setores como os de formação, educação, comunicação e finanças, que tem por finalidade estimular e massificar a cooperação agrícola dentro dos assentamentos, em suas diversas formas (CONCRAB, 1997).

A responsabilidade do SCA passa pela organização da produção, da tecnologia, da transformação ou agroindustrialização e também procura garantir a boa aplicação do crédito rural e os canais de comercialização. Além disso, tem ainda a função de colaborar na

⁷ O SCA – se propõe a ser um novo sistema cooperativista, oponente e alternativo ao sistema OCB (Organização das Cooperativas do Brasil).

mobilização social dos assentados frente às políticas agrícolas e econômicas do governo (CONCRAB, 1997).

O Sistema Cooperativo dos Assentados, por ser um setor do MST, está subordinado as suas instâncias, tanto em âmbito nacional (congresso, encontro nacional, coordenação nacional e direção nacional), como estadual (encontro estadual, coordenação estadual e direção estadual) (CONCRAB, 1997).

Nos estados em que as Cooperativas Centrais (CCAs) estão organizadas, elas devem assumir todas as tarefas do SCA. Portanto, as CCAs, não devem ser apenas a representação política das cooperativas, mas de todas as formas de cooperação, tendo assim um caráter de “central de cooperação”. Nos demais estados, o setor de produção passa a ser o setor do SCA que deve ser dirigido por um coletivo: o coletivo do SCA. Em âmbito nacional, a CONCRAB deve assumir todas as tarefas do SCA (CONCRAB, 1997).

Por falta de quadros para o acompanhamento, o SCA pode estabelecer prioridades de trabalho para um determinado período, mas sempre tendo presente que deve-se trabalhar para envolver todos os assentados (CONCRAB, 1997).

O SCA trabalha articulado com os demais setores do MST, contribuindo com o Setor de Frente de Massa, por meio de pessoas e de infra-estrutura, desenvolvendo atividades conjuntas com o setor de educação e o de formação, contribuindo com o setor de comunicação e com o de finanças (CONCRAB, 1997).

O sistema contribui financeiramente com os demais setores do MST. Em geral, há orientação para não confundir ou misturar as finanças. Em cada estado, deve-se buscar ter orçamentos próprios e programar com o que cada setor pode contribuir financeiramente com o outro. Devem-se discutir formas concretas e legais de as cooperativas centrais disponibilizarem recursos para outros setores

do MST, que sejam compatíveis com as atividades das CCAs, como, por exemplo, educação, capacitação e publicações (CONCRAB, 1997).

Fica claro que, por meio do Sistema Cooperativo dos Assentados (SCA), as cooperativas de assentamento estão comprometidas com atividades e/ou contribuições efetivas para as estruturas do movimento.

Por consequência, o sistema e as cooperativas estão atreladas aos princípios e estratégias do movimento e às suas estruturas e instâncias, tanto no âmbito nacional como estadual e regional.

Um exemplo disso é a participação das lideranças regionais do movimento no processo de tomada de decisão das cooperativas, principalmente as regionais, como a COANOL.

Para além desta participação, as regionais do MST também exercem um papel de instância fiscalizadora das medidas administrativas e das ações adotadas pelas cooperativas, para verificar se as mesmas se coadunam com as orientações gerais definidas pelo movimento.

2.2.2 A COANOL e o contexto ambiental

Os assentamentos constituem um conjunto de relações entre os trabalhadores rurais sem terra e os diferentes atores (públicos e privados) envolvidos no processo de reforma agrária

Estas relações têm a sua construção iniciada nos acampamentos de reforma agrária, momento em que é desencadeada toda uma dinâmica organizativa interna dos acampamentos para que as necessidades básicas de sobrevivência sejam atendidas.

As organizações coletivas (cooperativas regionais, CPAs e associações), como a COANOL, estabelecem um conjunto de relações que conduzem a decisões e ações diferenciadas.

O conjunto das ações desencadeadas pela COANOL é definido em parte pelo ambiente, que se caracteriza pelo conjunto de relações estabelecidas com outros atores (o assentamento, MST, CONCRAB, poder público e empresas privadas) envolvidos na luta pela terra e na dinâmica de organização da produção nos assentamentos. Mas, tais ações também são desencadeadas pela direção, que procura interpretar os diferentes interesses dos assentados, buscando garantir a sua participação como sócios da organização e a satisfação com os serviços prestados pela cooperativa.

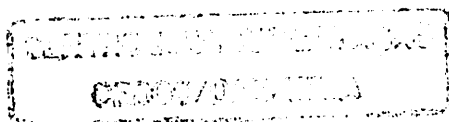
Este conjunto de relações nos permite afirmar que as cooperativas de assentamento podem ser vistas como instituições e, como tal, funcionam definindo o ambiente e também são definidas pelo ambiente.

Nesta perspectiva, é possível apreender o fenômeno de estratégias de cooperativas de assentamento, de modo mais completo e pertinente, pois fica evidente que este tipo de organização cooperativa sofre pressões constantes de seu ambiente, caracterizando, assim, a natureza estratégica de suas respostas.

As estratégias da COANOL devem ser vistas diferentemente daquelas “puramente técnicas ou econômicas”, pois obedecem a um movimento entre pressões do ambiente e as particularidades de uma organização cooperativa que tenta agir no sentido de legitimar suas ações, tanto para os agentes cooperados, como para outros agentes de seu ambiente (MST, CONCRAB, poder público e sociedade local).

Ressaltar esta dimensão é fazer uma opção de abordagem que privilegia as redes de relações que se constituíram antes e durante o processo de mobilização e as diferentes formas e efeitos da intervenção dos diversos atores envolvidos no processo.

Portanto, as estratégias da COANOL obedecem a um movimento entre as pressões do ambiente e as particularidades de uma organização cooperativa.



5

3 AS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO ESTRATÉGICA

3.1 As organizações e a estratégia

A área de conhecimento da administração enfatiza o papel que as organizações desempenham na sociedade moderna. Independente do tamanho ou da atividade que desenvolvem, as organizações têm influência direta sobre a vida das pessoas, pois estas passam a maior parte de suas horas úteis exercendo atividades naquelas.

Independente do tipo de organização, sua materialização se dá pela integração de três componentes básicos e essenciais: estrutura, comportamento e processo. Sem estes elementos, a organização não existe. Portanto, a análise desses componentes é o que garante vida à organização como entidade constituída para atingir determinados objetivos, definidos prioritariamente.

A discussão de seus componentes se faz necessária, buscando verificar suas origens e determinações, podendo assim acrescer contribuições sobre sua formação, atividades desenvolvidas, tecnologia, entre outras questões.

A estrutura é composta por pessoas, pois, enquanto é traçada, a estrutura de uma organização apenas indica as possíveis relações existentes; a efetivação dessas relações se dá com o funcionamento da organização. Assim, a estrutura só existe de fato quando as pessoas integram o gráfico indicativo das funções, ou seja, quando as tarefas iniciam-se. Caso contrário, há apenas um esquema indicando como pode ser a organização.

As atividades realizadas nas organizações são denominadas processo administrativo, que é o desenvolvimento do que foi proposto, transformado em planos táticos e operacionais e que serão implementados por meio de redes de comunicação e tomadas de decisões que também compõem a estrutura. Dessa

forma, o processo administrativo é um ingrediente da estrutura e é elaborado por meio do comportamento dos indivíduos, comportamento esse tanto formal quanto informal.

Essa dinâmica comportamental dos indivíduos têm, em seu interior, a interferência de fatores de natureza cognitiva. Em sentido mais amplo, significa o próprio modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhadas na organização e que influenciam tanto na constatação da necessidade de mudança das ações como no modo de conduzi-las.

Nesta perspectiva, o ambiente passa a ser considerado não apenas sob a ótica da estrita racionalidade econômica, mas como um conjunto de normas e regras compartilhadas que são importantes à medida que definem para a organização o que é legítimo ou não.

Na realidade, a construção da estratégia pode ser considerada como uma tarefa que envolve, mais do que o princípio da ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental.

Esta perspectiva retrata realisticamente o modo como as estratégias são formadas, privilegiando um processo flexível de troca, criatividade e inovação, o que caracteriza um enfoque de cunho artesanal à formulação e implementação das estratégias.

3.1.1 A evolução do conceito de estratégia

O desenvolvimento do conceito de estratégia numa perspectiva científica ocorreu com a sua inclusão na prática administrativa, iniciada na década de 1950, despertando a sensibilidade dos gestores para uma perspectiva de futuro. Associada à formulação de diretrizes e metas e ao planejamento incorporou-se a

ênfase racional e científica da administração, que vinha sendo transformada em uma disciplina específica.

A utilização da estratégia dentro das organizações popularizou-se na década de 1960, relacionada diretamente à prática de planejamento. Neste momento, as modificações do ambiente e identificação de estados futuros passavam a receber cada vez mais atenção dos gestores. O planejamento possuía grande importância para o sucesso da organização por corresponder a uma:

“análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização(estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa” (Ansoff e Hayes, citado por Ansoff, Declerck e Hayes, 1976).

Este modelo tradicional de planejamento estratégico previa a criação de um grupo de especialistas dentro da organização, capacitado tecnicamente para planejar. Cabia a este grupo formular estratégias com base em uma análise padronizada do ambiente, de resultados e de dados passados da organização. Estas estratégias eram então consolidadas em documentos que determinavam instruções detalhadas e os passos necessários para atuação eficaz dos executivos, responsáveis pela ação e tomada de decisões.

Ackoff (1970) apresenta o planejamento como o desenho de um futuro desejado, juntamente com os caminhos necessários para atingi-lo. A elaboração desses caminhos foi apresentado como o processo de planejamento estratégico. Em uma obra posterior, Ackoff faz críticas a este processo e identifica a importância da participação e envolvimento dos administradores. Segundo o autor:

“A possibilidade de êxito de um trabalho de planejamento diminui na medida em que aumenta a autonomia organizacional desta atividade. Tal autonomia implica no não-envolvimento dos administradores de linha e mesmo dos diretores”

(Ackoff, 1974)

Outra contribuição demonstrou que o foco das estratégias estava voltado predominantemente para o contexto externo das organizações, buscando implementar uma relação compatível entre a organização e o meio. Esse enfoque adota o “pressuposto básico de que a configuração interna da organização permanece essencialmente inalterada” (Ansoff, Declerk e Hayes, 1976). Os autores definem também que as variáveis utilizadas para este tipo de análise são essencialmente técnicas, considerando-se irrelevante a dimensão social e política, tanto fora como dentro da organização, o que imprime ao processo de planejamento um caráter extremamente cartesiano.

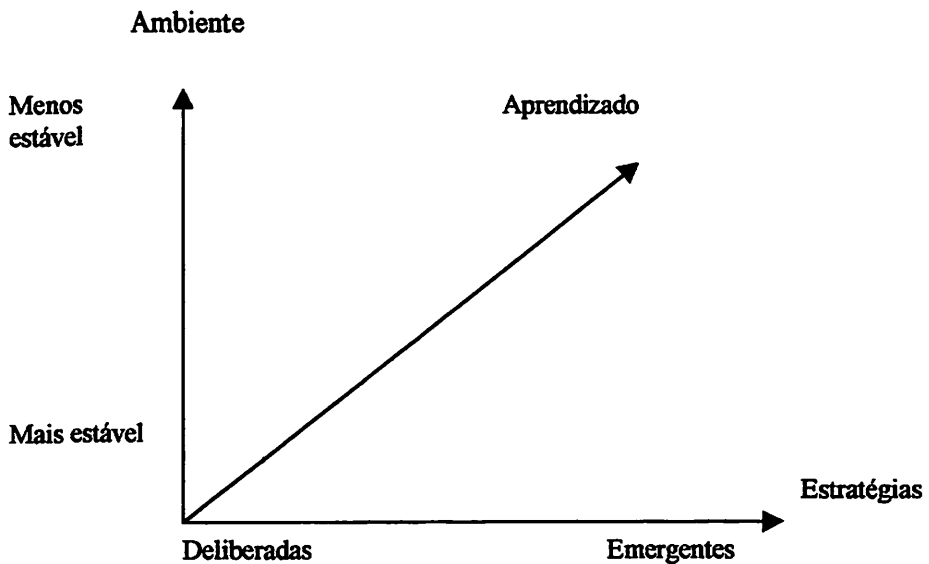
Deve-se ressaltar que o final da década de 1970 foi, é para a teoria organizacional (TO), um período de divisão de águas, em que a ortodoxia predominante começa a ser questionada e as visões “alternativas” começam a ganhar mais espaço nas pesquisas e análise sobre as organizações. A partir desta época firmou-se uma dialética entre: paradigma dominante, racionalista e universal versus os paradigmas alternativos (Carrieri, 1998).

3.1.2 O conceito de estratégia: um enfoque artesanal

Nos estudos, pesquisas e análises sobre estratégias, não foi diferente. As abordagens consideradas mais “alternativas” conseguiram conquistar espaços na teoria organizacional. Tanto Chaffé (1985) como Knights e Morgan (1991), citados por Carrieri (1998), destacam Mintzberg e Pettigrew como os autores

que possibilitaram o questionamento da visão ortodoxa predominante e que desenvolveram visões alternativas de estratégias na década de 1980.

Segundo Carrieri (1998), Mintzberg seria um representante do modelo no qual estratégia é uma questão de adaptação. Assim sendo, as estratégias emergentes possibilitariam a crescente adaptação da organização ao meio, cada vez mais complexo e diversificado, conforme caracterizado na Figura 3.



Fonte: Mintzberg (1978), traduzido e adaptado pelo autor

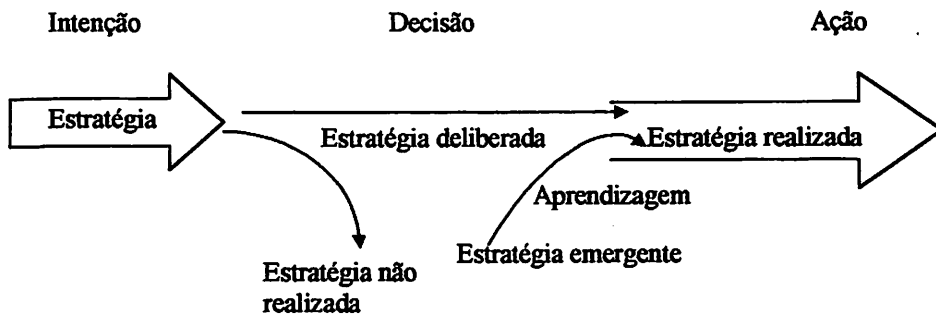
FIGURA 3 Estratégias deliberadas e emergentes frente ao ambiente

Nesta perspectiva, há forte inter-relacionamento entre organização e ambiente.

Para Carrieri (1998), Pettigrew seria um representante do modelo no qual a estratégia é o produto de um processo socialmente construído. A organização seria um conjunto de inter-relações entre indivíduos, em que os

jogos de poder estariam sempre evidenciados na formulação da estratégia, que, portanto, seria um produto multifacetado, semelhante à organização. Esta visão traria em seu bojo a noção de que as atitudes dos indivíduos precisam ser modificadas para que a organização possa também mudar. Estaria assim interligada a compreensão da cultura, dos símbolos e dos relacionamentos existentes em cada organização. Desta maneira, não existiria uma única estratégia a ser seguida por várias organizações, mas as estratégias seriam situacionais e variariam de acordo com cada organização.

Carrieri (1998) afirma que Mintzberg e Pettigrew, voltam a atenção para estratégia como um processo socialmente construído e para as características políticas deste processo. Além disso, levam em conta a inabilidade do modelo racional dominante de contabilizar concretamente o ambiente. Para este autor, a noção de estratégia emergente, (Figura 4) é o conceito mais importante evidenciado por Mintzberg.



Fonte: Mintzberg (1978), traduzido e adaptado pelo autor.

FIGURA 4 Caracterização do modelo de estratégia emergente

Revela os modelos estratégicos que estão emergindo e que não estão situados no topo administrativo da organização e como administrá-los, dirigi-los para a organização como um todo.

Portanto, uma estratégia pode ser emergente ou deliberada. Uma estratégia é emergente quando as ações convergem para um modelo. São formadas e tornam-se deliberadas quando este modelo é reconhecido e “legitimado”. Ou seja, o administrador teria o papel de perceber as estratégias emergentes e as deixaria criar raízes. Uma vez traduzidas, esta poderia ser formuladas para a organização. Existiria um *continuum* entre a estratégia deliberada e a emergente. De um lado estaria a "deliberadamente pura", na qual a aprendizagem seria excluída, a estratégia seria exposta. Do outro lado, estaria a "emergente pura", em que não existiriam os controles e, portanto, emergiriam inúmeras estratégias, podendo levar ao caos (Carrieri, 1998).

No entanto, estes pólos seriam os extremos de um *continuum* e, assim, as estratégias criadas estariam oscilando entre eles, podendo algumas ser mais emergentes e outras mais deliberadas. Uma boa estratégia, para Mintzberg, seria uma que emerge e é deliberada depois, pela organização, isto é, uma organização deliberadamente emergente.

Mintzberg & Quinn (1995) destacam que podem haver cinco definições de estratégia: **plano**, **estratagemas**, **modelo/padrão**, **posição** e **perspectiva**. A estratégia, como a integração dessas cinco definições, deve ser estudada como se cada definição completasse a outra. **Plano** – traça um guia de ação; **estratagema** – um guia para realizar competição; **modelo/padrão** – focaliza as ações emergentes que afloram pela organização; **posição** – incorpora o ambiente externo e **perspectiva** – traz para análise o ambiente interno, coletivo.

No entendimento destes autores, estratégias podem ser formuladas e formadas. Isto é, estratégias podem ser formuladas como requerem os administradores, a alta cúpula, as teorias de planejamento, mas também podem

ser elaboradas internamente à organização, por quem seja criativo. Neste sentido, o da formação, uma organização pode ter um modelo (ou realizar uma estratégia) sem o conhecimento desta. Nesse momento, o administrador sintonizado com a organização teria o papel de deixar este modelo criar raízes e conduzi-lo conforme os objetivos da organização.

Para tanto, deve-se possuir um conhecimento tácito, profundo, criativo e até intuitivo das organizações, pelo menos da organização onde se trabalha, das pessoas que se relacionam e que nela trabalham, dos recursos, tecnologia, ideologias, culturas, visões de mundo.

Abordar estratégias como um processo-produto da dinâmica organizacional, desenvolvido em contextos histórico, ideológico, econômico e social específicos, tem se mostrado ser uma maneira mais realística de se analisar o processo estratégico em organizações cooperativas.

No caso de uma cooperativa de assentamento, as suas estratégias devem ser vistas diferentemente de estratégias puramente técnicas ou econômicas, pois obedecem a um movimento entre pressões do ambiente e as particularidades de uma cooperativa.

Neste movimento, inclui-se o papel da direção, que não é proprietária e que tenta agir no sentido da legitimação das estratégias, tanto para os cooperados como para os atores do amplo contexto ambiental (MST, CONCRAB, Estado, sociedade local).

3. 2 A estratégia em uma perspectiva institucional

AL

No âmbito da teoria das organizações, enfoques de inspiração sociológica tentam explorar a questão da formação das estratégias. Aparece, com importância, a influência de Émile Durkheim, com suas contribuições iniciais sobre o caráter variável das bases da ordem social (Scott, 1995).

Durkheim aproxima-se das proposições básicas do institucionalismo, destacando o papel exercido pelos sistemas simbólicos, os sistemas de conhecimento, de crença e a autoridade moral, identificados como instituições sociais, produtos da interação humana.

A contribuição da sociologia do conhecimento, desenvolvida por Berger e Luckmann (1976), tem a sua preocupação principal centrada na investigação da natureza e origem da ordem social. A base de seu argumento assenta-se em que a ordem social está fundamentada na “construção social da realidade” gerada pela interação com a natureza.

As instituições, como formações superestruturais, permitem portanto, a reprodução do sistema. Berger (1991) afirma que quando “ocorre uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores, sob determinadas características, ocorre a institucionalização. Estas ações são sempre partilhadas”. O compartilhamento das ações pelo conjunto dos agentes é percebido entre os membros da COANOL, como se observa no depoimento a seguir:

“Pra nós, a COANOL é um setor do movimento. Isso a história nos ensinou. Teve, no início, bem no início – ‘não dá pra misturar, não dá pra colocar bandeira porque a sociedade não sei o quê.’ e a gente foi vendo na prática que a sociedade nos identificava assim. Não precisava a gente se rotular, a sociedade por si só nos identificava: ‘é o Movimento’⁸...”

(A.L., SCA-COCEARGS).

As ações desenvolvidas pelas cooperativas de reforma agrária eram tipificadas como fruto da constituição de uma nova realidade, construída com base no Movimento Sem Terra e que era partilhada pelos atores envolvidos na luta pela terra.

A sociedade identificava as ações como típicas do Movimento Sem Terra, na busca da construção de uma nova ordem social. Estas ações tinham um

⁸ Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)

certo padrão, que era identificado pelo conjunto da sociedade ao longo da história de luta do movimento. Portanto, implicam em historicidade porque têm uma história de que são produtos e não podem ser entendidas fora do contexto histórico que lhe deu forma e tem o caráter de controle, pois controlam a conduta humana, guiando-a em determinada direção e não em outra teoricamente possível.

Pode-se perceber um sentimento de história vivenciada entre os diferentes atores envolvidos no processo de luta pela terra, pois, um agente do MST afirma que:

“...a história das cooperativas de reforma agrária está muito ligada à lógica de debate interno do MST em torno da cooperação agrícola...”

(A.L., SCA-COCEARGS).

“... é todo um processo de discussão e planejamento interno junto com o MST desde o acampamento,...quando vão ser assentados, independente da região, vão ser integrados junto a organização da região...” (A.Z., regional do MST).

Segundo Pettigrew (1985), é importante compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Para o autor, o contexto modela as decisões que são tomadas e, desse modo, facilita a previsibilidade da ação organizacional. Mas, as organizações não são elementos sociais coletivos passivos e, por sua vez, modelam o próprio contexto, o que nos leva a traçar um quadro de interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento.

Meyer e Rowan (1992) e Zucker (1987), apoiados no conceito de instituição desenvolvidos por Berger e Luckmann (1976), sublinham o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional. Os autores

relativizam a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais.

A presença de elementos culturais é perceptível na concepção da forma de gestão das organizações cooperativas de assentamento, conforme pode ser percebido entre os membros do MST:

“Enquanto SCA, nós estamos tendo a necessidade de estabelecer uma política de gestão com alguns princípios onde você incorpora dimensões de valor, de ética, que são fundamentais serem incorporados na dinâmica econômica, na dinâmica de gestão...” (A.L., SCA-COCEARGS).

“A cooperativa tem esse papel, essa função de buscar diferentes formas, diferentes culturas...” (A.F., CONCRAB).

A consequência deste novo marco na interpretação organizacional revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade⁹ institucional e aceitação do ambiente.

O processo de legitimação atribuído às instituições e que é mediatizado pela ação de seus agentes, consiste em explicar e justificar o mundo institucional de forma consistente e ampla para que a realidade social seja assimilada como algo natural e não como um produto humano. Assim, consegue-se a adesão à ordem estabelecida e pode-se igualmente prever e controlar a conduta.

⁹ Suchman (1995) afirma que legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas ou destinadas socialmente dentro de algum sistema construído de normas, valores, convicções e definições.

Rodrigues (1991) centra a atenção da análise *“no papel desempenhado pelo estado, o sistema legal e as profissões no processo de dar forma à vida organizacional tanto de maneira direta, impondo limites ou criando oportunidades, como de forma indireta, com a promulgação de novos mitos racionais.”*

Contribuições importantes passaram a incluir elementos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais. Até então, os ambientes eram variáveis formadas por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva como os recursos materiais, a tecnologia e o capital. Novos elementos de âmbito cultural e cognitivo apresentam-se como poderosos aspectos econômicos, sociais e culturais dos ambientes.

Para os institucionalistas, à visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há de acrescentar-se um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que, juntos, representam uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico.

O ambiente institucional é caracterizado *“pela elaboração de normas e exigências a que as organizações devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente”* (Scott, 1992).

O foco do ambiente institucional situa-se, desta maneira, nos fatores que, indiretamente, dão forma à ação organizacional. Segundo Butler (1991) há diversos âmbitos do ambiente institucional que podem influir nas normas a que se expõem as organizações: as instituições religiosas, sociais, econômicas, governamentais, políticas e científicas formulam normas que se podem encontrar na sociedade.

Assumir a perspectiva institucional é dar ênfase aos elementos culturais e sociais no estudo da sociedade, em uma aproximação geral, como nas

organizações em particular. É identificar o conjunto de valores fundamentais de um determinado contexto que seja formador das práticas organizacionais.

O conjunto de valores do contexto, orientador das práticas organizacionais, é percebido por meio das afirmações dos membros do MST, quanto à definição das linhas gerais de atuação do movimento:

“A institucionalidade se dá enquanto um conjunto maior de discussão do próprio Movimento Sem Terra...” (A.F., CONCRAB).

“O SCA dá as linhas políticas ou seja as linhas são dadas pelo movimento...”
(A.F., CONCRAB).

“Quanto às linhas políticas, elas estão dentro das definições do Movimento Sem Terra...” (J.F.B., Regional do MST).

Um aspecto é evidente para a teoria institucional: não é o mercado nem o centralismo do estado que permitem a manutenção na sociedade das organizações, mas os “mitos institucionalizados” que criam e sustentam as diversas formas organizacionais. A impessoalidade que lhes possibilita indicar os meios adequados para alcançar as propostas técnicas de forma racional e o fato de estarem mais além do arbítrio dos indivíduos, precisamente por encontrarem-se altamente institucionalizados (Reed, 1992), são suas principais características. Estes dois aspectos constituem garantias de legitimidade, tanto na dinâmica interna da organização como no contexto exterior, ou seja, na rede de relações interorganizacionais.

Isto fica evidenciado, quando um dos coordenadores regionais do movimento afirma que:

“Mesmo as atividades que a cooperativa tem pra fora, são relações pensadas, de fato, junto ao Movimento Sem Terra, mas é pensado pra ter uma boa relação com outras organizações...” (A.Z., Regional do MST).

Desta forma, a explicação do que acontece nas organizações, suas políticas e suas ações, não se encontra, em seus aspectos fundamentais, na dimensão formal, em seus objetivos declarados e na realização de seus produtos. Segundo Perrow (1990), para a perspectiva institucional, *“os milhares de processos subterrâneos dos grupos informais, os conflitos entre grupos, as políticas de contratação, dependência de grupos externos e circunscrições, a luta pelo prestígio, os valores comunitários e a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais”* constituem os fundamentos da compreensão do comportamento das organizações.

Para Meyer e Rowan (1992), as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas e racionalizadas na sociedade, que lhes permitirão encontrar legitimidade para suas atividades e defender sua sobrevivência, independentemente de sua eficiência e da demanda de seus produtos. Assim, confirma-se que, mais que o mercado ou os rígidos ditames tecnológicos, estão as diversas orientações do contexto, as regras e os significados institucionalizados nas estruturas.

Nas afirmações de integrantes do movimento, percebe-se que há um conjunto de regras e significados institucionalizados, que orientam a gestão das cooperativas de assentamento:

“Tem alguns princípios do cooperativismo do SCA (Sistema Cooperativo dos Assentados) por exemplo: gestão coletiva, divisão de tarefas, disciplina, setorização, transparência administrativa,

participação no processo (democracia interna), são alguns princípios pra nós...” (A.L., SCA-COCEARGS).

“Dentro da organização do movimento são respeitadas as instâncias... a região é uma instância de repasse de encaminhamentos do movimento,.. os núcleos de base das cooperativas regionais (Ex. COANOL), estão planejadas dentro do planejamento do Movimento Sem Terra. Esta relação, na verdade, é bem direta... Tirando o trabalho de compra, de venda, de comercialização da COANOL, o trabalho de base, a discussão, o planejamento é o mesmo da organização do Movimento Sem Terra...” (A.Z., Regional do MST).

Na abordagem institucional, a reflexão sobre as relações entre as organizações e seus ambientes deixa de lado as influências do poder nas demandas do ambiente (seja em produtos ou processos) dando maior prioridade ao ambiente em sua função indutora de “material cultural” para a gestão das organizações. Para esta corrente analítica, a noção chave é a legitimidade. Os ambientes criam novos elementos organizacionais transformando-os em necessidades das organizações, considerando-as, posteriormente, mais legitimadas que as outras (Meyer, 1994).

A legitimação da COANOL, como instituição, inserida em um contexto ambiental, pode ser percebida pelas afirmações dos assentados, comparando o modelo cooperativo até então existente e a forma de trabalho desenvolvido pela COANOL:

“Essa cooperativa(COANOL) tem uma proposta muito diferente das outras que eu conheço...” (A.F., Assentado).

“Essa cooperativa é uma cooperativa que soma; a COTRISAL¹⁰ diminui...”

(O.L.M., assentado)

“Cooperativa como a COTRISAL é cooperativa de um mês por ano, 'na safra', enquanto a COANOL é cooperativa de 12 meses por ano...” (L.B., Assentado).

Segundo Clegg (1994), o essencial da teoria institucional é o de ter assinalado que *“o que sobrevive numa organização pode não ser o mais eficiente, mas sobrevive porque em algum momento do passado da organização foi infundido com o valor do contexto institucional”*. Portanto, a eficiência como paradigma dominante da sociedade moderna por um lado e os valores do contexto, por outro lado, misturam-se na configuração da realidade organizacional.

Uma organização é vista como um componente de um sistema de relações de um campo específico, afetada não apenas por elementos técnicos e financeiros, mas também por fatores normativos de legitimidade.

Assim, as organizações estão desenvolvendo cada vez mais estratégias para atuarem nesses ambientes institucionalizados, vêm atuando cada vez mais interligadas e compartilhando ações e valores sobre questões cruciais na estruturação das atividades.

Nesta perspectiva teórica, a cooperativa pode ser apreendida como uma instituição. Os elementos constituintes do ambiente institucional, na cooperativa de reforma agrária são visíveis e, portanto, teoricamente é passível de se abordar as estratégias da COANOL, numa perspectiva institucionalista.

¹⁰ Cooperativa Triticola Sarandi Ltda, filiada à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), considerado pelo MST, como um sistema cooperativista tradicional. Como alternativa, o MST criou o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA)

3.3 A pesquisa da gestão estratégica na COANOL

3.3.1. A construção da pesquisa

A compreensão do processo de gestão estratégica de uma cooperativa de assentamento implica na reconstrução da dinâmica histórica da origem, sedimentação e expansão da sua estrutura e de seu campo de atuação.

Por ser uma cooperativa de assentamento, a sua origem está associada a um contexto mais amplo, ou seja, o contexto do Movimento Sem Terra – da luta pela terra, que por si só estabelece um processo de construção de uma nova realidade.

Portanto, é importante que o aparato metodológico utilizado possa capturar os diferentes níveis de relações existentes entre a cooperativa e os atores de seu contexto ambiental.

Neste sentido, a estruturação do fenômeno analisado foi feita com base na visão dos diferentes atores envolvidos na história da cooperativa. A análise se deu partindo do relato de suas histórias de vida e experiências relacionadas ao problema estudado.

Para que o fenômeno estudado pudesse ser devidamente compreendido, adotou-se uma sistemática metodológica de aproximação progressiva ao objeto de estudo, possibilitando uma interposição entre a pesquisa teórica e a visita ao campo, que se deu de forma dinâmica.

Esta dinâmica possibilitou ao pesquisador uma interação progressiva com o campo empírico, fazendo com que, a medida em que se desvendava o objeto, se retomava a revisão teórica, ocasionando um processo dialético de construção do projeto como processo.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa (Haguette, 1987 e Godoy, 1995) apresentou-se como fundamental para a compreensão do objeto e para a obtenção das respostas às perguntas que orientaram essa investigação.

Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa tem algumas características, como, por exemplo: a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; b) a pesquisa qualitativa é descritiva e/ou explicativa; c) a preocupação essencial é com o processo e não simplesmente com o resultado e o produto. O interesse do pesquisador é verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias; d) a tendência de análise dos dados é indutivo-dedutiva. Parte-se do fenômeno social, pois é onde começa a análise e não das hipóteses estabelecidas a priori, modelos teóricos, etc.

De acordo com Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se, nas ciências sociais, com o nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como o trabalho tem a pretensão de desvendar as lógicas que orientam e/ou definem a gestão estratégica em uma cooperativa, nos parece que o estudo de caso se mostra adequado para responder às perguntas “como” e “por que”, que são questões explicativas, nos estudos que tratam das relações estabelecidas ao longo do tempo.

Neves (1985) considera a importância do estudo de caso para análise de situações concretas, capazes de fornecer referências das relações sociais, das práticas de diferentes agentes, da interferência de fatores políticos, ideológicos, culturais, do jogo de forças e das representações sociais existentes, possibilitando uma análise profunda.

Segundo Triviños (1987), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente.” Destaca ainda que o estudo de caso possui duas características importantes: a natureza e abrangência da unidade, bem como a complexidade, determinadas por suportes teóricos que servem de orientação ao trabalho. A complexidade se dá em função da preocupação centrada no processo e não somente no produto e nos resultados.

Godoy (1995) destaca que o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação.

A apreensão das informações se dá pelo uso de algumas técnicas de coleta de dados. Entre elas podemos destacar a entrevista estruturada, a entrevista semi-estruturada, a análise documental e a observação.

No estudo em questão, utilizou-se da análise documental, para observação e interpretação de documentos relacionados à história e à prática do cooperativismo exercitado pelos assentados. Esta análise possibilitou uma aproximação com a cooperativa pesquisada, ocasionando um nivelamento entre pesquisador e pesquisados.

Nesta etapa, obtiveram-se as informações necessárias para se ter um entendimento sobre as atividades do espaço, que Triviños (1987) chama de macro-organismo social ou seja, onde se desenvolvem os processos e produtos originados pela estrutura socioeconômica e cultural na qual esta inserida a organização estudada.

Numa etapa seguinte, o processo de pesquisa baseou-se em um conjunto de entrevistas que buscaram aprofundar a compreensão das atitudes e comportamentos dos diferentes atores em relação à organização, além de relacioná-los em função da sua percepção sobre a própria interação com o ambiente.

Com esta orientação, fez-se a coleta, análise e síntese dos dados, buscando observar a relação do associado com a cooperativa; o que a cooperativa, como meio em que vive o associado, tem como ações e reações (estratégias) e, como o Movimento Sem Terra por meio do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), como organismo de macro-representação, atua na busca do desenvolvimento do chamado "novo sistema cooperativo".

As entrevistas foram registradas em fitas cassete, em uma dinâmica não linear, ou seja, um processo de ida e volta em que, partindo das informações que os entrevistados forneciam, se formulavam as próximas entrevistas, buscando entender os pontos obscuros que iam surgindo. De certa maneira, passava-se por um processo de constante aprendizagem e dúvidas a cada passo do processo de pesquisa.

É importante frisar que, além da análise documental e das entrevistas, um significativo número de informações foi apreendido pela observação e sistematização em uma caderneta de campo.

3.3.2. O trabalho de campo

Cruz Neto (1994) concebe o campo como o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço e que representa a realidade empírica a ser estudada, partindo das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação. No caso das ciências sociais, o campo é ocupado por pessoas que compõem uma dinâmica de interação social, sendo necessária uma construção teórica para transformá-las em objetos de estudo.

Neste estudo, a obtenção das informações, transformou-se numa etapa de grande dinamismo, em função de uma lógica de aproximação progressiva do campo empírico com o objetivo de transformá-lo em objeto de estudo.

Esta dinâmica possibilitou um conjunto de idas a campo, intercaladas por revisões teóricas que eram suscitadas por novos elementos e questões que surgiam, à medida que se obtinha um conhecimento mais profundo do objeto de estudo.

Esta sistemática de trabalho fez com que o pesquisador, em vários momentos, retornasse à universidade para aprofundar as concepções teóricas que orientavam o trabalho de campo, estabelecendo uma dialética entre campo e teoria. O objetivo era o de avaliar o andamento do trabalho e redirecionar o mesmo à medida que novos elementos empíricos e/ou teóricos surgiam.

Sem dúvida, esta etapa transformou-se em uma das mais difíceis em função da distância (1.800 km) que separa o local da realização do trabalho empírico e a universidade onde realizou-se o curso de mestrado. Em contrapartida, foi uma etapa fascinante, pois possibilitou a imersão do pesquisador em uma nova realidade sociopolítica e produtiva, construída com base nos assentamentos de reforma agrária.

4 AS ESTRATÉGIAS DA COANOL

Ao longo de 9 anos de sua história, a organização cooperativa desenvolveu um conjunto de estratégias. Algumas poderíamos denominar de “estratégias de expansão” das atividades da organização. Esta expansão procurou ampliar o leque de atividades que o quadro social poderia desenvolver em suas unidades de produção e que a cooperativa seria parceira, no sentido de criar as condições e estruturas para que essas atividades se viabilizassem.

Outras, que poderiam ser chamadas de “estratégias de serviço”, podem ser descritas como ações específicas ou seja, estruturas e/ou serviços que dariam suporte as atividades de produção.

4.1 Estratégias de expansão

4.1.1 A atividade leiteira e a diversificação

Ao final do primeiro ano de sua fundação, a COANOL, que havia sido criada para garantir a comercialização da produção de grãos dos assentados, se defrontou com uma estiagem, acarretando em uma produção de grãos (soja) muito aquém das estimativas.

“Ocorreu uma grande seca, onde se perdeu quase toda a safra e a cooperativa contraiu uma dívida; na época a cooperativa era somente uma pasta com alguns documentos de seu registro legal...” (associado da COANOL).

Esta frustração de safra fragiliza a situação financeira da cooperativa e do seu quadro social. A situação desencadeou um processo de discussão no interior do quadro social, com a intenção de se buscar alternativas de produção

que possibilitassem uma dependência menor da produção de grãos e um fluxo de caixa mais equilibrado ao longo do ano.

Embora a região não tivesse uma tradição com a produção de leite, a cooperativa, em conjunto com seu quadro social, toma a decisão de iniciar a comercialização do leite.

“...na região o leite não era uma atividade tradicional, não havia uma história de luta com o leite...” (associado COANOL).

Este fato evidencia que a atividade leiteira, não possuía, na região, uma estrutura de comercialização e de fomento, cabendo, portanto, a COANOL, o papel de agente viabilizador das estruturas e fomentador da atividade junto aos assentados.

Podemos aqui destacar de forma sintética a evolução da estrutura física da COANOL, traçando um paralelo entre a sua fundação (1990) e a sua situação ao final do ano de 1998.

QUADRO 1: Estrutura existente na época da fundação da COANOL

Quantidade	Discriminação
Um	Silo para grãos (30 mil sacas)
Um	Poço artesiano
Três	Casas de madeira
Uma	Rede elétrica
Uma	Garagem (5 x 30m)

Fonte: COANOL (1998)

Estas estruturas são remanescentes da antiga Gleba do Holandês, na época do processo de desapropriação da Fazenda Annoni, em 1987.

Ao final de 1998, portanto oito anos depois de sua fundação, a cooperativa já possuía toda uma estrutura física, capaz de possibilitar o desenvolvimento pleno de suas atividades.

QUADRO 2 Estrutura física da COANOL, ao final do ano de 1998

Quantidade	Discriminação
Três	Moegas com capacidade de 3.400 sacas
Uma	Máquina pré-limpeza Capac.17 ton./hora
Uma	Balança para 80 t.
Dois	Tubos cilíndricos capacidade 25 mil sacas
Um	Depósito de agrotóxicos
Um	Posto de resfriamento(laticínios.)25 mil litros/dia
Um	Centro comunitário regional
Uma	Industria de erva-mate capacidade. 1.000kg/hora
Quatro	Caminhões carreta capacidade 27 t./cada
Quatro	Caminhões trucados até 15 t./cada
Um	Caminhão MB 608 capacidade 5 t.
Uma	Retroescavadeira
Uma	Carregadeira
Um	Galpão para depósito de calcáreo
Um	Prédio administrativo
Uma	Loja de produtos agropecuários
Três	Linhas telefônicas fixas
Duas	Linhas telefônicas móveis (celulares)
Cinco	Automóveis

Fonte: COANOL (janeiro de 1999)

Este paralelo nos mostra o esforço da cooperativa em constituir uma estrutura física capaz de atender às demandas do quadro social, além de uma estrutura agroindustrial para agregação de valor aos produtos dos assentados.

4.1.1.1 O desenvolvimento da atividade

O início da comercialização, se deu a partir do quarto trimestre de 1991. Inicialmente, o leite passou a ser recolhido duas a três vezes por semana e transportado até o entreposto da CORLAC¹¹, em Campinas do Sul, distante 80 km da sede da COANOL. O pequeno volume inicial (cerca de 400 litros/dia), a distância e as condições das estradas da região tornavam o custo de comercialização deste leite, inviável para a cooperativa.

Porém, na época, a avaliação da cooperativa, em conjunto com seu quadro social, era de que havia condições e interesse dos associados em aumentar a produção. “A gente viu que tinha condição dessa produção aumentar...” (associado da COANOL). Isto posto, a cooperativa em conjunto com o MST, negocia junto ao governo do estado a instalação de um tanque de resfriamento com capacidade em torno de 5.000 litros/dia, junto à sede da COANOL. Ao final do primeiro trimestre de 1992, o tanque foi instalado em regime de comodato com a CORLAC e, no prazo de uma ano, sua capacidade foi esgotada.

Ainda no ano de 1992, foi contratado um profissional da área veterinária, que assumiu a responsabilidade de acompanhar o recebimento do leite e estimular a produção (assistência técnica) junto aos cooperados.

Dado o incremento da produção, no início de 1994, a COANOL, com recursos próprios, construiu um posto de recebimento e resfriamento.

¹¹ Cooperativa Riograndense de Laticínios, empresa estatal responsável pela comercialização e industrialização de leite

“Ai, em 94 a gente começou a construir esse posto de resfriamento... Com isso, o leite aqui na região se tornou uma alternativa, deu um salto de qualidade, porque antes era só grão...” (associado da COANOL).

Neste mesmo ano a cooperativa firmou um novo convênio de comodato com a CORLAC – pelo qual recebeu uma frota de quatro caminhões, um automóvel e cerca de R\$150.000,00 em equipamentos para o posto.

Ainda no segundo semestre de 1994, a COANOL teve aprovados por meio de um projeto encaminhado a DELIPRO¹² (uma ONG Belga), recursos da ordem de US\$432.000,00 a fundo perdido, destinados a fomentar investimentos na área da produção leiteira.

No início de 1995, com a entrada da primeira parcela dos recursos aprovados pela DELIPRO, a Cooperativa criou um fundo rotativo, que tinha como objetivo financiar investimentos dos produtores na área do leite. Também passaram a ser destinados ao fundo, os recursos provenientes da bonificação que a cooperativa passou a receber da indústria pela entrega do leite em condições de resfriamento e avaliação de alguns critérios de qualidade, já efetuadas no posto.

¹² DELIPRO – Centre d’Aide au Développement dans la Liberté et le Progrès. O referido projeto teve sua origem na dissertação de mestrado da representante da DELIPRO no Brasil e que abordou a questão de gênero em assentamentos de reforma agrária, tendo como campo empírico os assentamentos da Fazenda Annoni.

**TABELA 2 Volume e destino dos recursos do fundo rotativo,
em fevereiro/março de 1999**

Descrição	Valor em Litros de leite
T.Troca novilha/leite	85.730
T.Troca resfriador/leite	51.331
T.Troca ensiladeira/leite	47.752
T.Troca cota partes/leite	2.450
T.Troca ordenhadeira	78.029
T.Troca teto II	114.537
T.Troca detergente	631
T.Troca conta corrente	18.112
T.Troca conserto resfriador	765
T.Troca luz	154
T.Troca pro-feno	3.470
T.Troca feno/leite	12.281
T.Troca vaca/leite	16.464
Outros	17.336
Total	349.042

Fonte: COANOL (1999)

Nesta época, cerca de 181 produtores tinham contratos de troca/troca junto ao fundo rotativo. Até esta data, o fundo já havia financiado cerca de 19 ensiladeiras, 100 resfriadores, 165 vacas em produção, 15 ordenhadeiras e mais um volume significativo de sementes e adubos para a implantação de pastagens perenes e/ou anuais.

Estes números destacam a importância e o volume de recursos que circulam dentro do fundo rotativo, com o objetivo de alavancar a produção leiteira dentro dos assentamentos pertencentes à área de atuação da COANOL.

Até 1995, a cooperativa tinha o entendimento de que todos os assentados poderiam ser produtores de leite e investiu de forma igual em todos, para que se transformassem em produtores de leite.

“No início, entendíamos que todos os produtores poderiam ser produtores de leite... Com o tempo percebemos que nem todos respondiam...”
(Presidente da COANOL).

Porém, com o tempo, a direção percebeu que nem todos respondiam da mesma forma ou da forma desejada ao fomento do leite, ou seja, nem todos se identificavam com a atividade. Isto fez com que a cooperativa reavaliasse a destinação dos recursos de fomento ao leite.

4.1.1.2 O redirecionamento dos recursos

A partir de 1995, a cooperativa passou a selecionar os produtores que receberiam os recursos de fomento ao leite, em função das respostas até então.

“A cooperativa passa a investir mais naqueles que se identificavam mais com a atividade leite...” (direção da COANOL).

A adoção desta política foi reforçada pela constatação da cooperativa de que existiam produtores que estavam investindo no incremento de outras atividades, como grãos e suínos.

“Surge na discussão com a base (núcleos) a idéia da diversificação...”
(Presidente da COANOL).

No início de 1996, a CORLAC enfrentou problemas e atrasou o pagamento do leite, fazendo com que a COANOL assumisse, com recursos próprios, o pagamento do leite aos produtores.

“Porém aí se obrigou a entrar com outra empresa no leite, que foi a Parmalat...” (associado da COANOL).

Esta situação se tornou insustentável para o caixa da cooperativa e, ao final do primeiro semestre de 1996, a COANOL negociou com a multinacional PARMALAT, com a qual acertou um contrato de comercialização.

Em relação aos equipamentos e veículos da CORLAC, que estavam sendo utilizados em regime de comodato, a COANOL acertou um contrato de arrendamento até o ano de 2008, pagando o equivalente a 2% do leite recolhido anualmente, conforme a Tabela 3.

**TABELA 3 Leite comercializado no posto da COANOL (litros),
janeiro/95 a dezembro/98**

Período	1995	1996	1997	1998
Janeiro	184.024	272.460	322.208	272.557
Fevereiro	158.623	251.078	294.304	202.653
Março	135.663	235.719	271.115	183.943
Abril	100.405	184.834	198.109	134.873
Mai	98.948	173.575	173.383	129.452
Junho	130.542	172.393	165.615	178.070
Julho	175.163	224.220	254.927	269.331
Agosto	234.899	288.682	320.974	325.752
Setembro	257.400	305.159	367.563	344.157
Outubro	246.903	315.496	294.123	348.731
Novembro	257.070	314.763	250.385	274.299
Dezembro	253.151	307.806	274.276	257.983
Total	2.232.791	3.046.185	3.186.982	2.921.800

Fonte: Posto de recebimento da COANOL (1999)

Segundo informações fornecidas pela direção da cooperativa, a bacia leiteira, após sua criação, obteve um incremento de produção de 20% ao ano, estabilizando-se a partir de 1997.

4.1.1.3 A integração e a mudança do modelo tecnológico

Embora bastante recente, duas questões estão centralizando as discussões referentes ao futuro da atividade leiteira.

Uma questão que está em pauta refere-se à parceria entre duas cooperativas de pequenos agricultores da região e a COANOL, com o objetivo de industrializar a produção leiteira. Esta integração, que já conta com uma estrutura de máquinas e equipamentos, ainda não entrou em pleno funcionamento. Isto se deve ao fato de que a multinacional PARMALAT instalou a cerca de 60 km da região, uma planta industrial com capacidade de beneficiar 5 milhões de litros de leite por dia.

As cooperativas envolvidas nesta integração estão desenvolvendo estudos e experiências de mercado, com o objetivo de identificar produtos que possam ocupar nichos e/ou se diferenciar e, assim, viabilizar a agregação de valor ao produto.

Outra proposta que está sendo implementada refere-se a mudança do modelo tecnológico para a produção de leite. Neste sentido, se busca uma redução do uso de insumos industriais, o que, segundo o departamento técnico, reduziria os custos de produção, garantindo a viabilidade da atividade frente às condições de preço.

Ainda neste sentido, há o entendimento de que a produção de leite em moldes mais orgânicos ou ecológicos viabilizaria o surgimento de um produto diferenciado, com mais chances de ocupar um nicho de mercado.

É importante ressaltar que o leite criou uma nova dinâmica administrativa para a cooperativa, por ser uma atividade que demanda muitos insumos e serviços, complexificando o processo de gestão da organização.

4.1.2 A erva-mate e a agroindustrialização

A erva-mate, juntamente com a suinocultura, surgiu do processo de diversificação desencadeado pelo leite e que tem as suas discussões com o quadro social intensificadas a partir do segundo semestre de 1994.

A partir das discussões desenvolvidas entre a Coordenação Regional do Movimento, a Direção da COANOL e os técnicos da EMATER, a erva-mate passou a ser assumida pela cooperativa como uma das atividades a serem estimuladas pela organização junto aos produtores.

“Na erva-mate foi um pouco diferente, foi uma controvérsia...porque havia um recurso com a possibilidade de se aplicar nisso, ao invés de vim dos produtores pra cima, veio do recurso pra baixo...” (associado da COANOL).

Tomada esta decisão, a cooperativa desencadeia um processo de discussão com os núcleos de base, que assumem o interesse em entrar na atividade, delegando à cooperativa a responsabilidade de encaminhar o projeto de uma agroindústria de erva-mate.

Em 1995, a cooperativa teve aprovada junto ao PROCERA¹³, uma linha de crédito para a construção de uma estrutura industrial de erva-mate. Porém, os

¹³ Programa Especial de Crédito para Reforma Agrária

recursos demoraram um pouco para serem liberados, retardando o início da construção da indústria.

No primeiro semestre de 1996, teve início a construção da agroindústria, que foi concluída no segundo semestre de 1997. Os primeiros quilos da sua produção foram colocados junto ao quadro social da cooperativa.

Sendo uma atividade que exige mão-de-obra qualificada para que se obtenha um produto de qualidade em condições de competir no mercado¹⁴, a agroindústria, já no primeiro ano, enfrentou problemas com a qualidade de seu produto.

A solução encontrada, num primeiro momento, foi a contratação de um profissional nesta área, mas que se mostrou incapaz de solucionar o problema da qualidade do produto final.

Posteriormente, a cooperativa assumiu que a solução para este problema estava na capacitação de funcionários e associados, por meio de estágios e visitas a outras agroindústrias de erva mate.

“Hoje, a gente conseguiu melhorar algumas coisas...fizemos reuniões com pessoal que tem ervateira e conseguimos juntos descobrir algumas coisas que estão contribuindo para melhoria do produto final...” (secretário da COANOL e responsável pela ervateira).

A estratégia inicial de comercialização se dá por meio de feiras e de sindicatos metalúrgicos parceiros do movimento, o que garante um mercado em torno de vinte mil quilos por mês.

¹⁴ No Sul do Brasil (PR, SC e RS) existem cerca de 750 marcas registradas de erva-mate para chimarrão. Somente no RS, são cerca de 350 marcas registradas.

4.1.2.1 O direcionamento dos recursos

Em função da capacidade de beneficiamento da indústria (1.000kg/hora) estar além da disponibilidade da matéria-prima da região, a cooperativa passou a direcionar linhas de crédito que tinham o papel de estimular a instalação de áreas com ervais nas propriedades dos assentados.

“A produção de erva-mate veio a partir da ervateira...se tivesse o plantio de erva mate e depois a ervateira...” (associado da COANOL).

Parte dos recursos tem sua origem nas linhas de crédito do PROCERA e a outra parte tem origem nos recursos do Fundo Rotativo do Leite, que foi redirecionado para financiar outras atividade produtivas.

Como a bacia leiteira estabilizou-se, a estratégia da cooperativa foi para redirecionar os recursos do fundo rotativo para o financiamento dos produtores que tinham interesse em instalar ervais em suas propriedades. Estes recursos foram repassados sem juros, apenas com equivalência produto.

Havia também, a destinação, já aprovada pelo quadro social, de recursos para a implementação de um projeto de viveiro de mudas de erva-mate e demais essências florestais para florestamento ou reposição florestal. Isto porque há o entendimento, por parte dos sócios, da necessidade de que as propriedades que são compostas exclusivamente por áreas de campo, possuíam um ou dois hectares de área florestada.

4.1.2.2 A integração

Objetivando a integração, várias iniciativas estão em andamento. Uma delas é a criação de uma nova marca (“Conquista do Chão”), específica para o

Movimento Sem Terra, que busca integrar as estruturas de beneficiamento do produto já existentes dentro do Movimento, principalmente na região sul e, com isso, trabalhar prioritariamente os mercados existentes entre os assentados.

Há toda uma discussão da direção e do quadro social, visando à produção de erva-mate para chá, inclusive com a perspectiva de exportação. Para isso, há necessidade de algumas modificações na indústria.

Em função de um grande volume de ervais novos, cuja produção não é a melhor para a produção da erva-mate para “chimarrão¹⁵”, já está em processo adiantado de negociação com empresas do centro-oeste, o fornecimento da matéria-prima triturada, destes ervais novos, visando à produção de erva-mate para “terere¹⁶”.

Ainda buscando a integração, a cooperativa está discutindo, com grupos do estado do Paraná, a produção de erva-mate orgânica, pois alguns destes grupos já possuem um selo biodinâmico¹⁷.

Percebe-se que a cooperativa se inseriu em uma dinâmica de arranjos interorganizacionais, que visam estreitar as suas relações institucionais e, com isso, ampliar as suas possibilidades de atuação e de sedimentação, como organização.

¹⁵ Tipo de bebida preparada com água quente, junto com folhas e pequenos ramos triturados, da planta *Ilex paraguariensis*, muito consumida no sul do país, principalmente no Rio Grande do Sul.

¹⁶ Tipo de bebida preparada com água fria, junto com folhas e pequenos ramos triturados, da planta *Ilex paraguariensis*, consumida principalmente, na região centro-oeste do Brasil.

¹⁷ A certificação e a conseqüente concessão de um selo de qualidade comprovam que um determinado sistema agrícola produz alimentos e fibras saudáveis do ponto de vista ambiental, social e econômico. Indicam que uma propriedade ou indústria satisfaz as diretrizes de produção e processamento estipuladas pelo Instituto Biodinâmico.

4. 1. 3 A suinocultura e a integração

A constatação da cooperativa de que, no interior do seu quadro social, havia um conjunto de produtores que não respondiam de forma satisfatória ao fomento do leite e que, na medida das suas possibilidades, estavam incrementando outras atividades, deixa claro, para a organização cooperativa, que o processo de diversificação iniciado com a comercialização do leite estava sendo ampliado pelos associados.

O início da atividade está ligado a uma cooperativa de produção (COOPTAR¹⁸) existente no interior do assentamento da Fazenda Annoni, sócia da COANOL e que há mais tempo (2 anos), havia entrado na agroindustrialização da carne suína, por meio da construção de um pequeno frigorífico.

A insuficiência de matéria-prima e a má qualidade da que era comprada de terceiros estavam associadas a uma demanda muito grande do quadro social da COANOL, para que a mesma investisse na atividade. Conforme um associado:

“Em termos de suínos, eram mais os produtores que exigiam que a cooperativa assumisse ..., em função de que as empresas integradoras da região, cada vez mais exigiam coisas que inviabilizava os produtores...”
(associado da COANOL).

Isto fez com que a cooperativa encaminhasse, em 1995, um projeto de financiamento junto ao PROCERA, com o objetivo de construir uma Unidade Produtora de Leitões (UPL¹⁹). Ela repassaria os leitões aos associados, que

¹⁸ Cooperativa de Produção Agrícola Coletiva (CPA) criada por um grupo de assentados no interior da Fazenda Annoni, que tem como um dos objetivos, a produção de embutidos feitos de carne suína.

¹⁹ Unidade responsável por produzir e criar os leitões até o peso de 20 a 25 kg quando são repassados aos agricultores para terminação (90 a 100 kg) e posterior entrega ao frigorífico para o abate.

teriam a responsabilidade de terminá-los e os venderiam a empresas integradoras.

Em 1995, um grupo de produtores ligados a duas associações (CEMAPA²⁰ e Seis de Janeiro²¹) e uma cooperativa de produção (COPAGRI²²), fundaram a COMASA²³ – uma cooperativa que tinha como objetivo a agroindustrialização nos assentamentos da região e tinha como proposta a construção de um frigorífico para o abate de suínos e bovinos.

No segundo semestre de 1996, a COANOL iniciou a construção da Unidade Produtora de Leitões, que teve as suas obras concluídas no segundo semestre de 1998.

Em 1997, *“a discussão ocorre no sentido de que a COANOL, cooperativa mãe, tinha de viabilizar da produção até a comercialização...”* (Direção da COANOL). O projeto de suinocultura é redirecionado no sentido de uma integração em que a COANOL, cooperativa-mãe, teria o papel de coordenar desde a produção de milho até a comercialização da carne suína.

No primeiro semestre de 1999 foram produzidos e repassados aos associados os primeiros lotes de leitões oriundos da Unidade Produtora de leitões da COANOL.

O frigorífico construído pela COMASA tem como previsão de funcionamento, o segundo semestre de 1999, completando o processo de integração, coordenado pela COANOL.

²⁰ Associação formada junto ao assentamento denominado CEMAPA, ocorrido no final da década de 1970, em uma área vizinha a Fazenda Annoni.

²¹ Associação formada pelos assentados da chamada "Gleba do Holandês", onde está localizada a sede da COANOL.

²² Cooperativa de Produção Agrícola Coletiva (CPA), formada por um grupo de assentados no interior da Fazenda Annoni.

²³ Cooperativa criada da união dos integrantes de duas associações e uma cooperativa de produção agrícola coletiva (CPA), sócias da COANOL e que tem como objetivo central, industrializar a produção de suínos dos assentamentos ligados a COANOL.

4.2 A prestação de serviços

A criação da cooperativa traz consigo uma nova dinâmica de produção no interior dos assentamentos. Isto faz com que novas estruturas e serviços passem a ser demandados pelos assentados.

4.2.1 A assistência técnica

Até o primeiro semestre de 1995, a assistência técnica era garantida pela EMATER, tanto nas propriedades como também na elaboração dos projetos de custeio ou investimento.

A partir do segundo semestre de 1995, a cooperativa se cadastrou junto ao INCRA para passar, então, a se responsabilizar pelos projetos encaminhados pelos assentados.

Na época, a cooperativa não possuía departamento técnico, mas apenas um técnico agrícola, Agrônomo trabalhando em meio expediente e um veterinário, responsável pelo posto de recebimento de leite desde 1992.

Neste período, a atuação deste corpo técnico centrou-se na elaboração e acompanhamento dos projetos encaminhados pelos assentados.

No início de 1996, assumiu uma nova diretoria, cuja prioridade era a assistência técnica, partindo do entendimento de que *“...uma cooperativa de comercialização só se viabiliza se tiver um acompanhamento – assistência técnica junto ao produtor – onde possa montar uma estratégia de produção...”*

(Presidente da COANOL).

A assistência técnica era uma necessidade do conjunto das cooperativas do Movimento Sem Terra. Na época, porém, as dificuldades financeiras impediam as mesmas de estruturar um corpo técnico.

Estas dificuldades se transformaram em demanda junto ao INCRA, no sentido de que o mesmo viabilizasse a assistência técnica para os assentamentos.

No segundo semestre de 1996, o governo federal, por meio do INCRA, firmou um convênio (LUMIAR²⁴) com o Movimento Sem Terra e assumiu a responsabilidade pelo custo da assistência técnica junto aos assentados.

“Nesse LUMIAR, nós aqui fomos privilegiados. Nós já tínhamos alguns técnicos trabalhando, conseguimos encaixar e conseguimos consolidar um departamento técnico...” (Presidente da COANOL).

Neste momento, a COANOL consolidou, em definitivo, um Departamento Técnico, que passou a ser composto por dois veterinários, um agrônomo e dois técnicos agrícolas.

Nesta fase, os trabalhos passaram a ser desenvolvidos em grupos, nos quais se discutia a agricultura ecológico-autosustentável, direcionado a produção. Portanto, a assistência técnica se dava, prioritariamente, de forma grupal.

A partir do segundo semestre de 1997, alterou-se a linha de condução em função de demandas, ou seja, o departamento técnico passou a atuar com base nas demandas específicas provocadas pelas novas atividades desenvolvidas pelo quadro social: suinocultura, erva-mate em função da indústria, entre outras.

Somente a partir de 1996, com uma nova diretoria que tinha como prioridade a estruturação de um departamento técnico e com o convênio do LUMIAR, é que a cooperativa passou a contar com um departamento técnico efetivo e com propostas de trabalho discutidas em conjunto com a regional do movimento e com a direção da COANOL.

Também a partir de 1996, o departamento técnico passou a participar das reuniões entre a regional do MST e a direção da COANOL, auxiliando nas tomadas de decisão.

4.2.2 O setor de transporte

O serviço de transporte estava associado, em seu início, à dinâmica produtiva do leite, que passou a exigir da cooperativa uma estrutura de recolhimento da produção nas propriedades e de transporte até a indústria.

“O transporte veio através da necessidade de transportar o produto e trazer os insumos...” (associado da COANOL).

“O produtor precisava dos insumos. O fornecedor atrasava, precisava do insumo na propriedade. A cooperativa não tinha transporte, principalmente na época de fazer a planta.” (associado da COANOL).

Associada a isto, a intenção da direção era de criar uma estrutura prestadora de serviço, que possibilitasse um incremento de receitas.

“A gente pensou de criar alguma fonte de renda pra dar sustentação pra ‘máquina’ – a cooperativa tem hoje uma folha de pagamento pesada, uma estrutura para manter...” (Presidente da COANOL).

Para isso, a partir de 1994, a cooperativa desenvolveu uma estratégia de ampliação da frota, com a ampliação do comodato (arrendamento) com a CORLAC. Por ele, a COANOL recebeu, além de um automóvel, mais quatro

²⁴ Convênio firmado entre o INCRA e o MST, em que o governo federal, através do INCRA, se responsabiliza pelos custos (salários e deslocamento dos técnicos) referentes

caminhões, que tinham a função de transportar a produção e os insumos necessários.

Neste mesmo ano, por meio do projeto com a DELIPRO, a cooperativa adquiriu mais um caminhão, para auxiliar na coleta do produto.

Ainda no segundo semestre deste ano, por meio de um financiamento do PROCERA, foi adquirida uma retroescavadeira, para confeccionar os silos trincheiras para o armazenamento de silagem.

Além disso, o equipamento também se destina à abertura de valas de drenagem em áreas alagadas, aumentando as áreas de cultivo em propriedades com problemas de excesso de umidade.

Em 1995, com recursos da DELIPRO, mais a contrapartida da cooperativa, foi adquirido um caminhão para a distribuição de calcáreo nas propriedades. Ao final de 1996, via financiamento do PROCERA, a cooperativa adquiriu uma carreta rodoviária e mais dois caminhões para o transporte da safra de grãos.

No segundo semestre de 1997, a cooperativa adquiriu, via PROCERA, mais duas carretas rodoviárias para transportar a produção de grãos dos silos da cooperativa até as empresas exportadoras.

“Conseguimos comprar alguns caminhões e, que fora de safra, eles saem pra fazer prestação de serviço pra ter uma maior fonte de renda para a cooperativa... que não é uma fonte de renda tão boa, mas que ajuda no conjunto da cooperativa...” (Presidente da COANOL).

Esta frota tem a função de transportar a produção e de buscar os insumos e materiais de construção e, na época de entressafra, prestar serviço a terceiros, como forma de ampliação das receitas da cooperativa.

a assistência técnica nos assentamentos.

4.2.3 A cooperativa de crédito

O credenciamento da COANOL, em 1995, junto ao INCRA, para que realizasse o repasse dos recursos de financiamentos, colocou em evidência uma limitação do quadro de funcionários, que não estavam preparados para realizar este tipo de operação de crédito.

“Num determinado ponto se viu que a cooperativa (COANOL) assumiu um papel que não era dela – de repassar recursos (...) isso tava criando um problema sério de burocracia e controle dentro da cooperativa...”

(J.C., conselho de administração da COANOL)

Associado a isto, havia o entendimento de que a cooperativa desenvolvia todo o processo de busca dos recursos, de organização da produção e de realização da comercialização. Mas, quando se tratava de administrar a renda do dinheiro, ela repassava a terceiros.

“Nós fizemos todo o processo, desde o processo de busca do recurso, da produção, da comercialização. Mas, a parte essencial, que é mexer com a renda do dinheiro, nós estava deixando pros outros” (Presidente da COANOL).

Com base nesses entendimentos, as discussões se deram na direção de que a cooperativa tinha a necessidade de criar um setor ou departamento para cuidar especificamente das questões relativas ao crédito e que isto se daria por meio da criação de uma cooperativa paralela, especializada em mexer com o crédito.

“Então, na discussão, começa a nascer essa necessidade da gente criar um setor...um braço, um departamento que ia cuidar específico da questão do crédito...” (J.C., conselho de administração da COANOL)

Em 1997, foi criada a CREHNOR²⁵, com um pouco mais de uma centena de sócios e que tinha o objetivo de viabilizar a questão do crédito, ou seja, a busca de recursos para repasse aos associados, além dos trabalhos desenvolvidos por qualquer banco comercial.

“A cooperativa de crédito surgiu de uma necessidade, porque a cooperativa (COANOL), a partir de um certo ponto, passou a ter problemas sérios de repasse nos tempos do PROCERA (...) O banco não repassava, demorava 6 ou 7 meses, ficava o dinheiro preso, ganhavam juro, não repassavam pra ninguém. O pessoal se deslocava lá pros bancos na cidade, gastavam em transporte e alimentação, faziam diversas viagens. A CREHNOR assumiu essa questão pra repassar esse PROCERA...” (Associado da COANOL)

Após um ano e meio de sua fundação, a CREHNOR já contava com cerca de 3.800 associados e filiais nos municípios circunvizinhos aos assentamentos da Fazenda Annoni, além da matriz junto à sede da COANOL.

Além dos assentados, a cooperativa de crédito possui em seu quadro de sócios, um numero significativo de pequenos agricultores da região, ligados ao Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA) e a mesma facilitou muito aos pequenos agricultores da região, o acesso ao crédito.

“Ela trabalhou esta questão do repasse no sentido de garantir que o pessoal que faz a luta pelo recurso seja um público prioritário...”

(Tesoureiro da CREHNOR).

²⁵ Cooperativa de Crédito Rural Horizontes Novos de Novo Sarandi LTDA.

“Sabe que, depois do recurso conquistado, os bancos distribuem pra todo mundo e, às vezes, aquele que lutou pelo recurso acaba ficando fora...”

(Tesoureiro da CREHNOR).

A partir desse entendimento, a cooperativa de crédito procura garantir o acesso ao crédito para todos os pequenos agricultores da região.

Procurando atender ao objetivo de não excluir ninguém diante da grande demanda, a cooperativa tem adotado uma estratégia de limitar a quantia de crédito à produção, ou seja, o associado fica limitado à sua capacidade de pagamento.

4.3 COANOL – estratégias em um contexto institucional

As considerações e análises feitas permitem caracterizar a COANOL como uma instituição inserida em um contexto que, direta ou indiretamente, dá forma à ação organizacional. A flexibilidade, a adaptação e a capacidade de respostas imediatas às necessidades e problemas, à medida em que estes surgem, são elementos que alicerçam as estratégias adotadas pela COANOL ao longo de sua história.

Estas características retratam a postura da organização frente à realidade dinâmica em que está inserida e as demandas crescentes do seu quadro social. Deste modo, a dinâmica decisional da organização configura-se como um processo cotidiano e de certa forma natural.

Este comportamento decisório espontâneo e reativo é um elemento fundamental na lógica de condução das diferentes atividades da cooperativa, na medida em que possibilita a observação e controle dos diferentes elementos e/ou variáveis atreladas ao processo de gestão da organização. Na medida em que

estes elementos se alteram, criando uma nova configuração, colocando em evidência um novo cenário, a organização cooperativa reage com respostas imediatas e adaptadas, demonstrando a flexibilidade da sua estrutura organizacional.

Embora haja uma setorização da organização cooperativa, as ações por parte dos gestores refletem a consciência da complexidade das atividades desenvolvidas. Todos percebem a cooperativa como um sistema constituído de várias partes em interação com diferentes atores, configurando um cenário complexo com contextos em permanente movimento.

Estes contextos em permanente movimento são fruto do conjunto de relações que a cooperativa estabelece com os diferentes atores do ambiente. Esta compreensão permite aos gestores uma visão ampliada do negócio, garantindo atenção e controle diferenciados e específicos para cada setor da cooperativa, à medida que novas ações desencadeiam novas tomadas de decisão.

Para concretizar seus objetivos, a organização cooperativa toma uma série de decisões e implementa várias ações. Estas decisões e ações são orientadas pelo ambiente institucional (MST, CONCRAB, Estado), mas também pela direção da organização, que é obrigada a interpretar os interesses dos assentados.

Nesse caso, os interesses dos assentados têm um papel importante na definição das ações da cooperativa. Isto ficou evidenciado quando, em 1991, a cooperativa iniciou a comercialização do leite que, em função da distância, condições precárias das estradas e do volume se mostrou inviável.

Porém, os associados manifestaram o interesse em aumentar a produção, desde que para isso a cooperativa instalasse um tanque de resfriamento junto a sede da COANOL, o que foi possível após um comodato com a CORLAC.

Isto demonstra que as decisões e ações tomadas e implementadas pela cooperativa conduziram à adaptação da situação e, em função da amplitude dos resultados obtidos, provocaram modificações nos objetivos.

Esta estrutura instalada em regime de comodato muito rapidamente teve a sua capacidade de recebimento esgotada. Dado o rápido incremento da produção, a cooperativa, com recursos próprios, construiu um posto de recebimento e, em seguida, firmou um novo convênio de comodato com a CORLAC. Por ele, além de uma frota de caminhões, recebeu também um número considerável de equipamentos para a ampliação do posto de recebimento e resfriamento.

Até meados de 1995, as estratégias da COANOL em relação ao leite, estavam centradas na idéia de que todos os assentados poderiam ser produtores de leite e os recursos foram repassados de forma que todos os assentados tivessem as possibilidades e condições de se transformar em produtores de leite

Porém, a constatação da cooperativa foi de que nem todos responderam de forma satisfatória ao fomento leiteiro desenvolvido pela organização. Isto fez com que a cooperativa redirecionasse os recursos existentes para a atividade, priorizando aqueles produtores que estavam realmente incrementando a produção.

No início de 1996, a cooperativa enfrentou problemas com o pagamento do leite comercializado via CORLAC, que, com dificuldades financeiras, atrasava o repasse dos recursos para pagamento aos produtores. Inicialmente, a COANOL, com recursos próprios, garantia o repasse em dia aos produtores. Porém, esta situação se tornou insustentável para o caixa da COANOL que, ao final do primeiro semestre de 1996, estabeleceu um novo contrato de comercialização, desta vez com a multinacional PARMALAT.

Nesta situação, a cooperativa se defrontou com um problema de comercialização que ameaçava a sobrevivência da atividade leiteira e, conseqüentemente, de um grande número de associados.

A solução encontrada, embora tenha gerado discussões e questionamentos junto ao quadro social e no interior do Movimento Sem Terra, foi a única alternativa para solucionar o problema de comercialização do leite. Esta situação demonstrou que a explicação do que acontece nas organizações, suas políticas e suas ações, segundo Perrow (1990), se encontram para a perspectiva institucional, *“nos milhares de processos subterrâneos dos grupos informais, nos conflitos entre grupos, nas políticas de contratação, na dependência de grupos externos e circunscrições”*.

Mais recentemente, duas questões estratégicas estão centralizando as discussões relativas ao futuro da atividade leiteira: uma diz respeito a um processo de integração, por meio da parceria de duas cooperativas de pequenos produtores da região e a COANOL, com o objetivo de industrializar a produção; a outra diz respeito a mudança do modelo tecnológico de produção de leite, buscando uma redução do emprego de insumos industriais e conseqüente redução dos custos de produção, com o objetivo de viabilizar a atividade frente as condições de preço.

Estas discussões relativas à integração e a um novo modelo e/ou padrão tecnológico de produção ainda são muito incipientes, embora já tenham ocorrido algumas iniciativas da organização cooperativa, com o objetivo de implementar, mesmo em fase experimental, algumas atividades.

O acentuado grau de imprevisibilidade e uma certa instabilidade do ambiente que cerca a organização cooperativa e mais especificamente a atividade leiteira, acarretaram em um rico processo de formação de estratégias, privilegiando o pensamento estratégico (Mintzberg, 1994) em detrimento do planejamento estratégico.

Elementos como a intuição, a criatividade, a experimentação e, sobretudo, a postura reativa, buscando respostas imediatas às mudanças de cenários, configuraram, em relação a atividade leiteira, um quadro estratégico em constante formação, de caráter essencialmente emergente.

Os diferentes cenários que se configuraram em relação à atividade leiteira provocaram a emergência de estratégias que são fruto de arranjos institucionais entre os diferentes atores do contexto ambiental da COANOL.

4.3.1 A diversificação e a agroindustrialização

O leite provocou um incremento significativo de renda para os assentados e no fluxo econômico-financeiro da cooperativa, complexificando a gestão da organização. Porém, nem todos os assentados assumiram a atividade leiteira e isto provocou, na organização cooperativa, a necessidade de buscar outras atividades que poderiam ser desenvolvidas por este público.

Neste contexto, a erva-mate é assumida pela direção da COANOL, com apoio da Coordenação Regional do MST e dos técnicos da EMATER, como uma atividade a ser estimulada pela organização cooperativa junto aos produtores.

A estratégia da organização em relação à erva-mate, inicia-se pela construção de uma agroindústria de beneficiamento do produto, em função de uma linha de crédito do PROCERA existente para este fim, o que denota um caráter deliberativo na definição desta atividade por parte da organização.

Ao final de 1997, a agroindústria foi concluída e iniciou o processo de produção. Porém, enfrentou problemas com a qualidade do produto. Inicialmente, contratou um profissional, que se mostrou incapaz de solucionar o

problema da qualidade. Posteriormente, assumiu que a solução está na capacitação de funcionários e associados, o que se mostrou mais eficaz.

A capacidade de beneficiamento da indústria (1.000 kg/hora) acarretou em outro problema para a cooperativa: a insuficiência de matéria-prima na região.

Para solucionar esta situação, a organização adotou como estratégia o estímulo à instalação de áreas com erva-mate nas propriedades. Para isso, destinou recursos provenientes do PROCERA e, principalmente, redirecionou os recursos do Fundo Rotativo do Leite para os produtores que se manifestaram interessados em instalar ervais em suas propriedades.

Ainda em relação à erva-mate, a cooperativa está participando de uma iniciativa coordenada pelo MST, com o objetivo de integrar as estruturas de beneficiamento do produto, principalmente na região sul, por meio da criação de uma marca específica, que identifique o produto oriundo de assentamentos de reforma agrária.

Ainda no sentido da integração, a organização está desencadeando iniciativas que buscam a parceria com grupos do estado do Paraná, que produzem erva-mate orgânica e são detentores de um selo do Instituto Biodinâmico.

Também a organização já estabeleceu um processo de negociação com organizações do centro-oeste, buscando comercializar um grande volume de matéria-prima de ervais novos, próprios para a produção de erva-mate para “terere”.

A COANOL adotou uma estratégia de inserção em uma dinâmica de arranjos interorganizacionais, buscando ampliar a suas possibilidades de atuação como organização que tem, como uma de suas funções, viabilizar diferentes formas de agregação de valor e comercialização dos produtos oriundos dos assentamentos que formam a sua base de atuação.

Embora a definição da erva-mate como uma atividade a ser estimulada pela cooperativa, tenha sido definida pela cúpula da organização, com o aval do MST e com o apoio institucional da EMATER, dando um tom mais deliberativo, o conjunto das outras ações referentes a ela mostrou seguir um modelo mais reativo, possibilitando uma crescente adaptação da organização ao meio e à atividade.

Ainda no curso da diversificação e da agroindustrialização, a organização cooperativa assumiu a coordenação de um conjunto de ações a serem desenvolvidas com o objetivo de dinamizar a produção e agroindustrialização de suínos.

Estas ações para tornar viável a suinocultura nos assentamentos são ocasionadas pela pressão do conjunto do quadro social, para que a COANOL assumisse uma dinâmica de integração, coordenando todo o processo, desde a produção de milho até a comercialização da carne suína.

O curso da ação estratégica sobre o sistema suinícola de produção adotado, configurou-se muito mais pela emergência de padrões estratégicos, do que pela deliberação de cursos de ação previamente estabelecidos e detalhados.

A organização cooperativa respondeu de forma criativa aos ajustes que se faziam necessários, coordenando as decisões e ações às circunstâncias que se apresentavam. Ela tomou a decisão de investir na suinocultura da forma que mais lhe pareceu apropriada, conformando-a e reconfigurando-a de acordo com as necessidades e condicionantes que surgiam no curso de implantação da estratégia.

É importante salientar que as ações relativas a diversificação e a agroindustrialização precisam ser compreendidas dentro do contexto em que se situa a cooperativa. Pois, o conjunto de relações com os atores do amplo contexto ambiental, como o MST, a CONCRAB, a EMATER e o

Estado, via PROCERA, estabeleceu um conjunto de exigências, às quais a cooperativa se conformou para obter apoio e legitimidade do ambiente.

Estas exigências e/ou normas institucionalizadas deram forma à ação organizacional, ou seja, acabaram moldando a construção estratégica da organização.

4.3.2 Os serviços de apoio à produção

As estratégias relativas aos serviços de apoio (assistência técnica, transportes e crédito) estão associadas à dinâmica de ampliação das atividades de produção nos assentamentos, que passaram a demandar estruturas de apoio ao desenvolvimento das novas atividades e à ampliação de escala das que estavam em andamento.

Em relação à assistência técnica, os assentados contavam, inicialmente, com o acompanhamento da EMATER. A partir de 1995, a cooperativa se cadastrou junto ao INCRA, assumindo assim, a responsabilidade pela elaboração e acompanhamento dos projetos encaminhados pelos assentados. Para isso, a COANOL contava com um veterinário, um técnico agrícola e um agrônomo em meio expediente.

Em 1996, uma nova diretoria assumiu a COANOL, com o entendimento de que a assistência técnica é fundamental para a viabilização de uma cooperativa de comercialização.

Este entendimento era compartilhado pelo conjunto das cooperativas de reforma agrária, porém, as dificuldades financeiras enfrentadas pelo conjunto destas organizações impediam que elas estruturassem um corpo técnico condizente com as necessidades.

Esta situação fez com que o conjunto destas organizações reivindicasse junto ao governo federal, a responsabilidade do mesmo frente aos custos da assistência técnica.

Ao final de 1996, esta estratégia do coletivo das cooperativas de reforma agrária do Brasil se traduz em um convênio (LUMIAR) entre INCRA e Movimento Sem Terra, em que o ônus da assistência técnica passou a ser assumido pelo governo federal. Neste momento, a COANOL consolida, em definitivo, um Departamento Técnico.

Neste período, a estratégia de assistência técnica se deu, prioritariamente, de forma grupal. Ao final de 1997, a estratégia de assistência técnica passou a ser orientada para o atendimento das demandas específicas provocadas pelas novas atividades desenvolvidas pelo quadro social da cooperativa, como por exemplo: suinocultura e erva-mate.

Já o serviço de transporte tem seu início associado à dinâmica produtiva do leite, que passou a exigir da cooperativa uma estrutura de recolhimento da produção. Esta frota envolvida na coleta do leite e no transporte da produção foi ampliada na medida em que se ampliava o leque de atividades e a escala de produção.

A partir de 1994, a cooperativa desencadeou uma estratégia de ampliação da frota, com o objetivo de criar uma estrutura de transporte que possibilitasse, nos períodos de entressafra, a prestação de serviços a terceiros e, com isso, um incremento das receitas, visando auxiliar na sustentação financeira da organização.

Os recursos para aquisição desta frota tinham como uma das fontes, a linha de crédito do PROCERA investimentos, que garantiu a aquisição de um conjunto de carretas transportadoras, como também algumas máquinas para realização de serviços de drenagem e abertura de silos para armazenamento de silagem.

Além disso, via ampliação do comodato com a CORLAC e recursos provenientes do projeto com a DELIPRO, somados a contrapartidas da cooperativa, foram adquiridos mais alguns caminhões para o transporte da produção de leite e grãos e a distribuição de calcáreo nas propriedades dos associados.

Com relação à criação da cooperativa de crédito, a estratégia advém da necessidade prática da COANOL de solucionar os problemas administrativos e burocráticos internos, ocasionados pela fato de ter assumido a responsabilidade de repasse dos recursos de financiamentos. Isso colocou em evidência a limitação de sua estrutura administrativa para a realização deste tipo de operação financeira.

A este fato somava-se o entendimento corrente no conjunto da organização de que a mesma desenvolvia todo o processo de busca dos recursos, organização da produção e comercialização. Porém, quando se tratava de administrar e se apropriar da renda do dinheiro, repassava a terceiros.

A partir destes fatos e entendimentos, a cooperativa passou a direcionar suas ações no sentido de criar uma cooperativa de crédito, que tinha o papel de conduzir as questões relativas ao crédito.

Em 1997, foi criada a cooperativa que se denominou de Cooperativa de Crédito Rural Horizontes Novos de Novo Sarandi LTDA (CREHNOR), que, além dos assentados, também assumiu a responsabilidade de trabalhar as questões de crédito pertinentes aos pequenos agricultores da região, principalmente os vinculados ao Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA).

Com o objetivo de garantir o acesso ao crédito para todos os pequenos agricultores da região (assentados ou não), a CREHNOR adotou a estratégia de limitar a quantia de recursos à capacidade de pagamento, tendo como referência a produção.

Adotou também uma estratégia de expandir seu espaço geográfico de atuação, constituindo filiais em municípios vizinhos aos assentamentos da Fazenda Annoni.

As estratégias referentes aos serviços de apoio à produção, de forma geral, são fruto das demandas do quadro social. Elas assumem características adaptativas, dando um caráter emergente ao padrão estratégico desenvolvido pela organização.

Para além das demandas do quadro social, estiveram sujeitas a normas estabelecidas por outros atores, como é o caso da assistência técnica, que para se constituir em um departamento técnico e se tornar efetiva junto aos assentados, estava atrelada a um convênio firmado como o governo federal via INCRA.

Situação semelhante foi enfrentada pela cooperativa de crédito que, para poder funcionar, precisou comprovar o atendimento de uma série de requisitos e normas estabelecidas pelo Banco Central, o que retardou o início de suas atividade em quase dois anos.

Desta maneira, fica claro que as estratégias seguidas pela organização, em relação aos serviços de apoio, assumiram um conjunto de normas institucionalizadas pelo ambiente. Segundo Meyer e Rowan (1992), isto confirma que, mais que o mercado ou os rígidos ditames tecnológicos, estão presentes as diversas orientações do contexto, as regras e os significados institucionalizados nas estruturas.

De maneira geral, as estratégias de serviços foram se ajustando à medida da ampliação do volume de atividades desenvolvidas pela organização e seu quadro social, recorrendo-se, inclusive, à táticas de improvisação diante das circunstâncias que se apresentavam. Daí pode-se dizer que as estratégias de serviços tiveram muito mais um caráter de formação do que de formulação.

S

5 A LEGITIMAÇÃO SOCIAL DAS ESTRATÉGIAS

5.1 As organizações e a problemática da legitimação

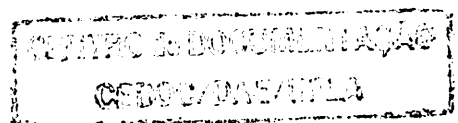
As organizações são sistemas abertos em relação a seu ambiente, em constante interação com os elementos deste ambiente. Elas influenciam seu ambiente, mas elas são, em contrapartida, fortemente influenciadas por este. As fronteiras são fluídas e possuem diferentes mecanismos de ligação, de tal modo que o ambiente pode influenciar a comunidade de atores que participam das decisões estratégicas da organização. No centro das inter-relações entre a organização e o ambiente, há a noção de legitimidade social.

Segundo Suchman (1995), legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas ou destinadas socialmente dentro de algum sistema construído de normas, valores, convicções e definições.

Legitimidade é generalizada e representa uma avaliação de guarda chuva; transcende atos adversos ou ocorrências específicas. Assim, legitimidade é elástica a eventos particulares. Contudo, é dependente de uma história de eventos, conforme pode ser observado no comentário de um associado da COANOL quando diz que *“o pessoal já mostrou que trabalha direitinho”*.

Como percepção ou suposição, legitimidade representa uma reação de observadores para uma organização, como eles vêem isto. Assim, legitimidade é objetivamente possessa. (Suchman, 1995).

Uma organização pode divergir de normas da sociedade ou de grupos sociais e ainda retém legitimidade, pois é construída socialmente, refletindo uma congruência entre os comportamentos da entidade legitimada e as convicções compartilhadas por algum grupo social.



Legitimidade é dependente de um público. Contudo, independente de observadores particulares. Uma organização pode divergir dos valores de indivíduos que, ainda assim, retém legitimidade porque uma divergência não puxa nenhuma desaprovação pública, conforme pode ser observado no relato de um sócio da cooperativa, quando diz que *“tem alguns que até deixaram de ser sócios, mas tentaram se aproveitar e o pessoal da cooperativa foi muito certo”* ou ainda o comentário de outro sócio que de forma generalizada, destaca que:

“no fundo, de um modo geral, embora as vezes tenha descontentamentos...os associados de um modo geral gostam dos serviços prestados pela COANOL.”

Estes depoimentos demonstram que, embora tenham ocorrido divergências, a organização conduziu a solução dos problemas de maneira coerente com os interesses da coletividade, em detrimento de interesses individuais.

5.2 A legitimação social das estratégias organizacionais

As organizações, de maneira geral, buscam legitimar suas ações no seio de uma sociedade ou, particularmente, àqueles que detêm um certo poder com relação à organização.

Conforme Suchman (1995), organizações buscam legitimidade por muitas razões e conclusões sobre a importância, dificuldade e eficácia de esforços de legitimação podem depender dos objetivos contra os quais estes esforços estão medidos.

Para este autor, duas dimensões particularmente importantes nesta consideração são: (a) a distinção entre procurar continuidade e procurar credibilidade e (b) a distinção entre buscar apoio passivo e buscar apoio ativo.

Neste sentido, legitimidade aumenta a estabilidade e a compreensão de atividades organizacionais, e estabilidade e compreensão aumentam um ao outro. Portanto, conduz à persistência porque públicos provêem recursos para organizações que aparecem desejáveis, formais ou apropriadas (Parsons, 1960). Isto fica evidenciado na comparação que um associado faz em relação a outras organizações cooperativas que conhece, ao afirmar que *“a diferença dessa cooperativa é de que ela primeiro serve pra depois ser servida”*. Estas organizações se tornam quase auto-reprodutíveis e requerem pequeno investimento contínuo em mobilização coletiva, afetando não só a forma como as pessoas agem para organizações mas também como elas as entendem.

A forma como a COANOL é entendida pelo seu público pode ser percebida pelo comentário de um membro de seu quadro social, ao relatar que *“quando a gente conversa com as pessoas e você sente o problema real das pessoas e você vê que eles vêm buscar a solução aqui, e tem solução porque se conseguiu criar uma estrutura organizada”*.

O termo legitimidade envolve a existência de uma conta coletiva ou a razão que explica o que a organização está fazendo e porque. Isso conforme pode ser observado na manifestação favorável de uma associado, sobre a decisão da última assembléia da COANOL de destinar uma parte das sobras a empréstimos para sócios que eventualmente tenham necessidades de recursos para solucionar problemas de saúde na família:

“Eu acho que são coisas que se nós temos a cooperativa, ela também tem que ajudar o produtor e aí, tudo facilita e aí até o produtor fica mais fiel com aquilo que ele tá trabalhando”.

Uma organização legítima é percebida pelo seu público como mais merecedora, mais significativa, previsível e fidedigna. Tal constatação fica evidenciada na comparação que um assentado faz entre a atuação da COANOL e de uma cooperativa tradicional da região, quando afirma que *“cooperativa*

como a COTRISAL é cooperativa de um mês por ano, na safra. Enquanto a COANOL é cooperativa de 12 meses por ano.”, ou ainda, a satisfação de um associado ao comentar que “dou mais valor não pra essa coisa bonita de prédio...mas ao benefício real que a COANOL traz para as pessoas.”

As ações de uma organização são julgadas legítimas quando elas correspondem aos interesses dos indivíduos, grupos e organizações situadas no ambiente desta organização (Séguin, 1996).

A legitimação social das ações da COANOL pode ser observada também pelo reconhecimento generalizado de uma assentado, ao afirmar que *“eu estou muito satisfeito com o que a COANOL tem feito pra nós lá do Eugênio”* (Assentamento XV de Novembro). Ou, ainda, pelo atendimento de um grupo de produtores de leite, que estava interessado em adquirir um equipamento, conforme pode ser observado no relato de um de seus integrantes, dizendo que *“nós formamos um grupo aqui na localidade pra comprar uma ensiladeira. Alguns nem sócio eram. Fomos até a COANOL com a proposta e saímos com a ensiladeira. Não assinamos papel nenhum, na confiança”*.

Fica evidenciado que as ações da CAONOL são consideradas legítimas, pois correspondem ao que é julgado desejável pelo conjunto dos atores que compõem o seu contexto ambiental, principalmente por aqueles que detêm um certo poder em relação à organização cooperativa.

Os seus procedimentos encontram um reconhecimento generalizado, que é independente do valor do mérito de satisfazer à decisão isolada. Este reconhecimento arrasta consigo a aceitação e consideração.

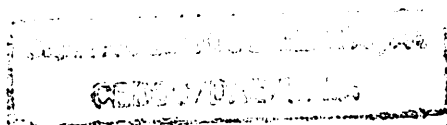
Nesta perspectiva, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno.

A cooperativa tem uma “boa imagem”, demonstrando ao conjunto dos atores do seu contexto ambiental, por meio de suas atividades, que ela tem uma boa presença social (Séguin, 1996).

Portanto, a legitimação pode ser considerada um recurso importante e útil para que a cooperativa realize seus objetivos, devendo sempre buscar os meios susceptíveis de legitimar suas orientações e suas atividades.

No estudo de estratégias em cooperativas de assentamento, a legitimação social evidencia-se como um aspecto forte, tanto empírico como teórico.

Portanto, estudar cooperativas de assentamento, considerando-as como instituições, significa compreendê-las como organizações em constante processo de legitimação.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão das decisões estratégicas de organizações cooperativas tem componentes que são diferenciadores das empresas não cooperativas, pois apresentam peculiaridades que são incorporadas às suas estratégias, diferenciando-as.

No caso de uma cooperativa de assentamento, tem-se ainda que salientar a sua responsabilidade no processo de integração social de uma categoria de excluídos. A cooperativa representa a real possibilidade de ascensão social de um conjunto populacional excluído da terra, sua fonte de subsistência e renda.

Por meio do estudo do processo de constituição da COANOL e da identificação e análise das fases de transformação de sua estrutura, identificaram-se e caracterizaram-se as estratégias adotadas por esta organização cooperativa.

Tendo como perspectiva teórica a abordagem institucionalista, procurou-se caracterizar a influência dos elementos de natureza institucional na definição das estratégias organizacionais e na validação de seus conteúdos e processos, por meio do conceito de legitimação.

Pode-se afirmar que a COANOL é uma instituição, no sentido teórico da abordagem institucionalista. Isto porque suas estratégias deliberadas/emergentes refletem a natureza da condição de cooperativa que obedece a um movimento entre pressões e normas do ambiente, composto por agentes institucionais como o MST, CONCRAB, poder público e empresas privadas, além dos agentes cooperados, que procuram garantir o atendimento de seus interesses.

Também como instituição, busca a legitimação de suas ações junto aos cooperados e encaminha-se para uma legitimação social mais ampla, na região, como é o caso da cooperativa de crédito, que facilitou o acesso ao crédito para o conjunto da sociedade regional.

Portanto, foi importante a compreensão do contexto em que se situa a organização, para que se pudesse entender suas estratégias. No caso da COANOL, o contexto institucional mostrou ser um elemento modelador das estratégias da organização cooperativa, traçando um quadro de interação entre a organização e seu contexto em permanente movimento.

Com base no caminhar teórico percorrido, foi possível inferir algumas considerações sobre a gestão de cooperativas de assentamento: se forem interpretadas pela abordagem institucionalista, pode-se afirmar que outras poderão ser gerenciadas, tendo em conta que uma cooperativa de assentamento deve ser considerada uma instituição na medida em que recebe determinados tipos de pressão – MST, CONCRAB, governo, empresas privadas. Porém, a gestão desse tipo de organização deve considerar ainda as especificidades do ambiente físico e econômico, da maneira como são percebidos pelos assentados.

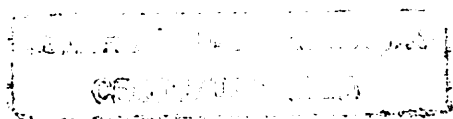
Considerando-se a COANOL como uma instituição, é válido abordar as estratégias de cooperativas de assentamento para além de uma concepção exclusivamente técnica e econômica. Pois há um caráter de legitimação social das estratégias, que orienta o conjunto das ações e decisões estratégicas em cooperativas de assentamento de reforma agrária, independentemente do sucesso econômico.

Uma perspectiva diferente para a gestão estratégica de cooperativas de assentamento, que precisam ser consideradas como instituições, parte de um todo institucional, portanto, funcionando de modo particular.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. **A concept of corporate planning**. New York: J. Wiley, 1970. 235 p.
- ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P. & HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BAVARESCO, P.A. **Assentamento Annoni Fase IV (RS): Uma Análise de seu Desempenho Sócio-Econômico**. Rio de Janeiro: UFRR, 1998. 166 p. (Dissertação – Mestrado em Desenvolvimento e Agricultura).
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Vozes, 1976. 4 edição. 247 p.
- BUTLER, R. **Designing organizations: A decision-making perspective**. London: Routledge, 1991.
- CARRIERI, A. P. **Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa**. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1988 : Foz do Iguaçu). **Anais.... Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998.**
- CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. **Perspectivas da Cooperação Agrícola nos Assentamentos**. São Paulo, 1995. (Caderno n. 4).
- CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. **Sistema Cooperativista dos Assentados**. São Paulo, 1997. (Caderno de Cooperação Agrícola n. 5).
- CONCRAB: **“Concrab: Quatro Anos Organizando a Cooperação”**. Revista da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), São Paulo, 1996.
- CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. **Cooperativas de Produção: Questões Práticas**. 3 Edição. São Paulo, 1997. (Caderno de Formação n. 21).
- CRUZ NETO, O. **O trabalho de campo**. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Maria Cecília de Souza Minayo (Organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.

- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. (eds). **The New Institutionalism in Organizational Analyses**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- GODOY, A.S. **Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.3. São Paulo, mai/jun. 1995.
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: R.J. Vozes, 1987.
- INCRA. **Fazenda Annoni: histórico e organização dos assentamentos**. Porto Alegre, maio de 1996 (mimeo)
- MACHADO-da-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.da. **Arranjo Formal em Organizações: Uma Análise do Setor Calçadista de Novo Hamburgo – RS**. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994:). **Anais....** : ANPAD, 1994.
- MACHADO-da-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.da. **Competitividade Organizacional: Uma Tentativa de Reconstrução Analítica**. In : XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais....** Angra dos Reis : ANPAD, 1996. P. 208-223.
- MACHADO-da-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.da; FERNANDES, B.H.R. **Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional**. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998 : Foz do Iguaçu). **Anais....** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998. P.149.
- MEYER, J.W. ; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony**. In: MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. (eds). **Organizational Environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- MEYER, J.W.; SCOTT,W.R. (eds.) **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1983.
- MEYER, J.W. & ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. In: MEYER, J.W. & SCOTT, R.W. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1992
- MEYER, J.W. **Rationalized environments**. In: SCOTT, W. R. & MEYER, J.W. (eds.), **Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- MINAYO, M.C. de S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ.: Vozes, 1994. 80 p.



- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm.** *Academy of Management Journal.* Vol. 25, N. 3, 1982. 465-499
- MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy.** *California Management Review.* Vol. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.
- MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation.** *Management Science.* Vol. 24, n. 9, May 1978. 934-948.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process: Concepts, contexts and cases.** New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of Strategies, Deliberate and Emergent.** *Strategic Management Journal.* V. 6, p. 273-293, 1985.
- NEVES, D. P. **Diferenciação Sócio-Econômica do Campesinato.** In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS. **Ciências sociais hoje.** São Paulo: Cortez, 1985.
- PARSONS, T. **Structure and process in modern societies.** Glencoe, IL: Free Press, 1960
- PERROW, C. **Sociologia de las organizaciones.** 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
- PETTIGREW, A. **The awakening giant: Continuity and change in ICI.** Oxford, England: Basil Blackwell, 1985.
- POWELL, W.W. & DiMAGGIO, P.J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis.** Chicago: The university of Chicago Press, 1991.
- REED, M. L. **The sociology of organizations – Themes perspectives and prospects.** London: Harvester, 1992
- RODRIGUES, J.A. **“Nuevas tendencias en la investigacion sociológica”.** *Revista Española de Investigaciones Sociológicas,* 56, oct./dic.: 203 – 18. 1991.
- SCOTT, W.R. **The Adolescence of Institutional Theory.** *Administrative Science Quarterly,* v. 32, p. 493-511, 1987.
- SCOTT, W.R. **Organizations: rational, natural, and open systems.** 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- SCOTT, W.R. **Institutions and organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SÉGUIN, F. L'Entreprise, La Communauté et La Société. In : HAFSI, Taïeb; TOULOUSE, Jean – Marie e leurs collaborateurs. **La Stratégie des Organizations: une synthèse.** Montreal, Canadá: TRANSCONTINENTAL, 1996.

SUCHMAN.M.C. **Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.** *Academy of Management Review*, 20(3): 571- 610. 1995.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciência Sociais – a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

ZUCKER, L.G. **Institutional theories of organizations.** In: SCOTT, W.R. & SHORT JÚNIOR., J.F. (Eds.), *Annual Review of Sociology*. 13: 443 – 464. Palo Alto, CA: 1987.

ANEXOS

- FOTO 1 A: Vista aérea da sede da COANOL**
- FOTO 2 A: Vista Aérea da sede administrativa**
- FOTO 3 A: Posto de recebimento de leite**
- FOTO 4 A: Posto de Saúde**
- FOTO 5 A: Galpão para depósito de insumos**
- FOTO 6 A: Frota de caminhões da COANOL**
- FOTO 7 A: Assembléia de associados**
- FOTO 8 A: Unidade de produção de leitões
(em construção)**
- FOTO 9 A: Unidade de produção de Leitões
(em funcionamento)**
- FOTO 10 A: Recebimento de matéria prima na ervateira**
- FOTO 11 A: Soque de erva mate em funcionamento**
- FOTO 12 A: Embalagem da erva mate**



1A



2A



3A



4A



5A



6A



7A



8A



9A



10A



11A



12A