

10^ª edição

paraná COOPERATIVO

ano 10
número 122
2015

edição especial técnico e científico



Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

AS ESTRATÉGIAS DA COPACOL (PR) NA PRODUÇÃO DE TILÁPIA EM ESCALA INDUSTRIAL PELO SISTEMA VERTICAL INTEGRADO

Sérgio Antônio Brum; Paulo Otávio Mussi Augusto

MINIMIZANDO PERDAS DO IOGURTE POR MEIO DAS TROCAS DE SABOR

Antônio Dari Fedatto; Flávio Renato M. do Amaral; Janaina Trento; Juliane Savaris d'Agostini; Thiago Fernando Cândido de Moura; Victor O. Rabello

PLANO DE CONTENÇÃO DE PERDA DE PRODUTOS ACABADOS

Adeildo Dias Pereira; Antonio Alexandre Girardi; Claudinei Ribeiro da Silva; Edson Luiz de Lima; Fabricio Carlos Bassetto Marcos da Silva; Osmani Costa

TERCEIRIZAÇÃO VERSUS PRIMARIZAÇÃO: UM ESTUDO NA ÁREA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

Adair Leal; Eliane Melos; Gilso Gonçalves dos Santos; Ison Sassi Junior; Karine Fernanda Perondi; Rodrigo Girardi

ALTERNATIVAS PARA RETENÇÃO DE MÃO DE OBRA COMPROMETIDA NA COOPERATIVA LAR

André Wilhan Gasparin; Claudiane Moretti; Eder Adriano Cavali Stolberg; Marcia Piva Fedrigo Mondardo; Marta Begnini Gasparin; Patrícia Bernardi Abatti; Sonia Berti Marcon

Sescoop/PR

A CONTRIBUIÇÃO DO SESCOOP/PR NA RELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS NO ESTADO DO PARANÁ

Leandro Roberto Macioski

parcerias



paraná ano 10
número 122
2015

COOPERATIVO

edição especial 10 técnico e científico



Parcerias



OCEPAR

Presidente

João Paulo Koslovski

Diretores

Alfredo Lang

Alvaro Jabur

Dilvo Grolli

Frans Borg

Jacir Scalvi

Jaime Basso

Jorge Hashimoto

Luiz Lourenço

Luiz Roberto Baggio

Marino Delgado

Paulo Roberto Fernandes Faria

Renato João de Castro Greidanus

Ricardo Accioly Calderari

Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal

Titulares

José Rubens Rodrigues dos Santos

Lauro Osmar Schneider

Urbano Inácio Frey

Suplentes

Paulo Henrique Cariani

Tácito Octaviano Barduzzi Junior

Superintendente

José Roberto Ricken

Superintendente Adjunto

Nelson Costa

SESCOOP/PR

Presidente

João Paulo Koslovski

Conselho Administrativo

Titulares

Alfredo Lang

Wellington Ferreira

Luis Augusto Ribeiro

Luiz Roberto Baggio

Suplentes

Paulo Roberto Fernandes Faria

Frans Borg

Mauro Vanz

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Conselho Fiscal

Titulares

Roselia Gomes

James Fernando de Moraes

Marcos Antonio Trintinalha

Suplentes

Katiuscia Karine Langue Nied

Luciano Ferreira Lopes

Iara Dina Follador Thomaz

Superintendente

José Roberto Ricken

ISAE

Presidente

Norman de Paula Arruda Filho

Vice-Presidente

Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação

Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa

Tania Mara Lopes

Coordenador MPGS

José Henrique de Faria

Centro de Pesquisa ISAE

Luciano Minghini

Maíra Ruggi

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v.1, n. 2 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

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

1. Cooperativismo – Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Paraná. III. Instituto Superior de Administração e Economia.

CDD – 334

Conselho Editorial

Sistema Ocepar: João Paulo Koslovski, José Roberto Ricken, Nelson Costa, Leonardo Boesche, Gerson José Laueremann, Flavio Enir Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora).

ISAE: Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antônio Raimundo dos Santos (Coordenador), Luciano Minghini e Maíra Ruggi

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicadas com a prévia e expressa autorização dos mesmos. CTP e impressão: Gráfica Radial Ltda. Licitação – pregão: 01/2015.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR Telefone: 41 3200-1100. Endereço eletrônico: biblioteca@sistemaocepar.coop.br Página eletrônica: www.paranacooperativo.coop.br

A Edição Especial n. 10 da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico, um dos instrumentos utilizados pelo Sistema Ocepar para difundir a Cooperação, o Cooperativismo e suas práticas nas sociedades cooperativas reflete uma parcela do trabalho intelectual desenvolvido por cooperativistas do Paraná.

Estão retratadas nesta edição seis artigos técnicos, sendo o primeiro o resultado de pesquisa realizada e apresentada ao Mestrado em Administração Estratégica da PUC/PR, versando sobre as estratégias da Copacol na produção da tilápia em escala industrial pelo sistema vertical integrado; seguem-se três artigos baseados em pesquisas e seus resultados sobre valorização e economia na produção na Frimesa e um sobre alternativas para retenção de mão de obra na Lar, todos apresentados por participantes de cursos de pós-graduação realizados em parceria do Isae, cooperativas e Sescoop/PR; publicamos ainda, um estudo sobre a contribuição do Sescoop/PR na relação entre educação corporativa e governança nas cooperativas no estado do Paraná apresentado ao Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE em parceria com o Sescoop/PR.

O Sescoop/PR é uma das sociedades que integra o Sistema Ocepar e busca a melhoria e modernização das sociedades cooperativas paranaenses, tendo a responsabilidade de atuar no monitoramento das cooperativas e na formação, treinamento a promoção social dos funcionários, cooperados, dirigentes de cooperativas e de seus familiares.

Em 2014 foram realizados pelo Sescoop/PR, 5.333 eventos de formação, capacitação e promoção social nas cooperativas paranaenses, com mais de 160.500 participantes, sendo 34 pós-graduações com um total de 1.200 participantes.

O mérito das cooperativas do Paraná reside especialmente em seu forte interesse na inovação e no aprimoramento tecnológico de seus negócios, que, bem planejados e executados trazem benefício econômico e social para os cooperados e as comunidades nas quais elas estão inseridas.

Nossos agradecimentos cooperativos aos autores, presidentes das cooperativas, professores orientadores e instituições que propiciaram esta Edição Especial 10 da Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico.

João Paulo Koslovski
Presidente do Sistema Ocepar

Com o propósito de semear ideias e projetos inovadores no setor cooperativo, o ISAE - Instituto Superior de Administração e Economia e Sistema Ocepar/Sescoop trazem a você a 10ª edição especial da Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico. Nesta publicação, você encontra artigos sobre educação e governança nas organizações cooperativistas, gestão de pessoas, redução de avarias e minimização de perdas – assuntos prioritários da realidade deste setor.

A iniciativa é resultado do trabalho desenvolvido pelos alunos dos programas In Company do ISAE para a Cooperativa Agroindustrial Lar e Frimesa Cooperativa Central. A edição traz ainda um artigo fruto da pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE, além de um artigo de autores convidados.

O ISAE, enquanto escola de negócios voltada à gestão, promove o conhecimento acadêmico para o alcance dos ideais cooperativistas e o apoio aos cooperados. Os artigos dos alunos das cooperativas, que você tem em mãos, servem de *benchmarking*, mostrando soluções para novos métodos e melhorando as práticas do setor.

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE

Agropecuário

- 1** AS ESTRATÉGIAS DA COPACOL (PR) NA PRODUÇÃO DE TILÁPIA EM ESCALA INDUSTRIAL PELO SISTEMA VERTICAL INTEGRADO
Sérgio Antônio Brum; Paulo Otávio Mussi Augusto.....06
- 2** MINIMIZANDO PERDAS DO IOGURTE POR MEIO DAS TROCAS DE SABOR
Antônio Dari Fedatto; Flávio Renato M. do Amaral; Janaina Trento; Juliane Savaris d'Agostini; Thiago Fernando Cândido de Moura; Victor O. Rabello..21
- 3** PLANO DE CONTENÇÃO DE PERDA DE PRODUTOS ACABADOS
Adeildo Dias Pereira; Antonio Alexandre Girardi;
Claudinei Ribeiro da Silva; Edson Luiz de Lima;
Fabrício Carlos Bassetto; Marcos da Silva; Osmani Costa.....32
- 4** TERCEIRIZAÇÃO *VERSUS* PRIMARIZAÇÃO:
UM ESTUDO NA ÁREA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL
Adair Leal; Eliane Melos; Gilso Gonçalves dos Santos;
Ilson Sassi Junior; Karine Fernanda Perondi; Rodrigo Girardi.....43
- 5** ALTERNATIVAS PARA RETENÇÃO DE MÃO DE OBRA COMPROMETIDA NA COOPERATIVA LAR
André Wilhan Gasparin; Claudiane Moretti; Eder Adriano Cavali Stolberg;
Marcia Piva Fedrigo Mondardo; Marta Begnini Gasparin;
Patrícia Bernardi Abatti; Sonia Berti Marcon57

Sescoop/PR

- 6** A CONTRIBUIÇÃO DO SESCOOP/PR NA RELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS NO ESTADO DO PARANÁ
Leandro Roberto Macioski.....72

As estratégias da Copacol (PR) na produção de tilápia em escala industrial pelo sistema vertical integrado¹

● SÉRGIO ANTÔNIO BRUM²

● PAULO OTÁVIO MUSSI AUGUSTO³

Resumo

Este estudo trata das estratégias da Copacol na industrialização de tilápia, através do sistema de produção vertical integrado. O embasamento teórico fundamentou-se em dados e informações derivados de pesquisa realizada pelo autor. Os dados primários foram obtidos através de entrevista não estruturada, por meio de conversações guiadas, com abordagem direta. O método do estudo foi baseado em pesquisa descritiva. A pesquisa tem uma concepção exploratória pela qual se busca compreender o contexto do assunto estudado. O embasamento teórico converge para autores de estratégia, governança e marketing, e dados apurados em órgãos oficiais ou fornecidos pela empresa. Os resultados do estudo permitem concluir que: a) a piscicultura, de forma específica a produção de tilápia, mesmo com entraves a superar, tem muito a crescer; b) pela experiência com o modelo de integração

adotado para a produção de peixes, semelhante ao de aves e suínos, a Copacol atingiu os objetivos e encontra espaço para expansão da atividade; c) que os hábitos de consumo nacional não chegam a afetar a produção, de vez que, a demanda está em franco crescimento; d) que é nítida, por parte da cooperativa, a adoção de estratégias de governança corporativa para gerar valor aos associados e manter-se firme no mercado como empresa industrial, destoando do que é comum no setor: a produção e comercialização de commodities.

Curso
Mestrado em Administração Estratégica
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR

Palavras-chave: Copacol; tilápia; aquicultura; cooperativismo paranaense.

¹Artigo apresentado e publicado nos Anais do III Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios – CCSA/COBRAGEN - 2014

²Sérgio Antônio Brum (PUC/PR) sabrum@univel.br – Mestre em Administração Estratégica, professor e assessor do Sincooper-Oeste

³Paulo Otávio Mussi Augusto (PUC/PR) paulo.augusto@puopr.br – Doutor em Administração de Empresas, professor, vice-reitor da Pontifícia Universidade Católica (PUC-PR)

1. Introdução

O que já foi uma diversão, um prazer de fim de semana, tornou-se um negócio altamente tecnificado e gerador de renda para micro e pequenos produtores. Hoje, a produção da tilápia é uma atividade industrial que exige especialização profissional e que recebe investimentos direcionados à geração de mais alimentos para suprir a demanda nacional e estrangeira do produto, além de contribuir para o crescimento da economia no setor de pescados.

Esta é uma realidade encontrada em Nova Aurora, na região Oeste do Paraná, onde está instalada a primeira processadora de carne de tilápia do país, atuando pelo sistema integrado do produtor com a indústria. A unidade industrial pertence à Copacol (Cooperativa Agroindustrial Consolata) de Cafelândia, é referência nacional e um modelo consolidado na produção de alimentos.

O contexto deste trabalho visa estudar a aquicultura e nesta, a indústria de pescados e o complexo produtivo implantado por uma cooperativa do interior do Paraná, uma atitude lastreada nas estratégias de governança que modificou a práxis industrial da produção e venda de commodities, comuns nas cooperativas agropecuárias. O estudo está limitado à produção de tilápia, em escala industrial e pelo processo de integração em lâminas de água, além de sua transformação em alimentos, não considerando a pesca artesanal ou industrial em rios e mares.

Em pesquisas anteriores, sob o ponto de vista da teoria econômica, afirmou-se que o quadro vislumbrado para a tilapicultura e para a proposta produtiva implantada pela Copacol seria promissor. Esta predição vem a se confirmar, conforme se apurou na pesquisa que sustenta este trabalho.

Na visão econômica, o sucesso de uma empresa depende basicamente da qualidade de seus produtos, da estrutura organizacional e da capacidade estratégica de inovação para atender as demandas do mercado onde atua. Neste trabalho é demonstrado como uma indústria utiliza as estratégias organizacionais para se afirmar num mercado competitivo, desafiador e repleto de barreiras.

Em sua estrutura, o trabalho está dividido em 4 seções, além desta introdução, referendando os objetivos de cada uma. A seção 1 reporta-se ao referencial teórico onde se descreve a visão dos diferentes autores, sobre o ambiente de tarefa, o planejamento estratégico e a vantagem competitiva, o agronegócio brasileiro e a piscicultura como atividade fim do objeto de estudo. Na seção 2, é relatado o método de pesquisa, na seção 3 evidencia-se a empresa pesquisada e suas estratégias de produção e comercialização e, por último, a seção 4 destinada às conclusões do trabalho.

2. Referencial teórico

2.1 O ambiente de tarefa

O ambiente organizacional tem se mostrado cada vez mais dinâmico e concorrido em função dos avanços tecnológicos, determinando novos hábitos de consumo e outros fatores característicos de um mundo globalizado (MONTUORI, 1985). E as mudanças radicais, advindas dos avanços tecnológicos têm contribuído para a transformação do trabalho e da estrutura organizacional (BAKER, 2002).

As variáveis que compõem o ambiente organizacional geral ou macro ambiente são consideradas incontornáveis ou não passíveis de manipulação. Este ambiente também é conhecido como ambiente de tarefa ou operacional e abrange setores que têm ou não impacto direto nas operações diárias de uma empresa nela influen-

ciando, indiretamente. Inclui os agentes externos com os quais a organização interage diretamente e impacta diretamente a capacidade da mesma alcançar seus objetivos (DAFT, 2002).

Em sua essência, este ambiente é composto por clientes (distribuidores e usuários), fornecedores (matéria-prima, força de trabalho, equipamentos e capital), competidores (mercado e recursos) e órgãos reguladores (agências governamentais, sindicatos, e associações de classe). Também é definido por novos elementos das relações empresariais, como a satisfação dos clientes, a produção de tecnologia intensiva, a alta competição, as mudanças rápidas no panorama de concorrentes e fornecedores que não deixam as empresas sem outra escolha, senão adaptarem-se a estas condições a fim de sobreviverem e serem bem sucedidas (EKER; EKER, 2009). Tais condições atingem diretamente a estrutura organizacional das empresas, podendo alterar estas estruturas (MARKUS; PFEFFER, 1993).

No estudo estratégico os ambientes de tarefa podem ser identificados como: “homogêneos ou heterogêneos, estáveis ou instáveis, mudados e unificados ou ainda, segmentados. Os vários termos já usados para descrever o ambiente de tarefa, culminam em três categorias: 1) Complexidade (o nível de conhecimento complexo requerido para a compreensão do ambiente); 2) Instabilidade ou dinâmica (os índices de variação ambiente imprevisível) e 3) Disponibilidade de recursos - o nível

de recursos disponíveis das empresas para atuar no ambiente (SHARFMANN; DEAM, 1991).

Quanto ao impacto dos grupos de interesse na capacidade da organização atingir os seus objetivos, os ambientes são classificados por Kotler e Armstrong (1998) em: objetivos ou subjetivos pela diferenciação da análise aos níveis do ambiente geral ou ambiente operacional. E em termos das formas de mensuração em ambiente objetivo ou ambiente perceptivo. O ambiente subjetivo ou perceptual concentra-se em ações firmes, como a busca de informações do executivo para a tomada de decisões (DESS; RASHEED, 1991).

Outra classificação se faz a partir das características do ambiente ou das dimensões objetivas, ou seja: 1) em termos de seu dinamismo (estabilidade-instabilidade, equivalente a taxa ou grau de mudança ambiental); 2) de sua complexidade (consideradas a concentração, a dispersão, a heterogeneidade e/ou o intervalo de atividades da organização no ambiente operacional) e 3) de sua munificência (capacidade do meio ambiente de sustentar o crescimento) (DESS; BEARD, 1984).

Assim, a mais concisa definição do ambiente de tarefas aborda os elementos sintetizados no Quadro 1, com os quais a empresa interage diretamente, que usam os mesmos recursos na troca de interesses, competem diretamente na produção ou na comercialização, ou seja, cujas atividades têm efeitos diretos nos resultados e decidem o futuro da organização (DAFT, 2002).

Quadro 1 - Componentes do ambiente organizacional

| Fatores componentes | Descrição |
|---------------------|--|
| Cliente | Empresas ou indivíduos que adquirem os produtos ou serviços de uma organização. |
| Concorrência | Todas as empresas com as quais a organização em questão compete no mercado. |
| Tecnologia | Consiste de tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, tais como inovações em tecnologia da informação, inovações científicas, etc. |
| Governo | Envolve legislação e regulamentação nacional, regional ou local. |
| Economia | Fatores relativos a mercado de capitais, mercado de ações, taxas diversas, índices econômicos, orçamentos do setor público, entre outros. |
| Cultura | São os valores da população, tendências demográficas, etc. |

Fonte: Adaptado de DAFT (2002, p. 122-124)

2.2 Planejamento das estratégias e vantagem competitiva

Uma empresa com excelente desempenho mantém-se em constante atenção às mudanças do mercado, direcionando as suas estratégias de planejamento para o mercado. Mudanças no ambiente, alocação de recursos e controle das forças e das deficiências de uma organização estão diretamente ligadas a uma estratégia bem formulada. O planejamento também é instrumento de integração dos diversos sistemas de uma organização, constituindo uma filosofia de gerenciamento.

Três elementos são considerados por Wheelwright (1984) como fundamentais na definição de estratégias: 1) orientação dominante que se refere à maneira pela qual a empresa define em quais mercados irá participar. A empresa pode ser orientada para o mercado, a materiais ou produtos, ou ainda, para tecnologias; 2) padrão de diversificação: de mercado pela utilização do mix de produtos e ou mercados; 3) perspectivas de crescimento que buscam explorar outros mercados e produtos, diversificando suas atividades, para obter os resultados pretendidos.

Todos os elementos essenciais ao processo de planejamento, execução e realização de negócios são conhecidos como públicos de interesse, entre os quais o consumidor é o principal objetivo. À medida que o consumidor vai se tornando mais colaborativo, cultural e espiritual, o caráter da gestão também se transforma (KOTLER et al. 2010). Para Donaldson e Preston estes grupos, com interesses legítimos em aspectos substantivos e/ou procedural da atividade corporativa, são identificados pela corporação, apenas se esta tem um correspondente interesse funcional neles (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional dependem dos aspectos e decisões da gestão estratégica, contemplando o momento de criação e outros monetizados do valor criado

(COFF, 2010). Uma empresa com vantagem competitiva pode ter melhor lucratividade e apresentar um crescimento maior (BRITO & BRITO, 2012, p. 81). A vantagem competitiva tem sua origem nas atividades distintas executadas por uma organização, no projeto, no marketing e nos suportes de produto, atendimento e outros (PORTER, 1989). Porter salienta ainda que a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, que excede o custo que ela tem ao criá-lo. O valor, nesta reflexão, é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, maior ou menor, porém, equivalentes aos benefícios oferecidos e à satisfação de suas expectativas.

Na perspectiva de Mintzberg *et al.*, (2001), a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também das dificuldades e de empenho, de aprendizado organizacional e de revolução social. A formulação de estratégia, segundo Kotler (2001), pode ser desdobrada em três níveis: corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio e funcional. No nível corporativo, a formulação da estratégia se define pela avaliação e seleção de áreas de negócio, a alocação de recursos, atratividade e posição competitiva: o nível empresarial está relacionado ao uso eficiente dos recursos. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Já o nível funcional está relacionado ao processo pelo qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implementação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da organização. O processo de planejamento incorpora os três níveis.

Por outro lado, a empresa está num centro dinâmico onde gravitam diversas forças que a afetam e são afetadas por ela. As mais notadas, são as cinco forças de Michael Porter (1985), que determinam a atratividade

de um mercado. São elas: 1) os clientes e seu poder de barganha; 2) os fornecedores e seu poder de barganha; 3) os entrantes em potencial e 4) os produtos substitutos e suas ameaças. Estas quatro forças, individualmente ou combinadas, influenciam uma quinta e última força: o nível de concorrência.

Estas cinco forças são as que determinam a rentabilidade de uma empresa porque influenciam os preços, os custos, o investimento necessário e os elementos de retorno sobre o investimento (PORTER, 1989). Estes valores, segundo os autores, são intrínsecos. Isso significa que cada elemento do grupo de interesse merece ser considerado como um fim em si mesmo, e não apenas por causa da sua habilidade para promover os interesses de alguns outros grupos, tais como os acionistas (DONALDSON; PRESTON, 1995). Cabe à direção de toda a organização, formular as estratégias, selecionar as áreas onde a empresa vai concorrer; selecionar as táticas e administrar os recursos e as competências corporativas (HARRISON, 2005, p. 180).

O poder de negociação dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar. O poder dos compradores sobre os preços que as empresas podem cobrar influencia os custos e os investimentos, porque compradores poderosos em maior poder de barganha também exigem serviços mais dispendiosos. A análise da influência dos grupos de interesse envolvidos deve ser realizada sistematicamente no processo de planejamento estratégico e de execução responsável (MINTZBERG, 1994).

Assim, na estratégia de marketing se tornam necessários, contínuos e exaustivos os estudos de seus ambientes internos e externos que devem condizer às forças e fraquezas da organização e as ameaças e oportunidades do mercado (AAKER, 2001). No ambiente em que as indústrias de cooperativas atuam, dominado por dimensões objetivas, dinâmico, complexo, heterogêneo

e mutante, torna-se imprescindível o relacionamento estreito com o consumidor.

2.3 A governança nas cooperativas

A governança das cooperativas está mais do que em qualquer outro empreendimento, fundamentada nos quatro valores de governança corporativa: responsabilidade corporativa, transparência, prestação de contas e equidade (senso de justiça). Para Millstein (1998), esta é a melhor maneira de encorajar as empresas a terem o desempenho econômico como objetivo, por compreender uma perfeita estrutura de relacionamentos e correspondentes responsabilidades de acionistas, conselheiros e executivos.

Nesta matriz, as decisões da administração não são independentes e isoladas. Elas seguem os princípios do sistema cooperativo e os atributos do ambiente institucional, gerador de mudanças, e dos indivíduos associados, onde os pressupostos de comportamento se originam (WILLIANSO, 1993). Os executivos estão alinhados com o interesse dos associados, subordinados à estrutura de controle composta pelo conselho de administração, das auditorias internas e independentes e do conselho fiscal.

Esta composição de governança alivia a tensão porterista da “corrida às vantagens competitivas”, que substantiva egoísta, imediatista, com um estado de espírito definitivamente belicoso (AKTOUF, 2002). A competitividade no sistema cooperativo, mesmo atuando em regime de livre comércio, é mais equilibrada de vez que, visa o bem estar social de um grupo de associados. Estas práticas de governança aumentam o valor da empresa, garantem o seu capital e contribuem para a sua perenidade.

O planejamento estratégico das indústrias de cooperativas deve levar em consideração a capacidade destas

em adaptarem-se à realidade em que estão integradas. No caso especial da Copacol que empreende de forma ousada e firme num segmento em que é pioneira, a sua atenção precisa se manter direcionada para a dinâmica de respostas às ações estratégicas que influenciam na sua posição competitiva atual e futura.

2.4 O agronegócio brasileiro

O agronegócio representa toda a atividade que faz uso do solo para cultivo de plantas e a criação de animais. De acordo com Sidonio *et al.* (2011), o agronegócio brasileiro representa mais de 22% do Produto Interno Bruto (PIB) tendo gerado em 2010 com R\$ 821 bilhões de toda a riqueza nacional. Os resultados atuais do PIB do setor se devem ao crescimento da produção, decorrente da incorporação de novas tecnologias e da disponibilidade de terras férteis e adequadas à agricultura e pecuária. O propósito deste trabalho é estudar a aquicultura e como atividade desta, a piscicultura, focada na indústria de pescados e no complexo produtivo implantado por uma cooperativa do interior do Paraná.

Pelos dados do Ministério de Pesca e Aquicultura (MPA), o Brasil possui a maior reserva de água doce do planeta, com mais de 8 mil km³ e uma faixa litorânea de 6,4 mil km de extensão (CAPOBIANCO JR, 2013). Mesmo assim, a produção aquícola do país é inexpressiva diante deste potencial. Neste caminho, a indústria de pescado também atua de forma insipiente, salvo alguns incentivos públicos, ou pela iniciativa de empresas como a Copacol, cooperativa do município de Cafelândia/PR, pioneira na industrialização de tilápia, que implantou um sistema integrado para a produção do pescado com o objetivo de abastecer a demanda nacional. O sistema segue uma estratégia vertical onde a cooperativa mantém o controle de todo o processo de produtos e negócios, garantindo assim, a sua competitividade no mercado.

Na perspectiva da *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), o consumo mundial de pescado está em crescimento expressivo. Em 2006 a média de consumo mundial foi de 16,7 quilos por pessoa/ano. A estimativa é de que até 2030 o consumo deve aumentar para 20 quilos por pessoa/ano (FAO, 2010). Dados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD), 2009, do IBGE, dão conta que a média de consumo por brasileiro, em 2009, esteve abaixo de nove quilos – 40% a mais que em 2003 (6,46 quilos). A recomendação da Organização Mundial da Saúde (OMS) é de um consumo de 12 quilos por habitante. O Brasil projeta atingir este número em 2015.

Estimativas da FAO são que a população mundial deve aumentar de sete bilhões em 2011 para 8,3 bilhões em 2030. Atender esta demanda é mais um desafio para o setor de pescados, que participa com significativa parcela do mercado internacional como é possível perceber na Tabela 1, que representa as principais carnes consumidas no mundo.

Tabela 1 - Proteínas Travessão Mundo (2009)

| Fatores componentes | Produção (mil toneladas) | Exportação** (mil toneladas) | Consumo (mil toneladas) |
|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Pescados* | 145.100 | 32.348 | 116.960 |
| Suínos | 100.399 | 12.066 | 100.268 |
| Aves | 72.293 | 10.733 | 71.860 |
| Bovinos | 57.027 | 9.607 | 56.116 |
| Caprinos e ovinos | 13.236 | 1.007 | 13.139 |

Fonte: FAO, MPA e USDA

Na Tabela 1 os dados sobre pescados (*) referem-se a 2008. Os dados da FAO (**) referem-se às exportações totais dos países-membros da ONU.

Diferente de outros países, o consumo de pescado no Brasil não chega às medidas mostradas. Enquanto o mundo consome mais proteínas de carnes de pes-

cado e suína, o país produz e consome mais carne bovina e de aves. Isto pode ser uma das razões da exclusão dos números de pescado na abordagem e análises estatísticas sobre a produção de carnes no país, o que impossibilitou a obtenção de dados oficiais, atualizados.

Pela baixa produção, os números da balança comercial no setor, demonstram um déficit superior a 305 mil toneladas/ano. Uma lacuna importante entre o potencial de produção e o que verdadeiramente é comercializado no mercado externo. Em 2011, o Brasil importou 344 mil toneladas de pescado, o equivalente a US\$ 1.252.788 milhões e exportou 39 mil toneladas, o que equivale a US\$ 350.902 milhões. (BRASIL, 2013).

2.5 A piscicultura

O conceito de piscicultura define a atividade como a produção de peixes em cativeiro, uma tradição antiga já praticada por povos milenares como chineses, indianos e vietnamitas, sendo um subtipo da aquicultura e o seu ramo mais importante. Está em franco desenvolvimento no Brasil e responde por 49,5% da produção total do setor.

Na esteira dos peixes asiáticos mais baratos, a produção nacional de pescados em cativeiro, cresceu 86,3% de 2005 a 2010, para 479 mil toneladas. Com isso, passou a representar 37,8% da produção brasileira, em detrimento de pesca extrativa, segundo dados do Ministério da Pesca e Aquicultura. (BRASIL, 2013). Vista como uma nova opção de geração de riqueza no agronegócio, a piscicultura começa a dividir espaço, em algumas regiões, com a agricultura e a pecuária. Como já enunciado, este artigo se limita à produção de peixe e de modo específico à tilápia, em escala industrial e pelo processo de integração em lâminas de água além de sua transformação em alimentos, não considerando a pesca artesanal ou industrial em rios e mares.

O Brasil é hoje o 6º maior produtor de tilápia cultivada no mundo. Pouco valorizada até meados da década de 1990 tornou-se a principal espécie cultivada no país, com 155.450 toneladas em 2010. De acordo com os dados oficiais, entre 2000 e 2010 a produção de tilápia cresceu em média 17% ao ano, mais do que o crescimento médio de 10% experimentado pela aquicultura no geral (SIDONIO *et al.*, 2012). A produção está concentrada, em três pólos: região nordeste do Brasil, noroeste paulista e oeste paranaense.

A tilápia é nativa de diversos países africanos, principalmente da região do Rio Nilo. Foi introduzida no Brasil, na década de 1970. A tilápia da linhagem GIFT (Genetic Improvement of Farmed Tilapia), cultivada no Brasil, foi produzida através de um melhoramento genético. Destaca-se das demais, pela maior taxa e rapidez de crescimento, melhor conversão alimentar, pela reprodução mais tardia e pelo maior rendimento de filé. Sua prolificidade permite alcançar maior tamanho antes da primeira reprodução e com isso uma produção de grande quantidade de alevinos (KUBITZA, 2000). Outra peculiaridade deste pescado é a sua carne. Ao contrário de alguns pescados disponíveis, com cheiro ruim e forte gosto de barro, a tilápia tem uma carne branca, de textura firme, sabor delicioso e ausência de espinhas em “y”, portanto muito boa para o consumo.

Em 2011, conforme dados do Ministério da Pesca e Aquicultura, o país produziu quase 253.824 toneladas de tilápias contra pouco mais de 95 mil toneladas de 2007. Isso equivale a um crescimento de 167% em quatro anos. A tilápia é a espécie que mais produz em cativeiro. Segue-se a ela, a carpa, o tambaqui, o tambacu e o pacu, conforme demonstra a Tabela 2. Os dados são do Ministério da Pesca e da Aquicultura. (SIDONIO *et al.*, 2012); (CAPOBIANCO, 2013).

Tabela 2 - As principais espécies produzidas no Brasil (t)

| Espécies | 2007 | 2009 | 2011 | Crescimento % |
|----------|--------|---------|---------|---------------|
| Tilápia | 95.091 | 132.957 | 253.824 | 167 |
| Carpa | 36.631 | 60.695 | 38.079 | 4 |
| Tambaqui | 30.598 | 46.454 | 111.084 | 263 |
| Tambacu | 10.854 | 18.492 | 49.818 | 359 |
| Pacu | 12.397 | 18.171 | 21.689 | 75 |

Fontes: Sidonio *et al.* (2012) e Capobianco (2013)

O Paraná é o estado pioneiro no cultivo de tilápias no Brasil e produz grande quantidade de alevinos de alta qualidade genética para abastecer os demais polos produtores. Em 2011 foi o estado que mais produziu no país, chegando a 14% da produção nacional (CAPOBIANO, 2013). Na região oeste do estado a tilápia é criada em tanques escavados, o que permite produzir com o menor custo de produção do país, em torno de R\$ 2,10/kg. E o preço recebido pelo produtor também é o mais baixo, R\$ 2,60/kg (SUSSEL, 2011).

Para fortalecer o setor e criar mecanismos para aumentar o consumo de tilápia no mercado foi criada a Associação Brasileira de Tilápia (CAPOBIANCO, 2013). A associação fundada em 25 de outubro de 2003 em Londrina (Paraná), pelos primeiros processadores nacionais da indústria de tilápias tem sede em São Paulo e, além de difundir o processamento do peixe no Brasil, pesquisa a criação e manutenção da tilápia, procurando facilitar a prática e o desenvolvimento do processamento dos seus afiliados.

3. Método

3.1 Pesquisa e coleta de dados

Este trabalho apresenta um estudo baseado em dados e informações derivados de pesquisa realizada pelo

autor com foco na industrialização da carne de tilápia pela Copacol. O estudo avança em trabalho realizado por Horn *et al.*, em 2008 sobre o tema e a alternativa da piscicultura projetada à época pela Copacol, como forma de gerar renda e viabilizar a capitalização dos associados, atualiza os dados e oferece outro enfoque teórico para entendimento das estratégias empresariais.

O levantamento de dados primários foi efetuado diretamente pelo pesquisador junto ao diretor presidente da cooperativa, à gerente de marketing, ao supervisor do abatedouro de peixes e a dois funcionários do departamento de marketing e comunicação, por meio de entrevista no período de 27 de agosto a 16 de setembro de 2013. O método do estudo foi baseado em pesquisa descritiva porquanto objetiva-se a descrição do ambiente competitivo e das estratégias da Copacol, no caso da produção da tilápia. A pesquisa tem uma concepção exploratória pela qual se busca compreender o contexto do assunto estudado.

Para a apuração dos dados primários foram utilizadas entrevistas não estruturadas, por meio de conversações guiadas, com abordagem direta. A entrevista não estruturada procura saber, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência das ocorrências. (RICHARDSON, 2007, p. 208). Neste tipo de abordagem os objetivos do projeto são revelados aos respondentes e ficam evidentes pela própria natureza da pesquisa. (MALHORTA, 2010, p.112). Através deste procedimento, obtiveram-se informações detalhadas para uma melhor análise qualitativa.

4. Abordagem organizacional

4.1 A Copacol

Fundada no início da década de 60, a Copacol se-

guiu os preceitos do cooperativismo criado em 1844 na Inglaterra e que se alastrou pelos cinco continentes, estando hoje, solidificado no Brasil. A união de força, dedicação e muito trabalho fez com que os 32 fundadores liderados pelo padre Luis Luise transformassem o cenário pernicioso da época, em “caminho de libertação” para os produtores.

Sua função inicial foi intermediar os negócios da produção de grãos dos pequenos agricultores recém chegados para desbravar a região. 50 anos depois, o legado dos pioneiros a transformou num grande empreendimento. A Copacol se confunde com o desenvolvimento do município de Cafelândia e da região. Constituiu-se na primeira empresa do setor agroindustrial do país a assumir o compromisso com a ONU no ano de 2004, para contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Exporta para mais de 30 países da Europa, Ásia, Oriente Médio e América do Sul, o que representa mais de 35% do frango abatido diariamente na sede em Cafelândia (VICENTE, 2012).

Em 2014, de acordo com o relatório anual, o quadro social da Copacol atingiu 5.184 associados e 70% destes são pequenos produtores, empregando 8.350 colaboradores. Em suas indústrias foram abatidas 98,7 milhões de aves e mais de 17 milhões de cabeças de tilápias, gerando um faturamento de R\$ 2,4 bilhões, um crescimento de 20% em relação a 2013, o que permitiu distribuir R\$ 57 milhões em dividendos aos seus associados⁴.

Como sustentáculo para sua expansão, em 2004 a Copacol lançou o seu primeiro Propósito Estratégico “DNA Copacol 1/40/5”. O projeto buscava o crescimento sustentável em toda a cadeia de produção e valorização humana. Cinco anos mais tarde, seguindo a triade: Social, Ambiental e Econômico, a Copacol lançou o Propósito “Copacol GPS 2.5.25”, encerrado em 2013, ano em que comemorou o cinquentenário, superando

a meta dos R\$ 2 bilhões de faturamento, 5% de rentabilidade e atingiu 25 mil participantes em programas de desenvolvimento sustentável.

Novos desafios foram lançados para o período 2014-2018, com o Propósito Estratégico “4 x 4” que objetiva o crescimento dos cooperados, colaboradores e de toda a comunidade atingida pela cooperativa. A meta é atingir um faturamento de R\$ 4 bilhões, alavancando a geração e a distribuição de renda; diversificar as propriedades rurais; aumentar a produtividade e o desenvolvimento econômico e social da região. De acordo com o Presidente da Copacol, Valter Pitol (COPACOL, 2014), “trata-se de permitir a todos os associados, colaboradores e a comunidade um crescimento integrado”.

4.2 A verticalização da produção

Grande parte do peixe produzido no país é vendida *in natura*, direto ao comprador, sem agregar investimentos de implantação de indústrias, despesas de processamento, armazenagem e distribuição. Alguns frigoríficos existentes apenas processam o produto e o oferecem direto ao varejo em forma de filés embalados para o consumo. Os produtores de pequeno porte ainda criam a tilápia em pequenos tanques e fornecem o produto fígado pelo próprio consumidor em pesque-pagues, ou em diminutas quantidades para mercados.

Na indústria de pescados, a escala de produção é um fator determinante e pode inviabilizar uma planta industrial de beneficiamento (SIDONIO *et al.*, 2012). Para maximizar os resultados, a dimensão dos elos da cadeia e a redução de custos desde a produção até a comercialização do produto, se tornam imprescindíveis.

A verticalização da cadeia produtiva é uma das estratégias de viabilização dos investimentos. A maior

⁴ Os dados descritos foram atualizados em maio de 2015.

agregação de valor, acompanhada de melhor controle e monitoramento da qualidade do produto e redução de custos, vem do sistema integrado, já consolidado em algumas atividades como a produção de frangos e suínos, cuja experiência está aprovada também na produção de peixes.

O complexo produtivo aquícola, identifica como possibilidades de segmentação competitivas: 1ª a comercialização de produtos direcionados ao consumo de massa, selecionados pelo consumidor pelo preço; 2ª o investimento na diferenciação de produtos e 3ª a entrada em mercados específicos, sofisticados e restritos, de consumidores dispostos a pagar preços superiores pelo produto diferenciado (SIDONIO *et al.*, 2012).

4.3 Estratégias próprias

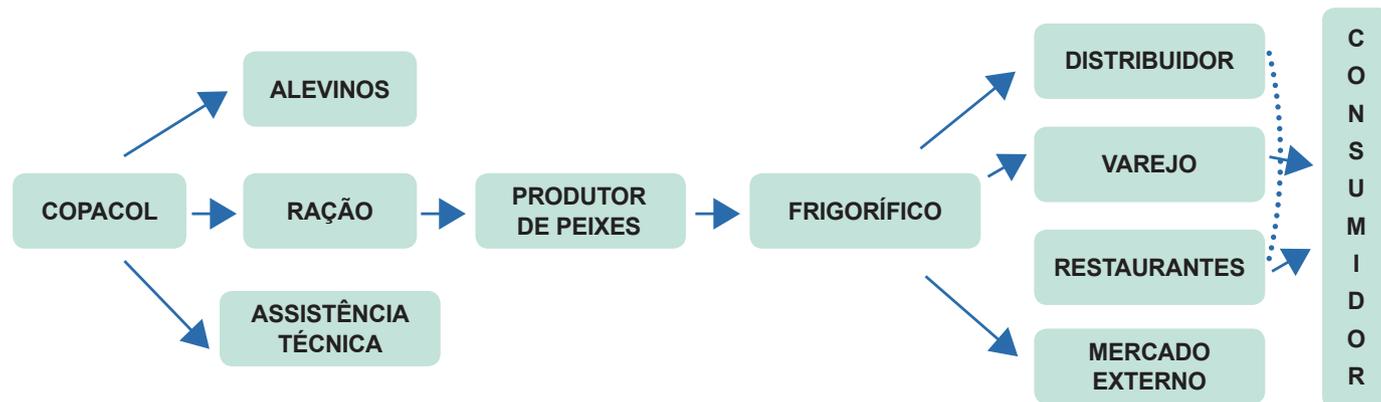
Considerando os indicativos do mercado e seguindo a visão focada no aproveitamento do potencial das propriedades, com abundantes mananciais de água e terras disponíveis, portanto, fatores ideais para potencializar a produção rural, a direção da Cooperativa Copacol (Paraná), decidiu pelo processamento próprio, em escala, do pescado produzido até então de forma artesanal pelos seus associados. Através de financiamento do BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), com recursos providos pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social) a cooperativa implantou o seu frigorífico de peixes. Foram investidos R\$ 15 milhões numa área de 2,3 mil m², de um terreno de 55 mil m², doado pela Prefeitura do município de Nova Aurora a 17 km de Cafelândia – sede da Copacol. Com isso, a cooperativa ampliou a diversificação da produção, e ao contrário da timidez da indústria do setor, optou por investir firme na atividade.

Em junho de 2008, a unidade industrial de pescados da Copacol entrou em atividade. No primeiro dia o frigorífico abateu 600 cabeças, número este que só cresceu nos anos seguintes. Pelos números de agosto de 2013, foram abatidas 45 mil cabeças que perfazem uma média de 30 toneladas de peixe por dia. As projeções para 2015 é serem abatidas 40 toneladas/dia e 60 toneladas/dia em 2017. “Hoje o frigorífico de peixes da Copacol é o maior abatedouro de tilápias do Brasil”, assim destaca para a pesquisa, o supervisor de piscicultura da Copacol.

Para dar suporte ao abatedouro e garantir o fornecimento do pescado, foi implantado o sistema já conhecido na produção de carne de frango e suínos: a integração entre a empresa e o produtor de peixe. O sistema ainda é pouco disseminado na piscicultura. Foi iniciado, no estado do Paraná pela Copacol e hoje é destaque no cenário nacional, como um dos maiores e mais bem sucedidos do país. Esta forma de verticalização e estruturação da cadeia produtiva contribui para a coordenação dos atores e maior organização dos elos (SIDÔNIO *et al.*, 2012). No processo, a Copacol fornece ao produtor a genética, a ração e a assistência técnica. Por sua vez, o produtor entrega 100% da produção de tilápias, sem custo de transporte, exclusivamente à Copacol que processa e comercializa o produto final. Isto assegura ao produtor a constância na venda do seu produto, sem os efeitos da sazonalidade e à Copacol, a constância no fornecimento do peixe para o abate. O modelo de integração da Copacol para produção, industrialização e comercialização de peixe, é sintetizado pelo autor, na Figura 1.

Atualmente, o frigorífico da Copacol é o maior abatedouro de tilápia do Brasil. Estão integrados no sistema da Copacol, 150 produtores de peixe. Os primeiros integrados no sistema foram associados que já possuam tanques para a criação de peixes. Aos poucos foram

Figura 1 - Sistema de integração Copacol para industrialização da tilápia



Fonte: Concepção do pesquisador

incorporados outros produtores e a perspectiva é de dobrar o número destes nos próximos dois anos.

Os alevinos são fornecidos por cinco criatórios terceirizados, da região. Está em fase de estruturação o fornecimento próprio de alevinos. No desenvolvimento tecnológico a empresa desenvolve pesquisa no melhoramento genético, no sistema de cultivo, na sanidade, na nutrição e na reprodução. Este procedimento garantirá maior índice de eficiência produtiva para o projeto da empresa.

No setor de logística, o transporte dos alevinos é feito em veículos da própria cooperativa, os mesmos que transportam frangos. A fábrica de rações, implantada especialmente para atender a atividade, fornece o produto extrusado, próprio e exclusivo para as tilápias, o que garante significativos resultados na conversão alimentar e na redução dos custos de produção.

Dados documentais, levantados no período da pesquisa, referentes a junho de 2013, demonstraram que a conversão alimentar chegou, em alguns casos medidos, a 1,587 quilos por cabeça, com crescimento diário de 4,07 gramas, apontando uma mortalidade considerada baixa, de 1,26% da produção. O peso ideal para o abate é em torno de 650 gramas. Na industrialização, o aproveitamento é total: - 31,5% do peixe é transfor-

mado em filés; - 8% em produtos empanados; - 3,5% corresponde à pele, que é exportada a compradores da França, utilizada na produção de cápsulas gelatinosas para a indústria farmacêutica e o restante é transformado em subprodutos, inclusive farinha para ração. Estes dados atestam a viabilidade do empreendimento e do sucesso do sistema integrado que, além de tudo, multiplica a renda do produtor. Segundo levantamento do Instituto Matogrossense de Economia Agrícola (Imea), se comparada ao cultivo de soja, em 1 hectare de lâmina d'água bem manejado, pode render dez vezes mais (VARGAS, 2012).

A implantação da indústria também é responsável pela geração de novos empregos: São 350 empregados diretos no frigorífico e mais 360 empregos indiretos, nas mais de 160 propriedades e fornecedores destes. Um fator de otimização de estrutura foi o aproveitamento da logística de transporte de frangos: o mesmo caminhão, com fácil adaptação para tanques especiais transporta os alevinos ou os peixes para o abate.

A comercialização é feita pelos canais de venda já estruturados para outros produtos do portfólio da empresa. Para os gestores do marketing da Copacol a carne do peixe Copacol contribuiu para o valor da marca, com a conquista de novos consumidores. Destacam a

qualidade que é o principal fator de escolha do consumidor. “Nem vê o preço – vai pela qualidade”, observa a gerente de marketing da cooperativa.

4.3.1 Estratégias de gestão de marca e competitividade

Com a necessidade de fortalecer a marca e posicioná-la no segmento de pescado, recém iniciado, evidenciou-se a decisão estratégica, de ampliar a linha de pescados com outras variedades, além da tilápia já comercializada pela Copacol. A decisão veio atender as exigências do consumidor e das grandes redes de supermercados atendidas pela cooperativa. Essa constatação, na perspectiva de Kotler *et al.* (2010), exige conhecimento do cliente e do mercado de forma suficiente para apresentar produtos e mensagens relevantes e oportunas, que atendam todas as suas necessidades.

Através de uma parceria com a empresa Vale D'Oro de Santa Catarina, que processa e industrializa a produção de novos pescados, a Copacol passou a comercializar em 2012, com a sua marca e garantia de qualidade, 10 itens de pescados da Linha Mar. No portfólio da nova linha estão os seguintes produtos: camarão-sete-barbas com embalagens de 500g; posta de cação de 1kg; filé de merluza de 1kg; filé de salmão inteiro sem peso padrão; filé de badejo, pacote de 1kg; sardinha eviscerada, pacote de 1kg; camarão vermelho grande de 500g; camarão vermelho médio de 500g e filé de pescada de 1kg.

Comprova-se, assim, a fixação da identidade da marca Copacol. Esta realidade influenciou novos procedimentos de gestão da marca e da comunicação integrada de marketing que avançou suas práticas para o reposicionamento da marca no mercado de frios e congelados, outras linhas de produtos da cooperativa. No contexto da gestão de marca, o pressuposto fundamen-

tal da abordagem da identidade é que todas as atividades de marketing e comunicação estejam integradas, alinhadas e elevadas a partir do produto, focando de forma tática o nível estratégico corporativo (HEDING *et al.*, 2009). Sob a lógica da gestão da marca de produto, Karvatzis e Ashworth (2006), salientam que, uma gestão eficiente contribui de modo significativo para transformar a marca em multifacetada, beneficiando os vários segmentos que a empresa deseja atender.

Este posicionamento aumenta a vantagem competitiva, principalmente na posição do produto, pois este, conforme conceitua Kotler (2001), desenvolve na mente do consumidor, uma relação aos produtos concorrentes, simplificando o processo de compra por meio de categorização – posicionamento. Conforme os autores, para escolher uma estratégia de posicionamento a empresa deve: 1º identificar o conjunto de possíveis vantagens competitivas a construir; 2º escolher as vantagens competitivas certas, e 3º selecionar uma estratégia de posicionamento global e, a partir daí, comunicar ao mercado a posição escolhida e solidificá-la (KOTLER e ARMSTRONG, 2001). A partir destes fatores, o empreendedor deve determinar a sua postura. O mundo muda e com isso mudam as formas de tratá-lo. “O trabalho do marketing é converter as necessidades cambiantes das pessoas em oportunidades lucrativas para as empresas” (KOTLER *et al.*, 2010).

No caso da Copacol destaque-se o desenho de governança que salvaguarda a forma unificada de manutenção do processo produtivo com ganhos diversificados para os cooperados. Diferente de outros modelos de administração e transações ao nível de indústria, uma vez que o tipo de ativos envolvidos e sua decorrente especificidade variam com as características da empresa, seu quadro societário e os fins da sociedade.

Uma prática que diferencia a Copacol é a sua vocação industrial alimentícia, não se prendendo, unica-

mente, á comercialização de *commodities*. Cria em seu corpo de cooperados, os fornecedores da matéria-prima necessária e que lhe garantirá a produção final. Geralmente as indústrias de alimentos, mesmo as ligadas às cooperativas, baseadas em produtos do tipo *commodities*, costumam selecionar seus fornecedores em um ambiente onde predominam as transações via mercado.

5. Conclusão

Diante do exposto no artigo, percebe-se o potencial do mercado aberto para a indústria do pescado no Brasil. A fonte de proteína animal mais consumida no mundo é o pescado. No Brasil, em parte por não haver uma estrutura de produção e comercialização em larga escala, há muito espaço para crescer. O país detém ótimas condições para a produção aquática: - a maior reserva de água doce do planeta, com seus mais de 8 mil km³; - áreas disponíveis e adaptáveis para a produção de diferentes espécies de peixes; - consumo mundial em crescimento; - balança comercial negativa por não se conseguir suprir a demanda interna; programas de financiamento público para o fortalecimento da agricultura familiar, para a modernização da agricultura de conservação dos recursos naturais e para o desenvolvimento cooperativo visando a agregação de valor à produção agropecuária, este destinado especificamente para as cooperativas de produção agropecuária, agroindustrial, aquícola e pesqueira.

Se em 2008 Horn *et al.*, ficaram impedidos de vislumbrar os resultados do investimento empreendido pela cooperativa, hoje é possível afirmar-se que, pela experiência com o modelo de integração, adotado para a produção de peixes, semelhante ao de aves e suínos, a Copacol atingiu os objetivos e admite que os resultados alcançados serão mais expressivos, com a melho-

ria genética, o aperfeiçoamento do manejo e com uma maior padronização e constância do produto recebido pelo frigorífico, o que assegura a eficácia do projeto.

As barreiras de exportação e de consumo interno permanecem, contudo, a própria cooperativa conta com o tempo para ver mudado o hábito de consumo do brasileiro e com o aumento de produção e a estabilidade do câmbio para investir no mercado externo.

É nítida também, por parte da cooperativa, a adoção de melhores práticas de governança corporativa e de desenvolvimento de produtos com qualidade superior para gerar valor aos associados, conforme foi exposto no presente trabalho. Estas atitudes têm reflexo no maior grau de proteção ao associado e garantia de permanência dos produtos da indústria, no mercado.

A pesquisa encontrou limitações na ausência de estatísticas oficiais, atualizadas, para oferecer uma visão mais nítida da real situação da produção pesqueira no Brasil. Muitas informações foram descartadas, por não serem totalmente confiáveis. Pesquisas futuras podem examinar os efeitos da ampliação comercial do segmento, pela adoção de outros tipos de pescados no portfólio da cooperativa. Podem expandir estudos a projetos de marketing, focados nas opções e formas de venda ao mercado doméstico e internacional, bem como, acompanhar o comportamento do consumidor na adoção do peixe como alimento e principal proteína.

Referências

AAKER, D. A. **Estrategic market management**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP**, São Paulo, v. 2, n. 3, jul./set. 2002.

- BAKER, K. A. Organizational Communication. **Management Benchmark Study/U.S. Office of Science/Department Energy**. (2002).
- BRITO, R. P. & BRITO, L. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revistas de Administração de Empresas/FGV/EA-ESP**, São Paulo v. 52, n. 1. p. 070-084, jan./fev. 2012.
- CAPOBIANCO JR, T. L. **Tendências e perspectivas do mercado e da produção de tilápia no Brasil**. Rio de Janeiro: AB-Tilápia, 2013.
- COFF, R.W. The coevolution of rent appropriation and capability development. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010.
- COPACOL. **Relatório anual do Conselho de Administração**, 2014.
- DAFT, R. L.. **Organizações : teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DESS, G.G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**. 1984.
- DESS, G. & RASHEED, A. Conceptualizing and measuring organizational environments: a critique and suggestions. **Journal of Management**, 17, 4, 701-10. 1991.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 1, p. 65-91, 1995.
- EKER, M.; EKER, S. An empirical analysis of the association between the organizational culture and performance measurement systems in the turkish manufacturing sector. **Journal of Economic and Social Research** 11(2) 2009, 43-76.
- FAO (2010). **The State of World Fisheries and Aquaculture 2010**. FAO Fisheries Department. Food and Agriculture Organization, Rome, 2010. 197p.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEDING, Tilde; KNUDTZEN, F.; BJERRE, Mogens. **Brand management: research, theory and practice**. New York: Routledge, 2009.
- HORN, C. L.; SHIKIDA, P. F. A.; STADUTO, J. A. R.. O ambiente competitivo e as estratégias da Copacol (PR): O caso da produção de tilápia. **Revista Extensão Rural**, DEAER/PPGExR – CCR – UFSM, v. 16, n. 17, jan./jun., 2009.
- KAVARATZIS, M., ASHWORTH G. J. City Branding: an affective assertion of identity or a transitory marketing trick? **Place Branding**. v. 2, n. 3, p. 183-194, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of marketing**. Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of marketing**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KUBITZA, F. Tilápia – **Tecnologia e planejamento na produção comercial**. Jundiaí, SP, 2000.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MARKUS, M.L.; PFEFFER, J. **Power and the Design and Implementation of Accounting and Control Systems**. Accounting, Organizations and Society 8(2/3): 205-218. 1983.
- MILLSTEIN, Ira M. **Corporate governance: improving competitiveness and access to capital in global markets**. França: OECD, 1998.
- MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

MONTUORI, Alfonso. **From strategic planning to strategic design: reconceptualizing the future**. California Institute of Integral Studies, San Francisco, California. 1985.

PORTER, Michael E., 1985, **Competitive advantage**, The Free Press, New York, NY, 1985.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, R.J., *et al.* **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 3.ed ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

SHARFMANN, M. P. & DEAM JR, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment, a multidimensional approach. **Journal Management**. 1991, v. 17, n. 4, 686-700. 1991.

SIDONIO, Luiza *et al.* **Panorama da aquicultura no Brasil**: desafios e oportunidades. BNDES Setorial: 2012, p. 421-463.

SUSSEL, Fábio Rosa. Criação de tilápias cresce vigorosamente no Brasil. **Anuário da Pecuária Brasileira – ANUALPEC 2011**. São Paulo: FNP, 2011.

VICENTE, Mário. **COPACOL 50 anos na vanguarda do cooperativismo**. Cafelândia: Integração, 2012.

WHEELWRIGHT, S. C. manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**. v. 5, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**. v. 2, n. 2, p. 107-156, 1993.

Sites consultados:

Brasil. Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA). **Boletim Estatístico da Pesca e Aquicultura 2011**. Disponível em: <<http://bibspi.planejamento.gov.br/handle/iditem/191>>. Acesso em: 14 set. 2013.

MENDES, L.H, VELOSO, T. Importação cobre alta do consumo de pescados. **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2856362/importacao-cobre-alta-do-consumo-de-pescados>>. Acesso em: 05 out. 2013.

VARGAS, R. O Cerrado está pra peixe. **Revista Globo Rural**. Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/Revista/Common/0,,ERT311893-18283,00.html>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

Minimizando perdas do iogurt por meio das trocas de sabor

- ANTÔNIO DARI FEDATTO
- FLÁVIO RENATO M. DO AMARAL
- JANAINA TRENTO
- JULIANE SAVARIS D'AGOSTINI
- THIAGO FERNANDO CÂNDIDO DE MOURA
- VICTOR O. RABELLO

Resumo

Este trabalho tem como objetivo abordar a revisão da programação de produção para minimização de perdas. É uma tentativa de otimização e controle de processo da produção diária, tendo como resultado a redução do custo operacional na troca de sabores do iogurte pacote. O estudo foi baseado em três meses de acompanhamento nas trocas de sabores, pesando-se as perdas referentes a cada troca. A alteração da programação para somente a produção de dois sabores ao dia reduz a perda em 32%, podendo ainda melhorar a produtividade da máquina e do operador. A verificação desse processo possibilita sugerir a reavaliação na programação, a qual mostra, por meio do estudo realizado no processo, que a produção de dois sabores reduz e gera economia considerável.

Cooperativa
Frimesa Cooperativa Central

Orientador
Prof. Gianfranco Muncinelli

Curso
Programa de Desenvolvimento Gerencial
ISAE – SESCOOP/PR

Palavras-chave: *redução de custos; trocas de sabores; iogurte; programação de produção.*

1. Introdução

O crescente desenvolvimento da concorrência no setor alimentício traz, cada vez mais, a necessidade da evolução tecnológica industrial. Porém, muitas vezes é preciso avaliar a necessidade de investimento de recursos, bem como priorizar os investimentos necessários e planejar a evolução da capacidade produtiva da organização.

Outrossim, antes que seja averiguada a necessidade de investimento de recursos e seu custo-benefício, a organização deve conhecer a capacidade dos recursos disponíveis, a capacidade produtiva atual e ter a certeza da total utilização destes de maneira a comprovar maior eficiência e produtividade. Em muitos casos, a captação de recursos não altera a produtividade, mas a otimização da produção sim, contribuindo para o aumento da produtividade.

A Unidade Fabril de Lácteos de Matelândia (UFLM), filial da Frimesa Cooperativa Central e objeto deste estudo, está em pleno desenvolvimento e contempla projetos futuros promissores para a cooperativa. Com a transferência das filiais de Cascavel e Curitiba, a UFLM sofreu um grande processo de reengenharia de sua estrutura, tanto física/industrial quanto organizacional, e contempla hoje elevada capacidade produtiva.

A atual planta industrial está preparada para atender à demanda de produtos beneficiados do leite, possui atualmente grande disponibilidade de recursos industriais e contempla o planejamento para novas linhas de produtos. Mas é necessário priorizar os recursos disponíveis, determinando, assim, a capacidade produtiva da planta, possibilitando que se possa avaliar futuros investimentos ou a elevação da produção, aprimorando os atuais e, conseqüentemente, a produtividade.

Este trabalho tem por objetivo geral abordar a revisão da programação de produção para minimização de perdas e tem por objetivos específicos:

- a) Descrever o processo produtivo do iogurte pacote.
- b) Determinar a perda do produto (iogurte pacote) em função das trocas de sabores.
- c) Propor uma nova forma de programação para diminuir as perdas.

2. Referencial teórico

A seguir, contempla-se a base teórica da pesquisa, com a compilação de conceitos e abordagens relevantes ao desenvolvimento do estudo e análise de informações, a fim de concretizar os objetivos propostos.

2.1 Administração

Chiavenato (2003) retrata que a administração, ao longo do tempo, sofreu diversas influências que permitiram sua transformação para como a conhecemos hoje, integrada à sociedade moderna. Entre elas, o autor destaca as influências da Filosofia, da organização militar, da Revolução Industrial, das economias liberais e dos pioneiros e empreendedores. Todos esses fatores completam as condições específicas para a base científica da evolução das práticas administrativas e o surgimento da teoria empresarial. O contexto explanado pelo autor demonstra a disparidade entre as organizações bem-sucedidas e que fazem uso das técnicas administrativas e as organizações precariamente geridas, que penam no caminho rumo ao sucesso empresarial.

A administração acontece em sua maioria no interior das organizações, que podem ser públicas ou privadas, companhias limitadas, S.A.s e cooperativas. O cooperativismo, entre elas, segue algumas

diferenciações das demais, por ser de uma natureza diferente e possuir objetivos distintos. Como o objeto de estudo deste trabalho retrata a administração de produção em uma cooperativa, é pertinente que se retrate esse conceito.

2.2 Cooperativismo

As cooperativas são um tipo de sociedade com algumas características que as diferenciam do sistema societário comum. A definição legal de cooperativa pode ser encontrada na Lei nº 5.764, de 1971, que rege a Política Nacional de Cooperativismo, conforme o Art. 4º: As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços.

Além disso, a Lei nº 5.761, de 1971, define sociedade cooperativa como uma sociedade de igualdade entre os sócios, que devem ser de um mínimo de 20 pessoas, com o objetivo de viabilizar suas atividades, não havendo fator limitante à abrangência das cooperativas, sendo elas de proveito comum e sem objetivo de lucro.

As sociedades cooperativas devem ser dotadas de diversas características próprias. Dentre elas, pode-se destacar (Lei Nº 5.764, 1971):

- a) Adesão voluntária, com número ilimitado de associados.
- b) Singularidade de voto dos associados.
- c) Naturalidade política e indiscriminação religiosa, racial e social.
- d) Prestação de assistência aos associados.
- e) Gestão democrática e livre.
- f) Participação econômica equitativa entre os membros.

2.3 Administração da produção e operações

Nas indústrias, as tarefas que são objeto da administração da produção encontram-se concentradas prioritariamente na fábrica ou na planta industrial. Ao longo do tempo, a designação de administração da produção vem sendo confundida com a atividade fabril.

A partir do momento em que o plano mestre de produção diz o que se vai fazer (quais os produtos e quanto de cada um deles), começa o problema de programar e controlar a produção e obedecê-la. Programar e controlar a produção são atividades marcadamente operacionais que encerram um ciclo de planejamento mais longo, que teve início com o planejamento da capacidade e a fase intermediária com o planejamento agregado.

Os objetivos da programação da produção, potencialmente conflitantes entre si, são os seguintes:

1. Permitir que os produtos tenham a qualidade especificada.
2. Fazer com que máquinas e pessoas operem com os níveis desejados de produtividade.
3. Reduzir os estoques e os custos operacionais.
4. Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente.

Reduzir custos operacionais requer que sejam reduzidos os estoques de produtos acabados, de matéria-prima e de material em processo; por sua vez, atingir a produtividade desejada de pessoas e máquinas pode exigir um grau de ocupação desses recursos que acabe levando ao aumento de estoques.

As técnicas disponíveis para a programação da produção variam em função da natureza do sistema produtivo.

No cotidiano de uma organização, os gestores são encorajados a tomar decisões, sendo que estas devem contribuir para a lucratividade da organização, garantindo sua sobrevivência. Em paralelo à decisão, faz-se necessário a busca contínua pela eliminação das perdas nos processos, tanto produtivos quanto de negócios. Perdas são atividades que geram custo e não adicionam valor ao produto, portanto devem ser eliminadas do sistema (ANTUNES *et al*, 2008). O Sistema Toyota de Produção (STP) é uma das abordagens contemporâneas da Engenharia de Produção disseminada no contexto industrial, a qual propõe melhorias nos processos por meio de eliminação de perdas (ANTUNES *et al*, 2008).

Tendo como enfoque a melhoria dos processos, por meio da maximização de regras que visam gerenciar plenamente a organização, o gerenciamento ocorre pelo uso de um sistema de indicadores, divididos em duas vertentes:

- Indicadores locais utilizados para auxiliar na tomada de decisão gerencial, referente a uma decisão gerencial específica da organização.
- Indicadores globais, utilizados para avaliar cada ação gerencial executada nos diferentes departamentos para atingir a meta global da organização, que é ganhar dinheiro hoje e no futuro (GUPTA; BOYD, 2008; LACERDA; RODRIGUES, 2010).

No que tange à avaliação das ações gerenciais, é visto, com base em Goldratt (2009), que as técnicas fundamentais do STP têm por objetivo melhorar o fluxo de materiais no nível “chão de fábrica”. Desse modo, observa-se a inexistência de métodos para mensurar a eficiência das ações gerenciais locais apuradas em termos de contribuição significativa para alcançar a meta global. Nesse sentido, parece relevante aproximar o STP e a Teoria das Restrições em termos conceituais

do Sistema de Perdas e da Contabilidade de Ganhos (QUEIROZ; RENTEZ, 2010).

3. Metodologia

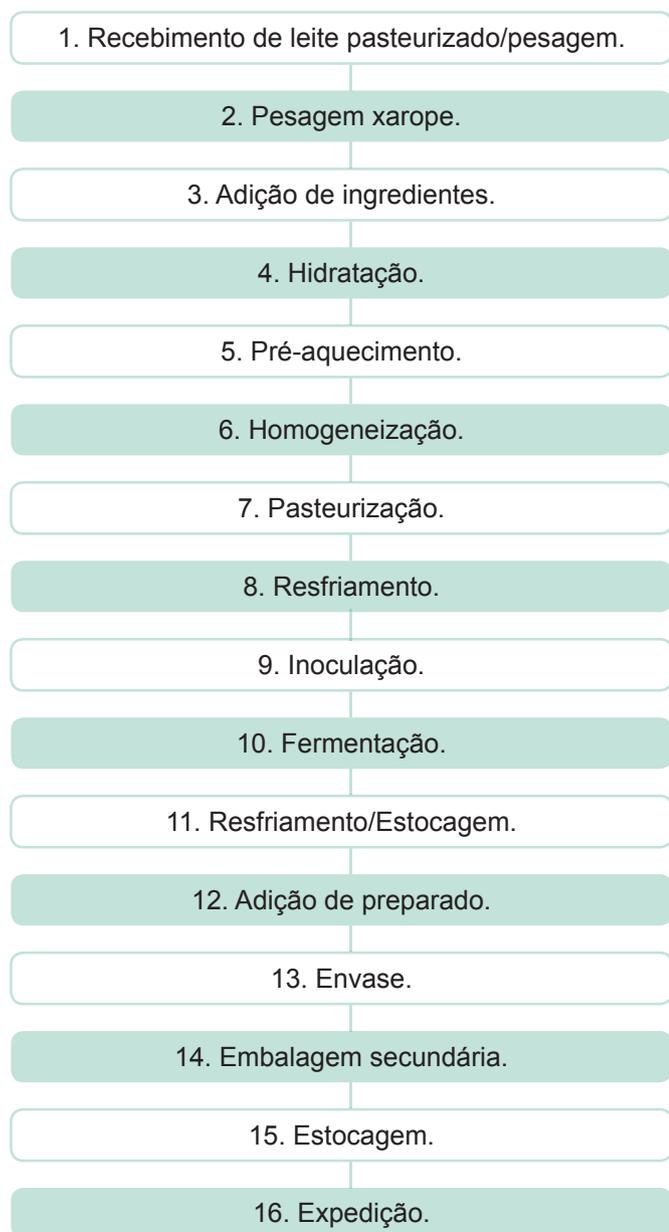
A seguir, será apresentado o diagnóstico organizacional da Cooperativa Frimesa, com intuito de compilar informações sobre a organização úteis ao conhecimento da cooperativa e análise da pesquisa.

- Razão social: Frimesa Cooperativa Central; Nome fantasia: Frimesa
- CNPJ: 77.59.395/0009-02; Inscrição Estadual: 419.01230-01
- Endereço: Estrada Waldemar Justen, 1157; Cidade: Matelândia; CEP: 85.887-000
- Ramo de Atividade: Beneficiamento e Industrialização de Leite e Derivados.

A Unidade de Lácteos da Frimesa em Matelândia, indústria objeto deste estudo, foi adquirida da Laticínios Kambi em 1981, junto à indústria de Cascavel. A área fabril, onde estão focalizados os objetivos desta pesquisa, possui atualmente 150 colaboradores, integrando as linhas de produtos fabricados pela indústria. O mix de produtos atual conta com mais de 60 itens, entre as linhas iogurte pacote, bebida láctea pacote, iogurte copo, iogurte garrafas (apresentação 850 ml e 170 ml), iogurte bandeja, queijo petit suisse, creme de leite (apresentação 300 g e 3,5 kg) e sobremesas.

Com a elevação da qualidade produtiva e geração de empregos, a Frimesa está voltada para o aperfeiçoamento e a modernização tecnológica, expandindo sua visão para futuras demandas de clientes.

DESCRIÇÃO DA LINHA PRODUTIVA DO IOGURTE PACOTE



Etapa 1 – Recebimento de leite pasteurizado/pesagem do leite: o leite pasteurizado é recebido do tanque de estocagem de leite pasteurizado, previamente padronizado conforme o teor de gordura desejado para o produto a ser produzido, através de tubulações para o tanque instrumentado, onde é pesado.

Etapa 2 – Pesagem do xarope: para os iogurtes pacote, o xarope é bombeado do tanque de estocagem através de tubulações próprias de aço inoxidável para o tanque instrumentado, sendo que a quantidade de xarope adicionada é medida pela célula de carga.

Etapa 3 – Adição de ingredientes: os ingredientes são adicionados no *triblender* e enviados ao tanque instrumentado através de motobomba centrífuga, a qual está equipada com agitador. O agitador permanece ligado até completar a mistura dos ingredientes.

Etapa 4 – Hidratação: a mistura fica em agitação para a completa hidratação. Esse tempo varia conforme o produto que está sendo formulado. No caso do iogurte pacote, o tempo é de 10 a 15 min.

Etapa 5 – Pré-aquecimento: a mistura segue para o pasteurizador através de tubulações, onde sofre um aquecimento com temperatura determinada (50 a 68°C) e, em seguida, vai para o homogeneizador.

Etapa 6 – Homogeneização: nessa etapa, ocorre a homogeneização da base, para a completa distribuição das partículas de gordura através do homogeneizador, a uma pressão de 150 bar para o iogurte pacote. No homogeneizador, as moléculas de gordura são quebradas pela agitação da base, evitando, assim, a separação da gordura do produto após sua embalagem.

Etapa 7 – Pasteurização: a pasteurização da base é realizada em trocador de calor a placas. O pasteurizador é dotado de um sistema de medição de temperatura utilizando termômetro PT 100, com registrador gráfico. Quando ele não atinge a temperatura especificada automaticamente, abre-se uma válvula de circulação e, em seguida, aciona-se o alarme sonoro e, somente após a estabilização da temperatura, inicia-se novamente o processo de pasteurização, com uma temperatura de 88 a 92°C.

Etapa 8 – Resfriamento: o resfriamento da base é realizado através da seção de resfriamento do pasteurizador, sendo resfriada à temperatura de 40 a 43°C.

Etapa 9 – Inoculação: o fermento é adicionado na mistura na fermentadeira, que permanece sob agitação constante de 10 a 15 minutos. Após, inicia-se a fermentação.

Etapa 10 – Fermentação: o produto permanece em repouso de 6 a 8 horas, tempo em que são coletadas amostras para análises físico-químicas. Quando atingidos os padrões de acidez (60°D, pH 4,20, q 4,40), o iogurte está liberado para o corte.

Etapa 11 – Resfriamento/Estocagem: o produto é passado pelo trocador de calor, onde é resfriado a uma temperatura de 17 a 20°C. Após resfriamento, o produto é encaminhado para os tanques de estocagem isotérmicos.

Etapa 12 – Adição do preparado: para os iogurtes pacote, os preparados são adicionados diretamente na linha de envase, após o resfriamento antes da etapa de envase na linha de base branca. O preparado é bombeado para dentro de um tacho de aço inoxidável fechado através de motobomba positiva, que o envia para a linha e o faz entrar em contato com a base branca, na quantidade de acordo com a formulação de cada produto.

Etapa 13 – Envase: é envasado por sistema de tubulações, através de bomba positiva. A máquina envasa e sela as embalagens automaticamente, as quais caem em esteira, sendo que são verificadas por colaboradores e enviadas até a sala de embalagem secundária.

Etapa 14 – Embalagem secundária: o produto é acondicionado em caixas de papelão, onde cabem 12 iogurtes pacote. Após, o produto é etiquetado, “paletizado” e enviado à câmara de estocagem.

Etapa 15 – Estocagem: os produtos são estocados em câmaras de estocagem com temperatura de 0 a 10°C, até o momento de saída para carregamento.

Etapa 16 – Expedição: o produto é acondicionado dentro de caminhões com câmaras frias e com controlador de temperatura, os quais são inspecionados antes do carregamento, quando são observados as condições sanitárias do compartimento de carga e o teste de frio. Também é verificada a temperatura do produto durante o carregamento, a qual não deverá exceder 10°C.

Como situação-problema, tem-se que, durante cinco dias da semana, é produzido o iogurte pacote, em cinco sabores que ocasionam perdas de base branca na linha. O ajuste da programação de produção para duas trocas diárias reduziria grande parte dessas perdas.

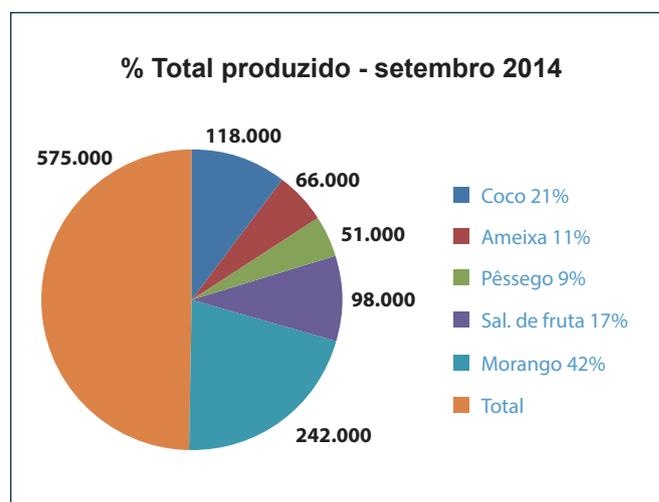
Foram levantados os dados de produção do iogurte pacote durante três meses, sendo avaliadas:

- Quantidade total produzida.
- Quantidade por sabores produzidos.

4. Apresentação dos resultados

O Gráfico 1 representa o total produzido e a quantidade por sabores no mês de setembro de 2014.

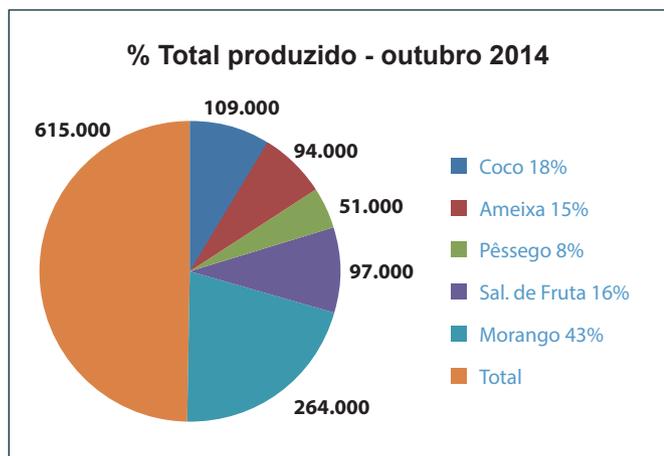
Gráfico 1 – Porcentagem do total produzido em setembro de 2014



Fonte: Dados internos UFLM

O Gráfico 2 representa o total produzido e a quantidade por sabores no mês de outubro de 2014.

Gráfico 2 – Porcentagem do total produzido em outubro de 2014



Fonte: Dados internos UFLM

Nos gráficos apresentados, verifica-se que o sabor com maior volume produzido é o de morango.

5. Análise dos resultados

Visando aplicar a técnica de análise de conteúdo, proposta metodológica deste trabalho, a seguir idealizou-se a análise dos resultados coletados para esta

Tabela 1 – Perdas em kg por troca de sabor/mês

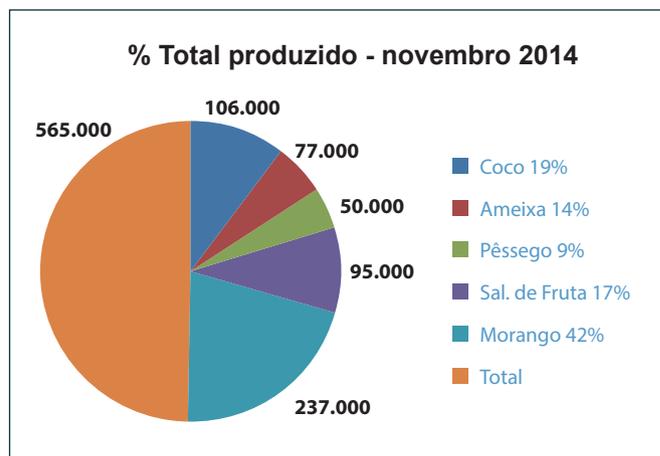
| Mês | Quantidade de produção mensal | 3 trocas diárias | Perdas em kg referentes a 3 trocas | 2 trocas diárias | Perdas em kg referentes a 2 trocas | Total de perdas |
|----------|-------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------|
| Setembro | 18 | 16 | 5.760 | 2 | 480 | 6.240 |
| Outubro | 19 | 18 | 6.480 | 1 | 240 | 6.720 |
| Novembro | 17 | 17 | 6.120 | 0 | - | 6.120 |
| Média | 18 | 17 | 6.120 | 1 | 240 | 6.360 |

Fonte: Dados internos UFLM

A tabela 2 apresenta as perdas por troca de produções em R\$, considerando o total de produções e

O Gráfico 3 representa o total produzido e a quantidade por sabores no mês de novembro de 2014.

Gráfico 3 – Porcentagem do total produzido em novembro de 2014



Fonte: Dados internos UFLM

pesquisa, por meio de tabelas que apontam a situação real das produções de iogurte pacote.

A Tabela 1 apresenta as perdas por troca de produções por kg, considerando o total de produções e dividindo entre elas os dias com duas trocas e três trocas. Comparando as produções com 3 e 2 trocas de sabores diárias, verifica-se que as perdas são significativas.

dividindo entre elas os dias com duas trocas e três trocas.

Tabela 2 – Perdas em R\$ por troca de sabor/mês

| Mês | Quantidade de produção mensal | 3 trocas diárias | Perdas em kg referentes a 3 trocas | 2 trocas diárias | Perdas em kg referentes a 2 trocas | Total de perdas em R\$ |
|----------|-------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------------|
| Setembro | 18 | 16 | R\$ 9.676,80 | 2 | R\$ 806,40 | R\$ 10.483,20 |
| Outubro | 19 | 18 | R\$ 10.886,40 | 1 | R\$ 403,20 | R\$ 11.289,60 |
| Novembro | 17 | 17 | R\$ 10.281,60 | 0 | R\$ - | R\$ 10.281,60 |
| Média | 18 | 17 | R\$ 10.281,60 | 1 | R\$ 403,20 | R\$ 10.684,80 |

Fonte: Dados internos UFLM

Na Tabela 2, verificou-se que as perdas causadas por 3 trocas de sabores diários, em média, pode-se perder quase 26 vezes mais em relação a duas trocas diárias. A diferença em reais (R\$), nesse caso, também é significativa.

A Tabela 3 mostra que, se forem produzidos diariamente 2 sabores de iogurte, o ganho será de mais de 32% em kg.

Tabela 3 – Economia em kg gerada segundo a proposta apresentada

| Mês | Total de perdas em kg/mês | Kg produto/mês referentes a 2 trocas de sabor por dia | Kg de produto/mês economizado pela proposta |
|----------|---------------------------|---|---|
| Setembro | 6.240 | 4.320 | 1.920 |
| Outubro | 6.720 | 4.560 | 2.160 |
| Novembro | 6.120 | 4.080 | 2.040 |
| Média | 6.360 | 4.320 | 2.040 |

Fonte: Dados internos UFLM

Na Tabela 4, observa-se que a economia gerada também representa 32% do valor referente a 2 trocas de sabor por dia.

Tabela 4 – Economia em R\$, gerada segundo a proposta apresentada

| Mês | Total de perdas/mês em R\$ | Valores em R\$ referentes a 2 trocas de sabor por dia | Valores em R\$ economizados pela proposta |
|----------|----------------------------|---|---|
| Setembro | R\$ 10.483,20 | R\$ 7.257,60 | R\$ 3.225,60 |
| Outubro | R\$ 11.289,60 | R\$ 7.660,80 | R\$ 3.628,80 |
| Novembro | R\$ 10.281,60 | R\$ 6.854,40 | R\$ 3.427,20 |
| Média | R\$ 10.684,80 | R\$ 7.257,60 | R\$ 3.427,20 |

Fonte: Dados internos UFLM

Tabela 5 – Programação de produção semanal

| Programação de produção semanal | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------|---------------|
| Sabores | Segunda feira | Terça feira | Quarta feira | Quinta feira | Sexta feira | Sábado | Total semanal |
| Morango | 12000 | | 20000 | 8000 | 17000 | 5000 | 62000 |
| Salada de fruta | 10000 | | | 15000 | | 5000 | 30000 |
| Pêssego | | | 6000 | | 8000 | | 14000 |
| Coco | 13000 | | | 12000 | 10000 | | 35000 |
| Ameixa | | | 9000 | | 10000 | | 19000 |

| Proposta sugerida | | | | | | | |
|-------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------|---------------|
| Sabores | Segunda feira | Terça feira | Quarta feira | Quinta feira | Sexta feira | Sábado | Total semanal |
| Morango | 20000 | | | 16000 | 15000 | 11000 | 62000 |
| Salada de Fruta | | | 21000 | | | 9000 | 30000 |
| Pêssego | | | 14000 | | | | 14000 |
| Coco | 15000 | | | | 20000 | | 35000 |
| Ameixa | | | | 19000 | | | 19000 |

Fonte: Dados internos UFLM

A Tabela 5 mostra um exemplo de como obter a mesma produção sem alterar a quantidade programada, alcançando-se os resultados demonstrados no artigo.

6. Recomendações

Apontando-se para novos horizontes de pesquisa, algumas possibilidades são abertas a partir deste trabalho:

- Alteração da programação para dois sabores ao dia.
- Estudo da produtividade da máquina e do operador.

7. Conclusão

Os objetivos específicos deste trabalho eram determinar a perda de produto do iogurte pacote em função das trocas de sabores e propor uma nova programação para diminuir as perdas. Estes foram alcançados por meio da análise de dados decorrente de pesquisas documentais, levantamento referencial e observação. Os principais resultados encontrados estão apresentados a seguir.

Quanto ao objetivo geral abordar a revisão da programação de produção para minimização de perdas, verificou-se que é possível reduzir perdas se for ajustada a programação de produção para dois sabores diariamente.

Quanto ao primeiro objetivo específico, descrever o processo produtivo do iogurte pacote, verificou-se *in loco* e este foi detalhado por meio de fluxograma e descrição de cada etapa do processo.

Quanto ao segundo objetivo específico, determinar a perda de produto do iogurte pacote em função das trocas de sabores, verificou-se a atual programação de produção. As trocas de sabores realizadas diariamente foram de grande relevância em quilogramas e, em reais (R\$), as perdas de produção.

Quanto ao terceiro objetivo específico, propor uma nova programação para diminuir as perdas, verificou-se que produzir dois sabores diariamente reduz as perdas de forma significativa.

As perdas são todas as atividades praticadas na organização que geram custo, não contribuindo para o alcance da meta. É necessário rever o conceito de perdas como “atividades que geram custo e não agregam valor”. Dessa forma, o novo conceito de perda poderia ser revisto como “qualquer atividade que gere custo ou reduza o ganho sem agregação de valor”. A revisão desse conceito pode, eventualmente, direcionar as organizações a pensarem para além da eliminação de custos e direcioná-las ao que Goldratt (1991) chama de “mundo dos ganhos”.

Ao eliminar as perdas, a empresa pode melhorar sua dinâmica competitiva, pois os volumes antes consumidos pelos desperdícios ocorridos nos processos ou então as importâncias que a empre-

sa deixava de obter podem ser reinvestidos. Esse reinvestimento pode ocorrer em ações estratégicas voltadas para a melhoria dos processos. Dessa forma, a organização consegue obter um maior lucro líquido com o mesmo valor de investimento aplicado, tornando a empresa mais rentável.

Referências

ANTUNES, J. *et al.* **Sistemas de produção: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei5764.htm>> Acesso em: 1 ago. 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Totalmente revisada e atualizada. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, A. **Aurélio: minidicionário da Língua Portuguesa.** 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FRAZIER, G.; GAITHER, N. **Administração da produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL. **Frimesa: uma história de sucesso.** Disponível em: <http://www.frimesa.com.br/br/frimesa_apresentacao.php>. Acesso em: 18 set. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDRATT, E. M. Standing on the shoulders of giants: production concepts versus production applications. **Gestão e Produção**, v. 16, p. 333-343, 2009.

GUPTA, N.; SNYDER, D. Comparing TOC with MRP and JIT: a literature review. **International Journal of Production Research**, v. 47, nº 13, p. 3705-3739, 2009.

LACERDA, D. P.; CASSEL, R. C.; RODRIGUES,

L. H. Service process analysis using process engineering and the theory of constraints thinking process. **Business Process Management Journal**, v. 16, p. 264-281, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Plano de contenção de perda de produtos acabados

- ADEILDO DIAS PEREIRA
- ANTONIO ALEXANDRE GIRARDI
- CLAUDINEI RIBEIRO DA SILVA
- EDSON LUIZ DE LIMA
- FABRICIO CARLOS BASSETTO
- MARCOS DA SILVA
- OSMANI COSTA

Cooperativa
Frimesa Cooperativa Central

Orientador
Prof. Gianfranco Muncinelli

Curso
Programa de Desenvolvimento Gerencial
ISAE – SESCOOP/PR

Resumo

O presente trabalho, realizado na Frimesa Cooperativa Central, consistiu em um estudo de caso centrado na área de expedição de Medianeira, com o objetivo de identificar fatores e causas que podem gerar avarias de produtos acabados na expedição. Para proceder o levantamento dos dados, foram utilizadas as técnicas de observação direta, entrevistas formais e informais com os colaboradores do setor de expedição da cooperativa, bem como a análise documental, com o propósito de delinear os tipos e causas de avarias ocorridas durante o processo de armazenamento, movimentação e carregamento de produtos acabados. Os

resultados mostram que a Frimesa, ao longo de suas atividades, vem procurando reduzir as suas perdas por avarias e otimizar os processos, buscando redução de custo. Observou-se ainda que as avarias ocorrem por falta de treinamento do pessoal, qualificação da mão de obra, falhas de equipamentos e desatenção no manuseio dos produtos. Diante desse diagnóstico, foram propostas recomendações como: intensificar o treinamento a todos os colaboradores, dar feedback mensal sobre a situação das avarias no setor, ações preventivas, reestruturação do *layout* e até um programa de bonificação de metas para redução de avarias.

Palavras-chave: avarias; expedição; redução; pessoas.

1. Introdução

Todas as empresas inseridas no mercado, de uma forma ou de outra, procuram obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e, como consequência, buscam a otimização de seus recursos e eficiência nos processos.

Este trabalho relata resultados de um estudo de caso desenvolvido na Cooperativa Central Frimesa no setor de expedição, sediada no município de Medianeira, no estado do Paraná, uma cooperativa no segmento alimentício com produtos industrializados e *in natura* na área de leite e carne suína. O trabalho desenvolvido trata da área de materiais, movimentação, armazenagem e expedição de produtos acabados, com o objetivo de identificar as causas e fatores que podem gerar perdas e o impacto destas no processo.

Por meio de análise e discussão, procura-se mostrar os resultados obtidos na coleta de dados e suas análises, além de descrever a atual situação do setor, procurando retratar os resultados do trabalho dando uma visão geral da situação da expedição. Na sequência, são apresentadas as conclusões e recomendações necessárias para a melhoria da organização.

Este trabalho tem por objetivo geral: identificar fatores e causas que podem gerar avarias de produtos acabados na expedição da Cooperativa Central Frimesa, de Medianeira, PR.

E os objetivos específicos são: apontar os pontos críticos das avarias na expedição, demonstrar o impacto destas no contexto geral do setor e descrever como é possível a redução delas.

2. Referencial teórico

2.1 Logística geral

Os conceitos básicos de logística são aplicados em todas as atividades de empresa privada e pública. No decorrer dos anos, vários títulos têm sido comumente utilizados para descrever todos ou parte dos assuntos ligados à logística: logística empresarial, distribuição física, administração de logística de materiais, suprimento físico, logística interna e distribuição geral. Em 1991, o Council of Logistics Management modificou sua definição (de 1976) de administração da distribuição física, alterando primeiramente para logística e, em seguida, alterando a definição para:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenamento de mercadorias, serviços e informações relacionados desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 20).

Ainda para Bowersox e Closs (2001, p. 20), tanto o interesse quanto as necessidades relacionadas à logística têm origem na combinação de áreas tradicionais em uma iniciativa de estratégias integradas. Na maior parte das citações, os âmbitos desejados dessas coordenações transcendem a própria organização e ampliam-se para incluir clientes, assim como para incluir fornecedores de materiais e de serviços. Em sentido estratégico, o executivo principal de logística assume a iniciativa das fronteiras empresariais para facilitar o efetivo relacionamento com a cadeia de suprimento.

Já, para Ballou (2006, p. 26)

a logística é a essência do comércio. Ela contribui decisivamente para melhorar o padrão de vida geral. A logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

2.2 Supply Chain Management

Suplly Chain Management vem do inglês e corresponde a Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. É um termo mais recente associado à logística, que abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadoria desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação, que fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006, p. 28).

Para Bowersox e Closs (2001, p. 101), a logística/cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoque, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual a matéria-prima vai ser convertida em produto acabado, por meio das quais se agrega valor ao consumidor. Uma vez que a fonte de matéria-prima fabrica, o ponto de venda em geral não tem a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até o ponto de chegada ao mercado. Então, elas se repetem à medida que o produto usado é transformado a montante no canal de distribuição, conforme Figura 1:

Figura 1 – Supply Chain Management



Fonte: BOWERSOX; CLOSS (2001, p. 101).

2.3 Logística de estoque

A armazenagem de mercadorias prevendo o futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre a oferta e a demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoque desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, devem-se acumular estoques para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

As ferramentas de gerenciamento de estoque melhoraram bastante a partir da década de 1970 e da adoção do modelo *Just in Time* (JIT). Ching (1996, p.20) aponta ainda que um estoque bem gerenciado melhora a capacidade competitiva da empresa, entretanto salienta a importância da adoção de uma técnica de administração/gerenciamento adequada.

2.4 Movimentação de material

A movimentação de materiais deve ser feita de forma detalhada e bem organizada, analisando-se todos os

fatores que podem influenciar no desenvolvimento da empresa. Há fatores de extrema importância para uma realização eficiente; um deles – senão o principal – é a escolha dos equipamentos de movimentação. Essa importância se justifica, pois, caso seja feita uma opção equivocada, poderá haver grandes perdas de lucros, já que deve ser considerado tanto o tipo de *layout* do local assim como haver uma disposição agradável no ambiente entre mercadorias, equipamentos e funcionários.

O objetivo é movimentar de modo eficiente grandes quantidades de mercadorias para dentro do depósito, além de expedir produtos pedidos pelos clientes. A situação ideal seria ter produtos chegando e partindo no mesmo dia (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 349).

Segundo Costa (2002, p. 82), a movimentação consiste em entradas, saídas e transferências basicamente, onde em cada etapa é essencial muita atenção, pois não pode haver avarias de produtos ou mesmo furtos.

Por meio de uma boa movimentação, também há possibilidade de redução de custos para a empresa, pois poderá ser agregado como um auxílio na movimentação interna e externa, a implantação de equipamentos mecânicos, que ajudam a desenvolver melhor as atividades. Sendo assim, trabalhos que eram efetuados manualmente passam a ser praticados de forma mais rápida e com menor esforço físico do homem, além da diminuição no índice de acidentes.

A movimentação trata do conjunto de processos para que se torne eficiente todo o fluxo do armazém, evitando ao máximo movimentos desnecessários. Em outras palavras, é a organização lógica dos produtos e processos a fim de agilizar e aumentar a produtividade.

2.5 Avarias e perdas

As avarias têm sido um fator de preocupação nas movimentações logísticas. Pode parecer simples a perda

de um produto avariado, porém não podemos esquecer o que isso acarreta. Indenizações, queda na receita da empresa, algumas vezes descontentamento do cliente e outras situações são exemplos reais do que acontece.

Os produtos podem ser avariados por diferentes motivos, como impactos, compressões, perfuração, sumiço, manuseio e armazenamento incorretos, problema de embalagem, falta de treinamento de pessoal, entre outros. A armazenagem tem ligada a ela, como já foi dito, diferentes fases, porém para que estas sejam cumpridas ou atendidas é indispensável o cumprimento de alguns requisitos.

O excessivo manuseio também afeta diretamente os índices de avarias. As cargas são movimentadas inicialmente da linha de produção para o armazém e do armazém para a estocagem. Depois são encaminhadas da estocagem para a separação, onde a mercadoria é descarregada, conferida, registrada e encaminhada para um veículo de transferência, que seguirá para o terminal de destino. Poderá, inclusive, não ser carregada e voltar novamente para a estocagem, onde novamente é manuseada para futuramente ser movimentada para separação, conferência e colocação em um veículo de entrega. Por fim, do veículo de entrega é descarregada no cliente, onde ainda poderá sofrer novas movimentações até a sua utilização final.

Assim, a seguir, são enumerados os mais importantes motivos que se observa no momento da armazenagem e expedição que podem gerar avarias:

- a) Manuseio indevido do produto.
- b) Má conservação dos produtos.
- c) Falta de atenção no manuseio/montagem da carga.
- d) Embalagem não adequada para conservação do produto.
- e) Espaço físico do armazém.
- f) Equipamentos sem manutenção ou de má qualidade.

3. Metodologia

O presente trabalho tem como objetivo identificar e descrever como é possível a redução de avarias de produtos acabados no setor de expedição, na Frimesa Cooperativa Central. Os procedimentos metodológicos científicos deste estudo permitem classificá-lo como Estudo de Caso do Tipo Exploratório e Descritivo, pois descreve variáveis quantitativas e qualitativas. Uma das características desse tipo de pesquisa é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário que tem como objetivo analisar criticamente as informações levantadas.

A primeira etapa da pesquisa, mediante revisão de literatura sobre o tema delimitado, deu todo o suporte teórico e está embasada e fundamentada nos autores citados nesta fase do estudo.

A segunda etapa vale-se de uma pesquisa documental mediante relatórios técnicos do setor de armazenagem e expedição da cooperativa que se constitui no campo empírico do presente estudo, além de observações dos processos adotados na gestão dos estoques de produtos acabados.

3.1 Caracterização e particularidades da Organização

Razão social: Frimesa Cooperativa Central

Marca: Frimesa

Ramo de atividade: Industrialização e comercialização de leite, carne e seus derivados.

Área do projeto: Expedição UFM (Medianeira).

A cooperativa foi fundada em 13 de dezembro de 1977 por um grupo de líderes cooperativistas, visando formar uma central para industrializar e comercializar a matéria-prima produzida pelos seus associados. Essas

atividades iniciaram na cidade de Francisco Beltrão, sudoeste do Paraná. Fazem parte da central as seguintes cooperativas do oeste do Paraná: Cooperativa Agroindustrial Copagril, Cooperativa Agroindustrial Lar, Cooperativa Agroindustrial Consolata (Copacol), C.Vale Cooperativa Agroindustrial (C.Vale) e Primato Cooperativa Agroindustrial (Cooperlac).

Em meados de 1979, acontece a aquisição do Frigorífico Medianeira S.A., que possibilitou para a cooperativa a operacionalização no segmento de carne suína com a marca Frimesa. Nesse mesmo ano, a empresa adquiriu as unidades de leite do Laticínio Rainha, de Marechal Cândido Rondon e Cascavel, marcando o início da industrialização e comercialização de produtos lácteos com a marca Rei do Oeste.

Já o ano de 1981 foi marcado pela transferência da sede de Francisco Beltrão para Medianeira, no oeste do estado, bem como pela desfiliação das cooperativas do sudoeste.

Hoje, para industrializar a produção dos mais de 8 mil produtores de leite e suinocultores, a Frimesa conta com cinco unidades fabris, sendo quatro na área de leite em Marechal Cândido Rondon, Matelândia, Capanema e Aurora e uma na área de abate de suíno em Medianeira, além de parcerias com as cooperativas Lar e C.Vale, Matzupel e Clap Foods para a produção de produtos com a marca Frimesa. Essas unidades geram mais de 6.100 empregos diretos e outras 25 mil pessoas estão ligadas economicamente com a empresa. Para isso, a Frimesa investe constantemente em programas de treinamento e de valorização dos colaboradores, a fim de garantir que seus produtos sejam manipulados por pessoas de bem com a vida e conscientes de que a qualidade é fundamental em todas as etapas industriais.

Hoje, a empresa possui um portfólio com mais de 400 produtos nas linhas de queijos, iogurtes, produtos UHT, linguiças, mortadelas, salames, presuntos, cortes *in natura*, embutidos, defumados e processados.

A Frimesa Cooperativa Central, para atender e ampliar seus clientes, conta com suas filiais de vendas e centros de distribuição nos estados do Paraná (Apuarana e São José dos Pinhais), São Paulo (Bebedouro e São Paulo), Rio de Janeiro (Rio de Janeiro), Santa Catarina (Chapecó e Itajaí), Rio Grande do Sul (Esteio) e recentemente no estado de Minas Gerais (Ribeirão das Neves), além de distribuidores espalhados por todo o país. Desde 1988, a Frimesa envia seus produtos para o mercado internacional, tendo como principais destinos Uruguai, Argentina, Hong Kong e Cingapura.

2 CÂMARAS PARA PRODUTOS CONGELADOS

CAPACIDADE DE 3.763 POSIÇÕES

TEMPERATURA DE -18 A -25OC

1 CÂMARA PARA PRODUTOS RESFRIADOS

CAPACIDADE DE 3.227 POSIÇÕES

TEMPERATURA DE -2 A +2OC

2 CAMARAS PARA PRODUTOS AMBIENTES

CAPACIDADE DE 1.310 POSIÇÕES

TEMPERATURA DE +5 A +16OC

O carregamento está dividido em três formas: transferência (para atender as filiais), exportação e vendas. A movimentação mensal gira em torno de 19 milhões de quilos, com um quadro de 212 colaboradores nas funções de receber, armazenar e expedir os produtos. Para a movimentação dos itens em estoque, a expedição possui 6 empilhadeiras, 10 transpaleteiras elétricas e 60 transportadores hidráulicos manuais.

4. Apresentação dos resultados

O foco deste projeto é a redução de avarias na expedição, na casa dos 5 mil quilos mensais. Olhando-se a movimentação mensal da expedição, que está na esfera de 36 milhões de toneladas, esse número não é significativo, porém tendo como princípio a eficiência nos processos a fim de reduzir custos, essas avarias geram mensalmente uma perda de 30 mil reais para a empresa, valores que poderiam comprar um carro popular ou pagar os salários e encargos de no mínimo 10 colaboradores, ou até mes-

Nosso ponto de estudo, o setor de expedição de Medianeira, funciona como o centro de distribuição dos produtos da Frimesa. Todos os produtos da cooperativa passam por Medianeira, que recebe aproximadamente 2,7 milhões de quilos de produtos acabados por mês de suas unidades fabris de lácteos e aproximadamente 16 milhões de quilos mensais sua fábrica de carnes. Esses produtos são estocados em cinco câmeras frias com capacidade máxima de 6 milhões de quilos estocados e estoque médio de 4 milhões de quilos/dia, armazenados em:

mo investir em equipamentos para o próprio setor, como 7 transportadores hidráulicos manuais por mês ou 1 transpaleteira elétrica por mês ou 1 empilhadeira a cada 4 meses.

A empresa vem procurando amenizar os custos com as avarias ocorridas durante as suas atividades de distribuição física dos produtos transportados, nos momentos das manobras de carregamento, descarregamento e na entrega dos produtos aos clientes.

Na Tabela 1, estão números mensais das avarias na expedição, de janeiro a outubro de 2014 (mês de execução do projeto), divididos em avarias lácteos e avarias carnes, comparando com o total expedidos na organização e o percentual que isso representa em perdas.

Na segunda parte da tabela, estão os valores que esses números representam, contabilizados como preço de custo de produção dos itens. Por isso, é possível perceber que em alguns meses o peso total é maior que em outros, porém o valor é inferior. Já o último campo mostra um gráfico de linhas onde podem ser melhor visualizados em escala os números dessas avarias.

Tabela 1 – Demonstrativo de avarias totais

| MÊS | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Avarias (Carnes) | 3.775 | 4.322 | 4.107 | 3.303 | 3.358 | 4.170 | 5.342 | 4.077 | 5.334 | 5.251 |
| Avarias (Lácteos) | 1.531 | 1.197 | 880 | 821 | 1.349 | 1.103 | 954 | 789 | 703 | 675 |
| TOTAL | 5.305 | 5.518 | 4.986 | 4.124 | 4.706 | 5.273 | 6.296 | 4.867 | 6.037 | 5.927 |
| Expedidos | 17.377.498 | 16.365.478 | 17.722.856 | 17.925.644 | 18.893.775 | 16.680.684 | 18.458.545 | 18.773.274 | 17.557.554 | 19.059.561 |
| Percentual | 0,031% | 0,034% | 0,028% | 0,023% | 0,025% | 0,032% | 0,034% | 0,026% | 0,034% | 0,031% |

| VALORES | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Reais - R\$ | R\$ 21.256 | R\$ 26.370 | R\$ 22.133 | R\$ 18.141 | R\$ 21.325 | R\$ 25.528 | R\$ 29.641 | R\$ 22.771 | R\$ 28.929 | R\$ 33.097 |

| MÊS | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Consumo | 374 | 285 | 376 | 256 | 341 | 228 | 204 | 428 | 209 | 176 |
| Descargas | 2.393.606 | 2.360.808 | 2.369.643 | 1.932.717 | 2.049.585 | 2.213.991 | 1.909.538 | 2.088.957 | 2.648.804 | 2.714.745 |
| Percentual | 0,016% | 0,012% | 0,016% | 0,013% | 0,017% | 0,010% | 0,011% | 0,020% | 0,008% | 0,006% |

| VALORES | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL | MAIO | JUNHO | JULHO | AGOSTO | SETEMBRO | OUTUBRO |
|-------------|---------|-----------|-------|-------|------|-------|---------|-----------|----------|-----------|
| Reais - R\$ | 953 | 1.414 | 1.150 | 756 | 944 | 891 | R\$ 811 | R\$ 1.853 | R\$ 849 | R\$ 1.046 |

4.1 Análise dos resultados

Com a finalidade de identificar as causas dessas avarias, responder os problemas descritos no início do projeto e compreender as características pessoais e sociais dos colaboradores que trabalham na expedição, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas, o qual será demonstrado a seguir.

Os dados coletados na pesquisa foram trabalhados no programa Excel, analisados qualitativamente e quantitativamente, com a utilização de ferramentas estatísticas (análise de frequência em percentual), sendo reunidos em conjunto para análise e conclusão do resultado final

Dos 212 colaboradores da expedição UFM, a distribuição está da seguinte forma:

Tabela 2 – Distribuição de colaboradores do setor por função e entrevistados

| FUNÇÃO | QUADRO | % | ENTREVISTADOS | %ENTREVISTADOS | %EM RELAÇÃO A FUNÇÃO |
|----------------------------|------------|----------------|---------------|----------------|----------------------|
| AUX. ADMINISTRATIVO | 10 | 5% | 6 | 11% | 60% |
| AUX. DE EXPEDIÇÃO | 108 | 51% | 4 | 8% | 4% |
| CONFERENTE DE ARMAZÉM | 25 | 12% | 12 | 23% | 48% |
| CONFERENTE DE CARREGAMENTO | 22 | 10% | 12 | 23% | 55% |
| ENCARREGADOS | 8 | 4% | 3 | 6% | 38% |
| MONITORES | 3 | 1% | 2 | 4% | 67% |
| OP. EMPILHADEIRA | 15 | 7% | 7 | 13% | 47% |
| OP. TRANSPALETEIRA | 20 | 9% | 6 | 11% | 30% |
| SUPERVISOR | 1 | 0% | 1 | 2% | 100% |
| TOTAL | 212 | 100,00% | 53 | 100,00% | 25% |

Para o projeto, foram priorizados conferente, auxiliar administrativo, encarregado e operador de empilhadeira e transpaleteira, pois estão mais expostos a incidentes com avarias e por trabalharem com máquinas, pois em caso de avarias os danos e as perdas são maiores. Logo, para a entrevista foram selecionadas 53 pessoas, o que representa 25% do quadro da expedição e o resultado é apresentado a seguir.

A pesquisa ouviu 42 pessoas do sexo masculino, que representam 79% dos entrevistados e pouco mais de 25% de todo o quadro de colaboradores. Já quanto ao sexo feminino, atualmente o setor conta com 45 mulheres, divididas em todas as funções. Na pesquisa, foram ouvidas 11 mulheres, que representam em torno de 21% dos entrevistados e pouco mais de 24% de todo o quadro de colaboradoras.

Tabela 3 – Distribuição de colaboradores do setor por sexo

| SEXO | TOTAL NO SETOR | ENTREVISTADO | ENTREVISTADOS | TOTAL NO SETOR |
|-----------|----------------|--------------|---------------|----------------|
| MASCULINO | 167 | 42 | 79% | 25% |
| FEMININO | 45 | 11 | 21% | 24% |
| TOTAL | 212 | 53 | 100,00% | |

Quando questionada a idade dos entrevistados, os números mostraram colaboradores extremamente jovens, de 21 a 30 anos na maioria, conhecidos como geração Y.

Tabela 4 – Idade dos colaboradores

| IDADE | QUANTIDADE | % |
|------------|------------|------|
| 18-20 | 4 | 8% |
| 21-25 | 12 | 23% |
| 26-30 | 17 | 32% |
| 31-35 | 8 | 15% |
| 36-40 | 6 | 11% |
| 41 ou mais | 6 | 11% |
| TOTAL | 53 | 100% |

A geração Y também é conhecida por ter grande ambição, e é normal encontrar jovens dessa geração que trocam de emprego frequentemente porque no emprego anterior não eram desafiados e não tinham oportunidade de crescer profissionalmente. Esse desapego com o trabalho é visto no próprio setor, como mostra a Tabela 5, onde metade dos entrevistados possuem no máximo 3 anos de empresa.

Esse *turnover* favorece os incidentes com avarias, uma vez que os colaboradores detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, sabem o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e, após algum tempo na cooperativa, esses profissionais passam a dominar as atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas; porém a rotatividade faz com que toda vez que

Tabela 5 – Tempo de empresa dos funcionários da expedição

| TEMPO DE EMPRESA | QUADRO | % |
|------------------|--------|---------|
| Menos de 1 ano | 4 | 8% |
| De 1 a 3 anos | 26 | 49% |
| De 4 a 6 anos | 11 | 21% |
| De 7 a 10 anos | 7 | 13% |
| Acima de 10 anos | 5 | 9% |
| TOTAL | 53 | 100,00% |

uma pessoa saia, outra seja treinada no setor e até que alcance o domínio das atividades, é passível de cometer erros que podem provocar avarias.

Sobre o grau de instrução dos colaboradores, no Gráfico 1 observa-se que 61% possuem um nível de conhecimento de Ensino Médio, seja ele concluído ou não, 20% possuem apenas Ensino Fundamental e outros 19% cursam ou concluíram o Ensino Superior. Apesar das exigências atuais do mercado devido à globalização e às inovações tecnológicas advindas do uso do computador e equipamentos com soluções tecnológicas, os colaboradores conseguem se adequar, acompanhar esta evolução e realizar suas atividades diárias sem dificuldade.

Gráfico 1 – Escolaridade



Diante das respostas obtidas por meio de um questionário contendo 10 perguntas abertas com a finalidade de fazer um diagnóstico da atual situação em que se encontra o espaço físico da expedição e a política de redução de produtos com avarias, foi preciso levar em consideração que a empresa trabalha com produtos bastante frágeis, como iogurtes, ou ainda com variação de peso, caixas de 1 quilo até caixas de 33 quilos.

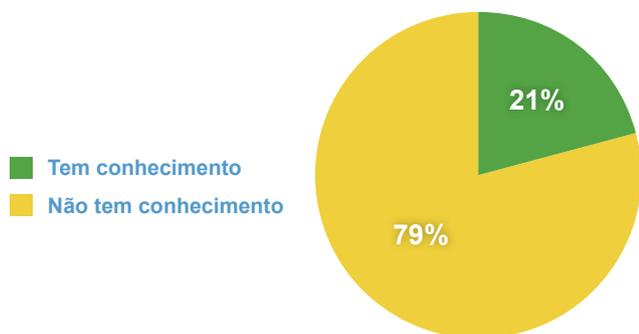
Conforme relato nas visitas técnicas efetuadas, foi observado que a cooperativa possui locais adequados para receber e armazenar qualquer tipo de produtos, tais como: congelados, resfriados e secos, porém o es-

paço físico encontra-se pequeno para atender a toda a sua necessidade. Foi também observado que a Frimesa possui equipamentos de movimentação necessária para dar apoio no carregamento/d Descarregamento dos produtos para distribuição, assim como o número de pessoal está na capacidade máxima que a planta pode absorver.

As mesmas perguntas foram feitas aos entrevistados e as respostas obtidas foram exatamente iguais, além de ainda ser colocado como contratempo a quantidade de itens da empresa, que demanda tempo para separação e localização de cada um para carregamento, já que a Frimesa adota o modelo de carregamento por pedidos.

Quando perguntados se todos tinham informações de quanto representam as avarias do setor, as respostas foram na maioria negativas, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Conhecimento sobre avarias totais do setor



A pesquisa demonstrou que, embora seja uma preocupação da liderança da expedição, a redução e o controle de avarias, não há disseminação dessas informações, que ficam “presas” ao alto escalão do setor. Os colaboradores são cobrados por avarias, porém no dia a dia não recebem o *feedback*. Segundo os dados levantados, apenas 11 pessoas afirmaram ter conheci-

mento do número total das avarias, porém todos se dizem preocupados com elas e que são cobrados quando as ocasionam.

A pesquisa ainda perguntou o que ocasiona as avarias dos produtos no setor. Entre as diversas respostas, várias colocaram falta de atenção com os produtos, cobranças por agilidade, cansaço físico devido à extensa jornada de trabalho (horas extras diárias), falhas de equipamentos, desatenção no manuseio de caixas que colocam produtos mais frágeis sob produtos pesados, paletes recebidos da indústria com pouco *stretch* ou tortos e ainda brincadeiras durante o trabalho.

Mesmo reconhecendo que as avarias acontecem por falhas operacionais, ninguém acredita que há intenção por parte dos funcionários em causá-las e que as avarias que acontecem fazem parte da desatenção no fluxo do trabalho.

Por último, foi perguntado quais medidas poderiam ser tomadas para a redução de avarias na expedição, de maneira a fazer com que os colaboradores pensem sobre as causas de avarias e, mesmo inconscientemente, trabalhem essas medidas que descreveram como importantes. As principais respostas estão a seguir:

- Conscientização dos funcionários.
- Atenção na execução das tarefas.
- Treinamento sobre movimentação de material.
- Não recebimento de produtos da indústria que apresentem avarias.
- Não recebimento da indústria de paletes tortos ou sem *stretch*.
- Manutenção preventiva dos equipamentos de transporte de materiais.
- Melhora do *layout* do setor.
- Maior participação dos líderes na questão de correção de erros.

5. Recomendações

Fundamentando-se nos resultados analisados anteriormente, recomenda-se que a Frimesa, no setor de expedição de Medianeira, implante o seguinte plano de ação para tentar solucionar ou pelo menos, reduzir os problemas de ocorrências com avarias de mercadorias:

1. Treinamento a todos os funcionários do CD e aos que forem admitidos.
2. Realização de reuniões mensais com a finalidade de dar *feedback*, sanar dúvidas e resolver problemas pertinentes ao assunto.
3. Realização pela liderança de levantamentos diários das avarias e suas causas, tomando ação preventiva para evitar novos casos.
4. Reestruturação de todos os processos e *layout* do setor, além de criar um manual de treinamento e procedimento operacional das atividades, com o intuito de reduzir avarias sem afetar o tempo de expedição.
5. Criação de uma comissão de avarias, avaliando causas, consequências, formas e metodologias para sua redução.
6. Criação do Programa Avaria Zero, estabelecendo-se metas de avarias (R\$/kg), com incentivo financeiro distribuído igualmente entre todos os colaboradores todas as vezes que as metas sejam atingidas.
7. Conscientização frequente dos funcionários do CD sobre a importância do correto manuseio das mercadorias.

6. Conclusão

No decorrer deste trabalho, buscou-se descrever as deficiências que a empresa apresenta no processo logístico de carregamento e armazenagem de produtos

no setor de expedição de Medianeira, que vem gerando algum tipo de perda para a cooperativa. Constatou-se que, mesmo tratando-se de uma organização com sistema e processos de logística definidos, ainda há um número significativo de avarias e que tanto os fluxos dos materiais como os processos podem ser alterados em busca da eficiência.

O setor na verdade é o centro de distribuição da Frimesa, com movimentação de 36 milhões de toneladas e perdas com avarias mensais de 30 mil reais, percentual de 0,024% de perdas se comparado com o estoque movimentado no mês, sendo que ocorrem avarias desde o recebimento da indústria, passando pela desatenção na movimentação de armazenar e expedir.

Com base no que foi exposto no trabalho, por meio de entrevistas e análise do setor, relata-se que os objetivos geral e específicos foram alcançados e, como sugestão para auxílio na diminuição dessas despesas, foram apresentadas algumas recomendações para a Frimesa, as quais possibilitarão reduzir consideravelmente a quantidade de ocorrências de perda de mercadorias.

Referências

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOW, D. J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística: supply chain**. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA J. C. **Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados**. São Paulo: Editco, 2002.

FILHO, N. P. **Avárias na logística de distribuição física**: estudo de caso na empresa O'Hara Transportes

& Logística Ltda. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Terceirização *versus* primarização: um estudo na área de manutenção industrial

- ADAIR LEAL
- ELIANE MELOS
- GILSO GONÇALVES DOS SANTOS
- ILSON SASSI JUNIOR
- KARINE FERNANDA PERONDI
- RODRIGO GIRARDI

Resumo

O objetivo deste artigo é verificar se é possível economizar dinheiro com a implantação da primarização de mão de obra nas atividades de manutenção industrial, especificamente na área de soldas, na Frimesa Cooperativa Central, situada em Medianeira, PR. A pesquisa foi realizada por meio de análises de gastos com os diferentes métodos, utilizando-se de um comparativo entre os custos da terceirização e da primarização. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a contratação da mão de obra direta é mais econômica que a terceirizada e que, além dessa economia, traz alguns benefícios que são considerados de grande importância para a cooperativa.

Palavras-chave: *terceirização; primarização; manutenção; soldas.*

Cooperativa
Frimesa Cooperativa Central

Orientador
Prof. Gianfranco Muncinelli

Curso
Programa de Desenvolvimento Gerencial
ISAE – SESCOOP/PR

1. Introdução

O presente artigo reflete sobre perspectivas do trabalho desenvolvido na área de manutenção na Frimesa Cooperativa Central, no município de Medianeira/Paraná, apresentando sugestão de economia para outras áreas.

A Frimesa é uma cooperativa central que absorve a matéria-prima de outras cinco cooperativas singulares, que são Copagrill, Lar, C.Vale, Copacol e Primato. Ou seja, ela não possui produtores integrados, e sim cooperativas filiadas, as quais possuem produtores que fornecem matéria-prima para a Central para a produção de produtos de carne suína e lácteos.

A cooperativa, fundada em 1977, situa-se no Oeste paranaense, onde existe forte incentivo à agroindústria e o cooperativismo opera em grande escala no ramo de suínos, leite e frango. No decorrer de seu desenvolvimento, a Frimesa avançou na industrialização de carne suína e leite, primando pela diversificação e inovação de produtos.

No entanto, não podemos deixar de mencionar que o cooperativismo abarca várias áreas como saúde, crédito, transporte, entre outros, além do ramo agropecuário, ao qual pertencem as cooperativas mencionadas.

Os precursores do cooperativismo foram tecelões de Rochdale, na Inglaterra, constituindo uma sociedade na área de consumo, em 1844, reconhecida pela Aliança Cooperativa Internacional como primeira sociedade cooperativa. O cooperativismo lançou suas primeiras iniciativas no Brasil pouco tempo depois que o movimento surgiu no mundo, sendo formalizada em

Minas Gerais a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 1889. Esta cooperativa oferecia produtos diversificados dos mais variados gêneros, desde alimentos até créditos e residência.

No início do movimento, muitas cooperativas eram formadas por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, que juntos buscavam atender melhor às necessidades. Outras estavam vinculadas a empresas, as quais estimulavam a cooperação entre os funcionários, principalmente no Estado de São Paulo (BRASIL, 2006).

Ainda no século XIX, o cooperativismo chegou ao Rio Grande do Sul, mais especificamente na região de Veranópolis, em 1892. Foi a partir desse momento que o segmento ganhou força e desenvolveu-se no Sul do país, estimulado tanto por imigrantes europeus como asiáticos. O movimento ganhou impulso no Brasil em 1910, quando incentivado pelo governo do estado de Minas Gerais para a organização da produção e comercialização do café.

O ramo cooperativista mais antigo e ainda em funcionamento no Brasil é o ramo de crédito (BRASIL, 2006). Este foi idealizado em 1902 na cidade de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul, pelo padre jesuíta suíço Theodor Amstad, que era conhecedor do sistema cooperativo europeu. Essa organização ficou conhecida como Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos. Tal organização, em 1992, tornou-se Sicredi Pioneira, integrando o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi).

Além disso, o sistema cooperativo brasileiro teve grande interferência de imigrantes europeus, principal-

mente pelo que foi chamado de “modelo alemão” (BRASIL, 2006).

O cooperativismo brasileiro é pleno de diversidades. O mosaico de raças e de culturas formado nesse país de dimensões continentais impõe uma mescla de estágios de desenvolvimento econômico. E o cooperativismo não foge à regra. Enquanto o Sul e o Sudeste são potências cooperativas de dar inveja até aos países desenvolvidos, o Norte e o Nordeste pedem atenção especial do governo para evoluir. (...) Nos 13 ramos do cooperativismo brasileiro são encontrados incontáveis exemplos de impulso à economia das comunidades, de aproveitamento das vocações locais e de superação de crises econômicas ou de problemas climáticos (BRASIL, 2006).

Quando se pensa em cooperativismo paranaense, para Serra (1995) há algumas entidades que evoluíram para grandes empresas comerciais e industriais e que se mantêm até hoje, implantadas por imigrantes italianos, alemães, poloneses e holandeses. Entre os ramos explorados estão os granjeiros, fomentados por imigrantes italianos e alemães, e os produtores de trigo e leite, em sua maioria italianos, alemães, poloneses e holandeses.

Segundo o autor, houve grandes incentivadores do cooperativismo no Paraná no início do século XX. Entre eles, encontram-se o ucraniano Valentin Cuts, que entre 1918 e 1930 fundou 14 cooperativas no Paraná. Tinha como objetivo atender às necessidades dos imigrantes ucranianos onde se fixavam. Outro incentivador entre os agricultores foi o padre Teodoro Drapienski, que em 1920

fundou a Sociedade Cooperativa de Comércio União Lavoureira de Sant’Ana, no município de Cruz Machado.

Para Serra, as cooperativas constituídas no Paraná por agricultores imigrantes foram muito importantes na função de fixar o homem à terra e facilitar a sua adaptação cultural e socioeconômica dentro do contexto das colônias agrícolas, o que em um segundo momento, facilitou a participação deles como produtores agrícolas no sistema econômico dominante.

O autor supracitado menciona algumas cooperativas agropecuárias e suas antigas colônias no estado do Paraná, como Carambeí e Castrolanda, em Castro; Capal em Arapoti – todas colônias holandesas. Ainda cita que existem outras de origem alemã, como Witmarsum, em Palmeira; polonesa e italiana. Entre os produtos desenvolvidos estão a erva-mate, o café e o leite. Serra discorre que o café teve seu grande desenvolvimento no Norte paranaense, nas regiões próximas a Londrina e Maringá.

Após essa explanação sobre o desenvolvimento e a importância do cooperativismo no Brasil, a seguir é explicada a proposta do artigo em questão.

Diante da necessidade de obtenção de competitividade para alcance dos objetivos das organizações, torna-se necessário que elas estejam sempre inovando, o que muitas vezes implica em modificar processos produtivos, controle operacional e estrutura funcional, buscando sempre atingir mais produtividade e aumentar a lucratividade.

Para atingir tal objetivo, muitas empresas se utilizam da terceirização de mão de obra, que Amaro Neto (1995) define como a transferência de atividades que não se referem à atividade principal para terceiros, po-

dendo dessa forma direcionar suas energias para o que constitui sua atividade principal.

Segundo Pagnoncelli (1993, p. 22), a terceirização surgiu na década de 1950 após a Segunda Guerra Mundial, sendo os americanos os pioneiros em sua utilização, pois, devido à escassez de mão de obra, passaram a contratar atividades consideradas como não essenciais. No Brasil, o processo de terceirização tem crescido rapidamente, justificando-se principalmente pela dedicação das empresas para com a sua atividade fim, deixando para as terceiras as atividades secundárias, uma vez que os encargos trabalhistas são de alto valor em uma contratação direta somado ao custo empresarial.

É importante salientar que adotar a terceirização pode causar prejuízos, se não for realizado um estudo detalhado da organização, da atividade a ser terceirizada e da empresa a ser contratada. A falta de treinamento e qualificação de pessoal, ausência de vínculo e comprometimento profissional, rotatividade e a perda de direitos sociais e trabalhistas são os grandes vilões da terceirização e muitas vezes levam as organizações a repensarem o sistema utilizado.

Por apresentar tais onerações, a primarização surgiu para atender a tal necessidade, que nada mais é do que resgatar perdas causadas por uma terceirização implementada sem uma análise e um planejamento adequado, trazendo novamente a contratação de forma direta, verticalizando o processo produtivo, ou seja, primarizando o que estava na mão de outras pessoas.

Todavia, em um cenário de crescente competição, a decisão de terceirizar ou primarizar tornou-se um grande desafio. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo geral, por meio dos resultados encontrados em

um estudo realizado, verificar a possibilidade de economizar dinheiro no processo de implantação da primarização da mão de obra nas atividades de manutenção industrial, especificamente na área de soldas, na Frimesa Cooperativa Central, situada em Medianeira, PR.

Para tanto, será necessário determinar o valor gasto atualmente pela cooperativa com a mão de obra terceirizada e qual será o valor equivalente com a mão de obra primarizada, realizando um comparativo entre os dois métodos, relacionando os custos entre ambos.

2. Referencial teórico

2.1 Terceirização

A palavra “terceirização” tem sua origem em uma palavra já existente na língua portuguesa, que é “terceiro”, compreendida como “intermediário” (DELGADO, G. N., 2003, p. 56). Ele esclarece que não se trata de terceiro, como o entendido no sentido jurídico, que é aquele estranho a certa relação jurídica entre duas ou mais partes. O neologismo foi construído pela área de administração de empresas, fora da cultura do Direito, visando enfatizar a descentralização empresarial de atividades para outrem, um terceiro à empresa (DELGADO, M. G., 2004, p.44).

Oliveira (2014) conceitua a terceirização da seguinte forma:

A terceirização tem múltiplas e variadas definições. Para alguns conformados com o fenômeno, apontam para sua disseminação, e afirmam que a terceirização é a horizontalização da atividade econômica, segun-

do a qual muitas grandes empresas estão transferindo para outras uma parte das funções até então por elas diretamente exercidas, concentrando-se, progressivamente, em rol de atividades cada vez mais restrito (OLIVEIRA, 2014).

Ainda nesse sentido, Robortella (1999, p.101) afirma que a terceirização permite a dedicação e o empenho da empresa em seu foco ou objetivo final, provocando um desmonte da estrutura organizacional clássica, que concebia as organizações como uma entidade autossuficiente, autárquica, que se responsabilizava por todas, ou quase todas, as fases do processo produtivo. Em verdade, ela se movimenta no sentido da desconcentração produtiva, sendo o fornecimento de serviços buscado fora da empresa, em mãos de terceiros.

Segundo Martins (1996, p. 47), pode-se classificar as áreas de terceirização como: a) atividades acessórias: limpeza, alimentação, transporte de funcionários, vigilância; b) atividades meio: departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade; e c) atividades fim: produção, vendas, transporte de produtos.

Apesar da grande aceitação e implantação de serviços terceirizados, a terceirização não está regulamentada por norma específica. As hipóteses de terceirização lícitas permitidas pelo ordenamento jurídico brasileiro encontram-se previstas somente na Súmula nº 331, do TST (revisão do Enunciado nº 256, do TST), nos seguintes termos:

I – A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente

com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (lei 6.019, de 03.01.1974).

II – A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (lei 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV – O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei 8.666, de 21.06.1993).

É importante alertar que, se o pressuposto técnico da ideia de “terceirização” é a especialização dos serviços, em nome da qualidade, para atendimento dessa característica de tal modelo produtivo, é essencial que a empresa prestadora tenha uma atividade empresarial própria sendo, portanto, especializada no serviço que se propõe a prestar. Assim, não há como admitir a figura daquela empresa terceirizante que contrata mão de obra barata e desqualificada e a oferece às empresas que estão objetivando reduzir custos, por meio

da demissão de seus empregados efetivos (MAIOR, 2005, p.10).

É de suma importância nesse sentido efetuar uma análise no âmbito empresarial da prestadora de serviços (principalmente no que diz respeito à sua especialização e idoneidade econômica), a fim de se evitar a concretização de fraude no processo terceirizante, com consequências desastrosas à parte hipossuficiente (trabalhador).

Salienta-se que, sendo o trabalho terceirizado executado em favor do tomador, a ele se impõe o dever de zelar pelo cumprimento das obrigações trabalhistas dos empregados terceirizados. Dessa forma, é prudente que exija da prestadora de serviços os comprovantes de pagamento das parcelas trabalhistas e fiscais devidas aos empregados, visando, assim, resguardar-se de problemas futuros, visto que o tomador possui a responsabilidade subsidiária e, caso tais parcelas não sejam adimplidas pela empresa prestadora de serviços, caberá à tomadora esse ônus, pois se fundamenta na presunção de culpa *in vigilando* ou *in eligendo* do tomador.

Além dessas hipóteses, pode ocorrer o reconhecimento do vínculo de emprego quando ficar caracterizada a subordinação jurídica e a pessoalidade entre os trabalhadores e o tomador de serviço, mesmo diante das situações autorizadas pelo verbete jurisprudencial para o processo terceirizante.

Como se pode notar, o processo terceirizante implica em inúmeras vantagens e desvantagens, dependendo de sob qual aspecto se analisa o fenômeno. Geralmente, dada a flexibilidade do Direito do Trabalho diante da terceirização, a longa listagem dos malefícios incidirá sobre os trabalhadores, parte hipossuficiente da relação empregatícia.

Sendo assim, o processo terceirizante é instrumento hábil para o crescimento e desenvolvimento da economia, entretanto, necessita ser controlado, de forma a obedecer aos ditames legais, para não se instalar no ordenamento jurídico como forma de precarização dos direitos trabalhistas conquistados.

2.2 Primarização

Como já exposto, a terceirização não garante que os objetivos serão alcançados e, quando não se obtêm os resultados esperados, pode-se optar por reverter a terceirização, com a adoção de um processo inverso, a primarização.

Desterceirização, *outsourcing* reverse e *re-insourcing* são termos utilizados para designar primarização, sendo esta definida como internalização dos serviços ou de empregados por uma organização.

Domingues, Colombelli e Porto (2008) definem a primarização como o processo inverso à terceirização, que ocorre quando as organizações encontram-se preocupadas com a qualidade, a satisfação do cliente e com os serviços obtidos com a contratação de terceiros.

Conforme observado, a primarização surgiu da necessidade de se resgatar perdas causadas por uma terceirização implementada sem uma análise precisa e sem um planejamento adequado. Segundo Giosa (2003, p. 72), o mesmo movimento capitalista que tornou as empresas competitivas por meio da terceirização agora as aproxima da primarização.

De acordo com Druck (1999, p. 46), o primeiro e mais óbvio benefício da primarização é o controle total que uma organização alcança sobre a atividade, mantendo

a maioria do processo “dentro de casa”, o que oferece maior garantia de qualidade.

A primarização aparece também como uma forma de reverter problemas com a desqualificação da mão de obra terceirizada, acidentes do trabalho, absenteísmo, desarmonia entre obreiros no ambiente de trabalho, perda na produção por desmotivação, desperdício de materiais pela falta de comprometimento do trabalhador terceirizado, entre outros fatores que podem levar ao aumento de gastos pela empresa tomadora, e não à sua diminuição, como prevê a terceirização.

Porém, cabe ressaltar que, para reverter o processo da terceirização, é importante analisar os custos e verificar se a primarização das atividades será realmente mais benéfica do que manter a terceirização. Além disso, é preciso verificar se as organizações possuem capacidade de admitir empregados com melhor qualificação e capacitação, garantindo serviços e produtos de qualidade sem a necessidade da terceirização.

2.3 Manutenção

A busca pela excelência empresarial é um fruto do novo cenário de uma economia globalizada e altamente competitiva, em que as mudanças ocorrem em altas velocidades. Nesse novo cenário, a manutenção, que anteriormente era um fator de custos e gastos supostamente desnecessários, passou a ser atividade fundamental na produção, devendo atuar como um agente proativo.

Segundo Mirshawka e Olmedo (1993, p. 15), a manutenção se define como um conjunto de ações que permite manter ou restabelecer um bem em um esta-

do especificado ou ainda como uma medida de garantir determinado serviço. Portanto, busca aumentar a disponibilidade de equipamentos, que é a relação entre o tempo em funcionamento e tempo total.

Nesse mesmo sentido, acreditam Kardec e Nascif (2009, p. 16) que a manutenção tem como missão garantir a confiabilidade e a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações, de modo a poder atender a um processo de produção ou de serviço, com segurança, preservação do meio ambiente e custos adequados.

A manutenção deixou de ser uma atividade qualquer para se tornar uma autêntica ciência, diante da sofisticação de máquinas, equipamentos e instalações cada vez mais envolvidas por sistemas com grau de complexidade e exigências de qualidades crescentes. O alto valor dessas instalações destinadas a altos volumes de produção exige conhecimentos, métodos e sistemas de planejamento, controle e execução da manutenção tão ou mais eficientes que os próprios equipamentos.

Nas indústrias, as gerências de manutenção despendem esforços para garantir a disponibilidade física dos equipamentos, a fim de acompanhar o ritmo da produção, mas para isso são necessários profissionais de manutenção qualificados, preparados, motivados e dispostos.

Portanto, é fato que o sucesso ou fracasso de uma empresa depende do trabalho em equipe de seus colaboradores. E, no setor de manutenção, esse fator é mais do que crítico, tanto internamente entre seus membros quanto no relacionamento com a área de operação.

3. Metodologia

Este estudo trata da Frimesa Cooperativa Central, situada em Medianeira, PR, setor de manutenção industrial, especificamente na área de soldas.

O setor de manutenção da Frimesa está dividido em 4 oficinas: manutenção frigorífica, que é responsável pela manutenção dos equipamentos do setor de industrializados; manutenção elétrica, que é responsável pela manutenção dos equipamentos do abate, desossa, expedição, além de também ficar responsável pelas manutenções das balanças e empilhadeiras; manutenção geral, responsável pelas áreas externas, sala de máquinas, caldeira, graxaria, prédio do administrativo, estacionamento e subestação de entrada de energia elétrica; e setor de operações, que fica responsável pela manutenção mecânica da sala de máquinas, caldeira, poços e redes de alimentação de água e portas de câmeras frias. Ainda há o setor de manutenção civil, que fica responsável pela conservação do prédio de todas as áreas.

Além de técnicos, mecânicos, eletricitas e engenheiros, a equipe de manutenção também trabalha com estagiários, jovens aprendizes e programadores de manutenção, que auxiliam na programação e en-

cerramentos das ordens de serviço, cadastro de equipamentos e demais processos administrativos dentro da área.

A fim de obter vantagens competitivas, torna-se necessário que as organizações passem a rever conceitos e a analisar qual método se torna mais vantajoso, a terceirização ou primarização da mão de obra nos setores de manutenção. Acreditando na importância de tal estudo, este trabalho tem como objetivo analisar qual o método mais adequado de contratação de mão de obra nas atividades de manutenção industrial, especificamente na área de soldas, na Frimesa Cooperativa Central, que atualmente é terceirizada.

4. Apresentação dos resultados

Conforme exposto, a Frimesa utiliza-se do método de terceirização para contratação de mão de obra na área de soldas. Para a demanda atual, utilizam-se 4 (quatro) soldadores e 4 (quatro) auxiliares, sendo que o valor pago a esses trabalhadores é de R\$ 27,00 por hora, independentemente da função, sendo que eles trabalham em torno de 193 horas por mês, que gera um valor repassado para a empresa contratada, como pode ser observado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Custo anual com mão de obra terceirizada

| | Pessoas | R\$ / hora | Horas / mês | Custo mensal | Custo ano |
|------------|---------|------------|-------------|-----------------------------|----------------|
| Soldadores | 4 | R\$ 27,00 | 193 | R\$ 20.844,00 | R\$ 250.128,00 |
| Auxiliares | 4 | R\$ 27,00 | 193 | R\$ 20.844,00 | R\$ 250.128,00 |
| | | | | TOTAL R\$ 500.256,00 | |

Conforme demonstra a Tabela 1, a Frimesa Cooperativa Central tem como despesa com mão de obra terceirizada no setor manutenção, área de soldas, o montante de R\$ 41.688,00 ao mês, totalizando R\$ 500.256,00 ao ano.

Para calcular qual será o gasto com a adoção do método de primarização, vários fatores foram analisados, visto que o custo com todos os ônus trabalhistas passa a ser da empresa contratante, como o décimo terceiro salário, férias, vale-transporte, vale-alimentação, seguro de vida, entre outros. Por esse motivo, é necessário somar esses valores ao montante gasto na contratação.

Considera-se que, com a adoção da primarização, torna-se necessária a contratação de 5 soldadores,

não mais 4, como é com a terceirização, devido à necessidade da cobertura de férias tanto dos soldadores quanto dos auxiliares, uma vez que será contratado um soldador, em vez de um auxiliar, para não se correr o risco de uma equiparação de função, considerando que cobrirá férias de auxiliares e soldadores.

Para a estimativa de cálculo da contratação direta, é necessário se balizar no salário pago a essa categoria de profissionais, que, conforme pesquisa realizada é de R\$ 2.200,00 para os soldadores e de R\$ 1.350,00 para os auxiliares. Os encargos da contratação de um empregado são aproximadamente de 76,32% do valor do salário dele, como se evidencia na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Custo anual para contratação direta levando em conta o salário

| | Pessoas | Salário | Encargos mensais (76,32%) | Custo empresa | Custo empresa | Custo ano |
|-----------------------------|---------|--------------|---------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Soldadores | 5 | R\$ 2.200,00 | R\$ 1.679,00 | R\$ 3.879,00 | R\$ 19.385,00 | R\$ 252.135,00 |
| Auxiliares | 4 | R\$ 1.350,00 | R\$ 1.030,00 | R\$ 2.380,00 | R\$ 9.520,00 | R\$ 123.760,00 |
| TOTAL R\$ 375.895,00 | | | | | | |

Como relatado, apesar do salário dos colaboradores corresponder a um valor, a empresa acaba tendo que arcar com vários encargos, ou seja, o salário do soldador de R\$ 2.200,00 custa para a empresa R\$ 3.879,00, e do auxiliar de R\$ 1.350,00 custa R\$ 2.380,00, sendo então o custo mensal com esses empregados de R\$ 28.915,00, totalizando no ano R\$ 375.895,00, já somando o valor referente ao décimo terceiro salário.

Além do décimo terceiro salário, é necessário considerar o gasto com férias (Tabela 3), vale-alimentação (Tabela 4), vale-transporte (Tabela 5) e seguro de vida (Tabela 6), que são obrigações do empregador, conforme determinação da CLT e de Convenção Coletiva de Trabalho, que somam uma quantia considerável, como se pode verificar a seguir.

Tabela 3 – Custo anual para contratação direta a título de férias

| | Férias | Pessoas | Encargos ano | Custo ano |
|---------------------------|------------|---------|--------------|--------------|
| Soldadores | R\$ 733,00 | 5 | R\$ 559,00 | R\$ 6.460,00 |
| Auxiliares | R\$ 450,00 | 4 | R\$ 343,00 | R\$ 3.172,00 |
| TOTAL R\$ 9.632,00 | | | | |

Tabela 4-Custo anual para contratação direta a título de vale-alimentação

| | Vale-alimentação | Pessoas | Custo ano |
|----------------------------|------------------|---------|--------------|
| Soldadores | R\$ 142,00 | 5 | R\$ 8.520,00 |
| Auxiliares | R\$ 142,00 | 4 | R\$ 6.816,00 |
| TOTAL R\$ 15.336,00 | | | |

Tabela 5 – Custo anual para contratação direta a título de vale-transporte

| | Vale-transporte | Pessoas | Vale mês | Total ano | Total ano colaborador | Total ano Frimesa |
|-------------------|-----------------|---------|----------|--------------|-----------------------|---------------------------|
| Soldadores | R\$ 2,55 | 5 | 40 | R\$ 6.120,00 | R\$ 3.960,00 | R\$ 2.160,00 |
| Auxiliares | R\$ 2,55 | 4 | 40 | R\$ 4.896,00 | R\$ 1.944,00 | R\$ 2.952,00 |
| | | | | | | TOTAL R\$ 5.112,00 |

Tabela 6 – Custo anual para contratação direta a título de seguro de vida

| | Seguro de vida | Pessoas | Custo ano |
|-------------------|----------------|---------|-------------------------|
| Soldadores | R\$ 3,00 | 5 | R\$ 180,00 |
| Auxiliares | R\$ 3,00 | 4 | R\$ 144,00 |
| | | | TOTAL R\$ 324,00 |

Pode-se perceber, analisando a Tabela 3, que ao custo da primarização soma-se o referente às férias, que serão de R\$ 9.632,00, considerando o terço do salário que é pago aos colaboradores referente a elas.

Somado a isso há o vale-alimentação, que de acordo com a Tabela 4 totaliza no ano o valor de R\$ 15.336,00, sendo que a convenção coletiva adotada pela cooperativa determina o pagamento de um bônus mensal de R\$ 142,00 a título de vale-alimentação, aos colaboradores que recebam até 5 salários mínimos.

Ainda, deve-se somar a esse montante o valor do vale-transporte e do seguro de vida; o primeiro, exemplificado na Tabela 5, equivale a R\$ 5.112,00, considerando que os trabalhadores residam na cidade de Medianeira e que utilizam o transporte público regular, não olvidando que o colaborador contribui com até 3% do seu salário-base e o restante do valor é subsidiado pela

cooperativa. Com relação ao seguro de vida, representado pela Tabela 6, o valor anual seria de R\$ 324,00, considerando que a cooperativa paga o valor de R\$ 3,00 por pessoa mensalmente.

Sendo assim, com as obrigações legais seria pago o montante de R\$ 30.404,00, resultado das somas das tabelas analisadas.

Há ainda os gastos com os benefícios que são fornecidos pela cooperativa aos colaboradores, como forma de incentivo. São eles: a coparticipação em plano de saúde Unimed e o bônus assiduidade, que é pago a quem não possui faltas, além de outros benefícios entregues em forma de “presente” ao longo do ano e a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) ao final de cada exercício, quando ocorre o atingimento das metas/resultados da cooperativa.

Os gastos com plano de saúde são exemplificados na Tabela 7.

Tabela 7 – Custo com plano de saúde coparticipativo

| | Unimed | Pessoas | Auxílio Frimesa mês | Auxílio Frimesa ano |
|-------------------|--------|---------|---------------------|---------------------------|
| Soldadores | | 5 | R\$ 125,00 | R\$ 1.500,00 |
| Auxiliares | | 4 | R\$ 68,00 | R\$ 816,00 |
| | | | | TOTAL R\$ 2.316,00 |

Obs.: valores de auxílio baseados nas médias de idade entre 19 a 38 anos para quarto coletivo.

Para levantamento dos custos apresentados na Tabela 7, foi considerado que os colaboradores que serão contratados, caso haja a primarização, terão em média a idade de 19 a 38 anos e utilizarão o plano com quarto coletivo, visto que o valor do mesmo leva em conta a faixa salarial, a idade e o tipo de acomodação. Nesse sentido, considerou-se a participação da cooperativa para com os soldados de R\$ 125,00 mensais e de R\$

68,00 para os auxiliares, dessa forma com o plano de saúde soma R\$ 2.316,00.

Cabe ressaltar que o plano de saúde é opcional e que nem todos os colaboradores aderem a ele, ou seja, o custo com o plano de saúde pode ser menor se alguns dos colaboradores não aderirem.

Com relação ao bônus assiduidade, foram obtidos os valores demonstrados na Tabela 8.

Tabela 8 – Custo com o bônus assiduidade

| | Assiduidade | Pessoas | Custo ano | Encargos ano | Custo total |
|-------------------|-------------|---------|--------------|--------------|----------------------|
| Soldadores | R\$ 98,00 | 5 | R\$ 5.880,00 | R\$ 4.488,00 | R\$ 10.368,00 |
| Auxiliares | R\$ 98,00 | 4 | R\$ 4.704,00 | R\$ 3.590,00 | R\$ 8.294,00 |
| TOTAL | | | | | R\$ 18.662,00 |

A Tabela 8 demonstrou que o valor gasto com bônus assiduidade será de no máximo R\$ 18.662,00, considerando que durante o ano os colaboradores não terão nenhuma falta, mas caso elas ocorram, esse valor será menor.

Com a primarização, a cooperativa economizará com o valor referente à alimentação fornecida no refeitório, considerando que, para os terceirizados, é fornecida a alimentação sem nenhuma contrapartida dos trabalhadores, o que não ocorre com a mão de obra direta, pois os colaboradores pagam o referente a R\$ 0,50 por refeição, conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Valor pago pelo colaborador referente à alimentação

| | Alimentação | Pessoas | Custo Ano |
|-------------------|-------------|---------|----------------------|
| Soldadores | -R\$ 0,50 | 5 | -R\$ 660,00 |
| Auxiliares | -R\$ 0,50 | 4 | -R\$ 528,00 |
| | | | -R\$ 1.188,00 |

Nesse sentido, os valores da Tabela 9 são apresentados como valores negativos, pois será um valor de contraprestação do colaborador para com a cooperativa. Foram considerados no cálculo 22 refeições por mês, o que definiu o montante de R\$ 1.188,00.

Conclui-se então com os valores apresentados que a adoção da primarização pela cooperativa terá os seguintes gastos: com salários e décimo terceiro de R\$ 375.895,00; mais o gasto com férias, vale-transporte, vale-alimentação e seguro de vida de R\$ 30.404,00; não esquecendo do valor com os benefícios fornecidos, que podem chegar a somar R\$ 20.978,00. Então, dessa soma diminui-se a contraprestação que a cooperativa receberá do empregado referente à alimentação, que totaliza R\$ 1.188,00; sendo assim o valor gasto com a primarização de mão de obra na área de soldas na Fimesa Cooperativa Central será de R\$ 426.089,00. Os dados mencionados estão apresentados na Tabela 10:

Tabela 10 – Custo total de mão de obra primarizada

| Itens | Custo Ano |
|--|-----------------------|
| Salário e 13º salário | R\$ 375.895,00 |
| Vale-transporte, vale-alimentação, férias e seguro de vida | R\$ 30.404,00 |
| Unimed e assiduidade | R\$ 20.978,00 |
| Alimentação | - R\$ 1.188,00 |
| TOTAL | R\$ 426.089,00 |

5. Análise dos resultados

Atualmente, a Frimesa Cooperativa Central tem como despesa com a mão de obra terceirizada no setor de manutenção, área de soldas, o montante de R\$ 500.256,00 ao ano.

Conforme o estudo realizado, com a adoção do método de primarização, ou seja, a contratação de mão de obra direta, o custo será de R\$ 426.089,00 ao ano, ou seja, uma economia de R\$ 74.167,00.

A relação desses valores é da ordem de 14,83% na redução de custos com mão de obra nas atividades de solda. Salienta-se ainda que o estudo foi feito de maneira conservadora, considerando que, por exemplo, todos os colaboradores usarão vale-transporte, irão aderir ao plano de saúde e que nunca faltarão, fatos esses diferente da realidade encontrada atualmente, o que torna ainda mais econômica a contratação direta de mão de obra, conforme estudo realizado.

6. Recomendações

Recomenda-se realizar o mesmo estudo nas unidades de Marechal Cândido Rondon (UFQ) e Matelândia

(UFLM), para verificar a viabilidade nessas unidades, não sendo pertinente realizar nas unidades de Capane-ma e Aurora, pelo porte delas.

Recomenda-se também estudo para criação de uma seção específica de solda ligada à oficina de manutenção geral, com o intuito de otimização do direcionamento da mão de obra (possível diminuição de quadro).

7. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo o estudo de viabilidade econômica da primarização de mão de obra do setor de manutenção, área de soldas, da Frimesa Cooperativa Central, na cidade de Medianeira, PR, visto que até então é utilizada a terceirização na contratação de mão de obra.

O tema primarização apresenta-se como um grande desafio para as empresas, pois é como se elas andassem no contrapé do processo que teoricamente contribui para um maior investimento na atividade fim das organizações, a terceirização.

No entanto, é incontroverso que, nas últimas décadas, a terceirização vem apresentando desvantagens, que quando de seu início não eram percebidas, princi-

palmente na esfera trabalhista. Isso pode ser percebido agora, pois muitas vezes as empresas contratantes da mão de obra terceirizada entram no polo passivo de lides trabalhistas como responsáveis subsidiárias da ação e, com isso, tendo que arcar com as despesas relacionadas à responsabilidade por acidentes de trabalho, custas trabalhistas, caracterização de vínculo empregatício, entre outros.

Outro aspecto a ser observado é que, por vezes, toma-se o processo de terceirização como algo simples, que envolve somente a contratação de uma empresa que dispõe seus funcionários para prestarem serviços. Contudo, na prática diária, tal rotina vem se moldando de forma que se distancia da simplicidade, pois, além dos ônus apresentados, existem outros fatores, como a diferença do engajamento e o comprometimento com os valores e princípios da cooperativa em comparação com a mão de obra direta.

Por esse motivo, mostrou-se necessário o estudo de qual forma de contratação de mão de obra se torna mais vantajosa para a cooperativa, considerando seu crescimento constante, principalmente na área estudada.

Nesse contexto, o presente trabalho elucidou resultados que apontaram para a primarização como a forma mais vantajosa no aspecto econômico, trazendo ainda alguns benefícios que se alinham à cultura organizacional da cooperativa.

Com a adesão a tal processo, a Frimesa poderá investir em mais qualidade de serviço em um dos principais campos de atuação da área de manutenção, a manutenção preventiva.

Nesse sentido, fica comprovado que é viável a contratação de mão de obra de forma direta, primarização, no setor de manutenção, área de soldas, da Frimesa Cooperativa Central, com uma economia de 14,83%, ou seja, R\$ 74.167,00 anuais.

Referências

AMARO NETO, D. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, mar./abr., 1995.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do cooperativismo no Brasil: Denacoop em ação**. Brasília: Mapa, 2006.

DELGADO, G. N. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo**. São Paulo: LTR, 2003.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTR, 2004.

DOMINGUES, L. P.; COLOMBELLI, G. L.; PORTO, A. **Desterceirização: um estudo de caso na Beta Indústria de Móveis Ltda**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais do XXVIII ENEGEP. Rio de Janeiro, 2008.

DRUCK, M. G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

KARDEC, A.; NASCIF, J. **Manutenção: função estratégica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MAIOR, J. L. S. A terceirização sob uma perspectiva humanista. **Revista Nacional de Direito do Trabalho**, n. 82, fev./2005.

MARTINS, S. P. **Terceirização e o direito do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MIRSHAWKA, V.; OLMEDO, N. L. **Manutenção**. São Paulo: Makron Books, 1993.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização ou parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

ROBORTELLA, L. C. A. Terceirização: tendência em doutrina e jurisprudência. **Revista Jurídica**, n.21, São Paulo, jun./1999.

SERRA, E. **Um pouco da história do cooperativismo agrícola no Paraná**. 1995. Disponível em: <file:///C:/Users/frimesa/Downloads/12887-54373-1-PB.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2015.

OLIVEIRA, M. A. S. **Terceirização: avanço ou retrocesso?** Disponível em: <www.ibcbrasil.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2014.

Alternativas para retenção de mão de obra comprometida na Cooperativa Lar

- ANDRÉ WILHAN GASPARIN
- CLAUDIANE MORETTI
- EDER ADRIANO CAVALI STOLBERG
- MARCIA PIVA FEDRIGO MONDARDO
- MARTA BEGNINI GASPARIN
- PATRÍCIA BERNARDI ABATTI
- SONIA BERTI MARCON

Resumo

Os avanços observados nos últimos anos têm levado a Lar a buscar uma nova visão e forma de direcionar a gestão de pessoas, com ações estratégicas para mantê-las e investimento em políticas de retenção de mão de obra e talentos. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo identificar oportunidades para reter mão de obra comprometida com os princípios, objetivos e missão da Cooperativa Agroindustrial Lar. Foi aplicado um questionário avaliando 115 funcionários com perguntas abertas e fechadas, realizando uma análise do índice e grau de satisfação e comprometimento na empresa. O resultado obtido foi que a grande expressão da vontade de permanecer na empresa está baseada na expectativa de crescimento e reconhecimento profissional por parte dos funcionários.

Palavras-chave: organização; crescimento profissional; funcionário; rotatividade.

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial Lar

Orientador
Prof. Gianfranco Muncinelli

Curso
Programa de Desenvolvimento Gerencial In Company
ISAE - SESCOOP/PR

1. Introdução

O aquecimento do mercado e a crescente rotatividade de profissionais têm feito as empresas preocuparem-se diretamente com esse assunto, visto que há muito tempo essa questão distanciou-se das preocupações constantes das empresas, voltando hoje ao cenário de uma forma diferente, no qual as pessoas passaram a ser consideradas recursos essenciais para o crescimento organizacional, e nessas mudanças a área de Recursos Humanos está intimamente inserida.

Segundo Smaneto e Binsfeld (2013), com o passar dos tempos as empresas vêm buscando mudar e ampliar a visão com relação à gestão de pessoas, visando a ações estratégicas com o objetivo de valorizar mais seus colaboradores. Nesse sentido, cada vez mais o mundo empresarial disputa bons profissionais e procura mantê-los na empresa; assim tem-se investido em uma política agressiva de retenção de mão de obra e talentos presentes na empresa.

Nas organizações, as pessoas se destacam por ser o único elemento vivo e inteligente, pelo seu caráter eminentemente dinâmico e pelo seu incrível potencial de desenvolvimento. Assim, os processos de desenvolvimento de pessoas e organizacional representam investimentos efetuados nas pessoas pela organização (VASCONCELOS, 2010).

Nesse sentido, a importância de ter pessoas comprometidas no trabalho é bastante relevante para o sucesso de uma empresa. Não adianta o funcionário ter talento e competência se não possuir comprometimento com seu trabalho, com metas, objetivos, com as estratégias e ainda com os resultados da empresa.

De acordo com Bastos e Borges-Andrade (2002), a maioria das pesquisas sobre comprometimento tem estabelecido relações entre pessoas, características

de trabalho e políticas organizacionais com diferentes níveis de vínculo do trabalhador. Portanto, o êxito das mudanças pretendidas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes.

Dutra (2008) ressalta que os indivíduos que estabelecem algum tipo de vínculo de trabalho com a empresa buscam a satisfação de novas necessidades, tais como maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, conservação da competitividade profissional, entre outras, fazendo com que as organizações estejam preparadas para suprir essas necessidades.

De acordo com Smaneto e Binsfeld (2013), é necessário proporcionar ao funcionário oportunidades para que ele esteja sempre motivado, a fim de que automaticamente ocorra seu desenvolvimento pessoal e profissional, resultando em condições satisfatórias no trabalho em todos os sentidos. Assim, o *feedback* é fundamental para a motivação e o resultado dos trabalhadores, pois eles necessitam saber como está o seu resultado no trabalho, bem como a percepção sobre seu comportamento.

Robbins (2009, p. 121) argumenta que a avaliação de desempenho exerce um papel importante na influência sobre a motivação dos trabalhadores. Assim, no contexto atual, as empresas cada vez mais estão voltadas para o seu corpo funcional, ou seja, as pessoas que dão vida à organização, que contribuem para a formação de um clima organizacional favorável, e que, conseqüentemente, conduz a resultados positivos tanto para a empresa quanto ao colaborador.

O objetivo deste trabalho é identificar oportunidades para reter mão de obra comprometida com os princípios, objetivos e missão da Cooperativa Agroindustrial Lar.

Como objetivos específicos destacam-se:

- Apontar os motivos que fazem com que as pessoas permaneçam na cooperativa.
- Correlacionar à visão profissional das gerações presentes na cooperativa;
- Identificar oportunidades para que as novas gerações permaneçam e evoluam profissionalmente na empresa.

2. Referencial teórico

2.1 Tendências atuais para a área de Recursos Humanos

No ambiente atual empresarial, os fatores que estimulam as mudanças na administração de recursos humanos são os fatores internos e externos. Assim, na busca incessante pelas novas políticas da gestão de pessoas, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações dos novos tempos, assim como conhecimentos práticos, teóricos, além de novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações sócio-organizacionais, as quais vêm alterando o perfil dos talentos humanos dentro da organização.

Segundo Soviensi e Stigar (2008, p. 53), a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Se lembrarmos que, há algum tempo, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, com uma visão do empregado relacionada à obediência, à execução da tarefa, e do chefe, ao controle centralizado, o que se tem visto nos dias de hoje é um cenário diferente, os empregados são chamados de colaboradores e os chefes, de gestores.

2.2 Mudanças e inovações na administração de Recursos Humanos

Na era da informação, aumentou a competitividade entre as empresas, tornando os processos mais importantes do que os órgãos que formam a organização. Em meio à explosão da inovação tecnológica e à sociedade em transformação, as organizações, para competir gradativamente, dependem cada vez mais das habilidades e competências dos indivíduos. O conhecimento passou a ser o recurso mais importante e as pessoas, a principal base da excelência da nova organização, ou seja, administrar com pessoas, transformando o conhecimento uma grande riqueza (CHIAVENATO, 2009, p. 11).

Assim, Wood Jr. (2000 *apud* Mildeberger, 2011) nos ensina que o tema “mudança na organização do trabalho” não é novo, mas ganhou contornos diferentes nos últimos anos. O aumento na instabilidade ambiental e, particularmente, o acirramento da competição colocou a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações. O foco passa a ser mudar para criar uma performance competitiva.

A área de Recursos Humanos muda de órgão executor e operacional para equipe estratégica de consultoria interna. Gerentes executivos tornam-se líderes democráticos e incentivadores. As novas práticas de gestão de pessoas com relação à seleção, salários e treinamentos deixam de ser padronizadas e de ver as pessoas como meros recursos humanos, mas passam a considerar as diferenças individuais, aprimorando competências pessoais e buscando talentos, com o objetivo de manter a competitividade. O trabalho passa a ser uma atividade grupal. A abordagem cartesiana, com o conceito de trabalho dividido e especializado, passa por transformações, hoje se torna fundamental junção e integração para obter efeito sinérgico e multiplicador. As pessoas trabalhando juntas desenvolvem melhor e ficam mais satisfeitas (CHIAVENATO, 2009, p. 72).

2.3 Desenvolvimentos de pessoas

Chiavenato (2009) explica que o desenvolvimento de pessoas passa pelas etapas de transformar pessoas em talentos, para que por meio de suas competências agreguem valor à organização; transformar talentos em capital humano, dando apoio, liberdade, suporte, motivação, mais autonomia e responsabilidade, sendo a estrutura organizacional integrada e flexível, proporcionando uma cultura participativa e empreendedora; transformar capital humano em capital intelectual, capitais intangíveis, mas que podem ser muito valorizados em transformar capital intelectual.

Portanto, França (2014) afirma que o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Por isso as organizações precisam se tornar corporativas e aplicar treinamentos eficazes, que tenham acompanhamento e avaliação do setor de Recursos Humanos para transformá-los em resultados tangíveis para a organização.

2.4 Gestão de pessoas

Os avanços observados nos últimos anos têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão, principalmente no foco de mudar e ampliar a visão com relação à gestão de pessoas, buscando ações mais estratégicas com o intuito de valorizar mais seus colaboradores, pois sabem que as pessoas representam o sucesso ou fracasso de uma organização (SMANEOTO; BINSFELD, 2013).

A gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano dentro do trabalho. Dessa forma, ela estrutura-se definindo os seus princípios, suas estratégias, suas políticas e os processos de gestão. Além de que é por meio desses processos que a empresa pro-

grama as diretrizes e orienta os estilos de atuação dos seus gestores com os colaboradores (FLEURY, 2002).

Segundo Chiavenato (2004) uma grande parte da vida as pessoas passam trabalhando dentro das empresas a fim de atingir os seus objetivos pessoais e profissionais. Assim, dentro do processo de produção, para atingir as metas as organizações dependem diretamente das pessoas, ou seja, sem elas, as empresas certamente não existiriam, pois uma depende da outra.

De acordo com Dutra (2008), os indivíduos que estabelecem algum tipo de vínculo de trabalho com a empresa buscam a satisfação de novas necessidades, tais como maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, conservação da competitividade profissional, entre outras, fazendo com que as organizações estejam preparadas para suprir essas necessidades.

Assim, em um sentido mais enfático da valorização na gestão de pessoas, Chiavenato (2004, p. 288) afirma que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes.

Um dos desafios mais exigentes a que as empresas têm de responder é o de desenvolver as competências humanas internas, saber desenvolver as competências individuais. Para isso, não basta um acréscimo de formação, é preciso haver uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientando não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de desempenho, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos (SANTOS, 2004).

2.5 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional definido por Rego e Souto (2004) é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão e devendo ser positivo e benéfico para ambos. O comprometimento é o sentimento de fazer parte integrante para o sucesso da empresa, sendo gerado pelo fato de esta proporcionar diversos tipos de benefícios com treinamento, conciliação do trabalho com a família, participação nos lucros, seguro saúde, horários flexíveis, entre outros.

Para Müller *et al* (2005), os estudos sobre o comprometimento organizacional possuem um silogismo de que um grande grau de comprometimento dos colaboradores para a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos, pois o sucesso empresarial não é conquistado somente por único e sozinho comprometimento. Nesse sentido, o comprometimento organizacional faz com que as pessoas tenham uma atitude proativa diante dos objetivos da organização, possibilitando o alcance da eficiência.

2.6 Clima organizacional

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que pode ser influenciada pelos membros da organização e influencia no comportamento. O funcionário pode sentir-se bem ou não dentro da organização por fatores como a convivência com os outros, a estrutura física do ambiente, etc.

Para Luz *apud* Moreira (2006), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que predomina em uma organização, em algum determinado período. É o resultado da cultura das orga-

nizações, dos aspectos positivos e negativos (conflitos) que ocorrerem dentro e fora delas.

Segundo Luz *apud* Bezerra (2011), o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa está relacionado à atmosfera psicológica. Assim, quando o clima organizacional é insatisfatório, podem ser percebidos certos conflitos tanto entre os colaboradores como entre chefia e subordinado, gerando prejuízos para a empresa. Um dos aspectos que se pode perceber em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2004, p. 53)

o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Para Vieira e Vieira (2004), a organização competitiva se caracteriza pela capacidade de escolher adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo.

Para corroborar, Barreni (2012) faz sua conclusão conforme dito pelos autores anteriormente de que uma organização competitiva tem que ter um sistema de seleção de funcionários criterioso, de modo que encaminhe o colaborador para as atividades que ele melhor desempenha, para que trabalhe satisfeito e, assim, possa oferecer melhor rendimento.

Assim, de acordo com Chiavenato (2003, p. 31), um clima organizacional favorável depende de alguns fatores, como:

- Condições econômicas da empresa.
- Estrutura organizacional.
- Oportunidades de participação do pessoal.

- Significado do trabalho.
- Escolha da equipe.
- Preparo e treinamento da equipe.
- Estilo da liderança.
- Avaliação de remuneração da equipe.

Palácios e Freitas (2006, p. 46) dizem que fatos ou eventos acontecidos na organização, como a negação de um incremento salarial, podem mudar ou afetar o clima organizacional, mas não devem ser considerados como componentes dele.

De acordo com Silva (2011, p. 48), a organização deve oferecer algo que determina uma satisfação para os funcionários, pois quando eles, por algum motivo, estão desmotivados com a empresa buscam novas oportunidades de trabalho no mercado que atendam às suas expectativas. Assim, um ambiente de trabalho estimulante, que proporcione constantemente aprendizado e também ofereça oportunidades de crescimento profissional, é um fator fundamental para reter talentos.

Segundo Davis *et al.* (2002, p. 10), considerar o comportamento organizacional é desenvolver os colaboradores em termos de realização e crescimento; assim, as organizações devem preocupar-se com os efeitos das atividades desenvolvidas sobre eles. O funcionamento organizacional depende da motivação, pois, mesmo com investimento em equipamentos e tecnologia, precisa-se de pessoas motivadas para colocar em prática. No entanto, o autor ainda ressalta com o fator pessoas, a dignidade humana, afirmando que estas devem ser tratadas de forma diferente dos outros fatores de produção.

2.7 Rotatividade de pessoas

A rotatividade de pessoas, também conhecida como *turnover*, está relacionada diretamente com a saída de funcionários de uma organização e, atualmente, requer

a atenção especial dentro das empresas, sendo considerado um aspecto importante da dinâmica organizacional.

É preciso definir a rotatividade como a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, é o volume de pessoas que entram e que saem da organização. Assim, diversas são as razões para o desligamento. As pessoas podem solicitar a sua demissão por estarem descontentes com alguma política da empresa, falta de motivação, não adaptação ao cargo ou a busca de uma colocação profissional (NASCIMENTO *et al.*, 2012).

Sendo assim, a importância da avaliação da rotatividade se estende para além da gestão da empresa, pois pode causar dificuldades não só para a organização, que perde em nível financeiro, produtivo e de qualidade, mas também para os próprios funcionários, pelo acúmulo de trabalho decorrente de demissão de outro funcionário do setor (MATEUS, 2010).

De acordo com Quegê (2008), a rotatividade de funcionários é, sem dúvida, um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder de uma organização. Esteja ela em padrões elevados, normais ou baixos, a necessidade de entender a rotatividade acaba de se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos, entre outros.

Nesse sentido, Pomi *apud* Dall'inha (2006) enfatiza que as práticas de RH têm uma grande contribuição para a rotatividade. E a rotatividade pode, por exemplo, influenciar em uma reformação da política de RH das organizações, podendo estar relacionada diretamente às funções, às atribuições de RH, como a deficiência nas contratações, a falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com as lideranças,

a falta de investimentos em T&D, a falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros.

Para Abreu (2009), reter talentos significa manter aqueles que trazem melhores resultados e diminuir gastos relacionados à rotatividade de profissionais na empresa. A saída de talentos para a organização se torna custosa, pois levam consigo toda a experiência e conhecimento adquirido com o tempo.

Nesse sentido, Silva (2011) ressalta que, além de atrair e desenvolver os colaboradores, a organização deve preocupar-se também em retê-los, pois suas saídas refletem diretamente no tempo e nos recursos investidos nesse colaborador. Atrair e reter talentos são fundamentais para a sobrevivência da organização, sendo a retenção um desafio maior ainda.

2.8 Conflitos de gerações no mercado de trabalho

A reformulação do gerenciamento de pessoas nas organizações é um tema indiscutível nas corporações atuais. No entanto, Engelmann (2009) ressalta que o ambiente organizacional é a causa e o efeito das mudanças sociais que ocorreram nos dias de hoje.

Dentro do processo de globalização, é importante estudar como cada geração se destacou, identificando quais foram as influências que as constituíram. Dentre as quais destacamos três gerações: geração *Baby Boomers*, geração X e geração Y.

Segundo Malafaia (2011), os *baby boomers* nasceram entre os anos de 1946 a 1964 e as principais características deles são valores como sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira. Já a geração X, por sua vez, é a que predomina no mercado na atualidade. Não se detém a padrões tão rígidos, apesar de certo conservadorismo em algumas questões. São filhos de pais separados, que trabalham

fora. Para Lombardia *et al.*, *apud* Santos *et al.* (2011), trata-se de uma geração que presenciou a Guerra Fria, à queda do muro de Berlim, o surgimento da AIDS e as mudanças de conceitos. Viveram a expansão tecnológica e assistiram ao início da decadência de padrões sociais. Como profissionais, essa geração valoriza o trabalho e busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante.

Já a geração Y, segundo SANTOS, C. F. *et al.* (2011), não se assusta com as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais um aspecto da “vida digital”. Algumas características que mais se destacam nessa geração são: permanente conexão com algum tipo de mídia; são flexíveis a mudanças e dão valor à diversidade; preocupam-se com questões sociais e acreditam nos direitos individuais; são mais criativos; são curiosos, alegres e colaboradores; formam redes para alcançar objetivos; priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais; são inovadores e gostam da mobilidade; são imediatistas, impacientes, autoorientados, decididos e voltados para resultados; não lidam bem com restrições, limitações e frustrações.

É importante identificar uma clara mudança na forma como cada geração lida com o trabalho. Enquanto os *baby boomers* mantêm a lealdade à organização, valorizando mais a carreira, os membros da geração X já não se sacrificam tanto por seus empregadores, pois valorizam ainda mais o sucesso profissional e, por fim, a geração Y é focada em si mesma: a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir trabalhar na empresa concorrente (MALAFAIA, 2009).

Tem-se observado que jovens vêm com uma avalanche de ideias, expectativas e energia para ingressar no mercado de trabalho, provocando diversas mudanças nas empresas e na forma de pensar as relações profissionais, querem contribuir para o negócio e precisam que o trabalho tenha um sentido na vida. Assim, para a organização manter o convívio entre várias gerações pode ser muito rico, pois algumas delas possuem os chamados *baby boomers*, além das outras gerações X e Y, e isso traz à empresa a possibilidade de somar saberes; e essa gestão deve contemplar um ambiente próximo, onde a comunicação seja aberta, fluida e direta, preservando a autonomia e valorizando o *feedback* (SMANEOTO e BINSFELD, 2013).

Atualmente, percebe-se que as gerações antigas têm a capacidade bem definida de pensar estrategicamente, o que leva suas decisões a serem estatisticamente mais acertadas. Enquanto o jovem pode inovar constantemente, por meio das suas ideias, os profissionais das gerações anteriores viabilizam a inovação sem os prejuízos que estas podem causar por não terem sido concebidas de maneira estratégica. Percebe-se atualmente que muitos líderes das gerações *baby boomers* e X estão se tornando cada vez mais Y, devido ao crescimento do volume de informações a serem consumidas diariamente (CARVALHO, 2012).

Nesse sentido, há uma diferenciação da maioria dos executivos de formação de épocas diferentes das de hoje, mas começam a esboçar um novo perfil de comportamento diante dessa nova realidade, envolvendo-se por livre vontade ou acabam sendo envolvidos. Portanto, a empresa do futuro se apresentará como aquela que será capaz de conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, obtendo de cada profissional o que se tem de melhor e equilibrando os potenciais individuais em um bem-estar coletivo.

3. Metodologia da pesquisa

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Cooperativa Agroindustrial Lar, na cidade de Medianeira, Paraná. Foram delimitados para o estudo os seguintes setores: Centro Administrativo, Logística de Transporte, Posto de Combustível, Unidade de Medianeira, Supermercado Medianeira, Unidade Industrial de Ração.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O estudo do caso aqui proposto contribuiu na elaboração da pesquisa, sendo que é um método que possibilitou um estudo minucioso do tema escolhido e sua relação com o que ocorre na empresa.

Assim, a coleta de dados é informar como se pretende obter dados necessários para a pesquisa. Nessa parte, correlacionam-se os objetivos aos meios de alcançá-los, justificando a adequação de um e outro.

Para Gil (2009), o questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Assim, é uma ferramenta a mais no auxílio do pesquisador em obter mais informações necessárias para atingir os objetivos propostos. A formulação de um questionário estruturado determinou a resposta dos colaboradores quanto ao estado de satisfação e comprometimento com a cooperativa.

A aplicação do questionário foi por sorteio de 10% do total de funcionários pertencentes a cada área dos setores da Lar de Medianeira, sendo classificados por tempo de empresa, conforme as seguintes estratificações: menos de 2 anos na empresa, entre 2 a 5 anos, entre 5 a 10 anos, entre 10 a 15 anos e acima de 15 anos. O questionário foi aplicado na própria empresa e optou-se pela técnica de questões fechadas (10), utilizando como respostas o grau de concordância com: Muito satisfeito,

Satisfeito, Indiferente, Pouco satisfeito. Os respondentes manifestaram o grau de concordância em relação a cada uma das questões conforme descritas abaixo:

1. Você se sente envolvido na missão e visão da Lar?
2. Você se sente valorizado/reconhecido pelo trabalho que realiza?
3. Como você se sente com relação aos critérios utilizados para promoções internas?
4. Você acredita que pode evoluir profissionalmente na Lar?
5. Em termos de realização profissional com o trabalho que você executa, você se sente...
6. Como você sente que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa?
7. Você acredita que a Lar torna você uma pessoa importante e fundamental no processo?
8. Quanto à estabilidade de emprego, como você se sente.....
9. Na sua visão, o relacionamento nas equipes de trabalho é....
10. Como você se sente fazendo parte do quadro de funcionários da Lar?

As questões abertas (3), com respostas livres de expressão, que estabeleceram a coleta de dados, foram iguais a todos os participantes da pesquisa.

1. O que fez você escolher a Lar para trabalhar?
2. O que faz você permanecer trabalhando na Lar?
3. O que poderia fazer com que você deixasse a Lar?

A coleta de dados deu-se pelas respostas das questões aplicadas pelo questionário, onde pôde-se obter dos colaboradores a satisfação e o comprometimento com a cooperativa. As questões pertinentes ao formulário entregue foram elaboradas com o objetivo de analisar os seguintes quesitos: valorização/reconhecimento, melhoria no clima organizacional, envolvimento com a

missão e visão da empresa, promoções internas, realização profissional, participação e importância no processo, estabilidade e relacionamento interpessoal.

Esse conjunto de questões fechadas auxiliou na busca de informações para identificar alternativas visando a retenção de mão de obra na Cooperativa Lar. Também foram elaboradas questões abertas com o intuito de avaliar e identificar qual o motivo real da permanência do funcionário ou eventualmente a saída da empresa.

Os resultados foram apresentados por meio de dados estatísticos, com formulação de gráficos, identificando as relações de satisfação, os meios de retenção, o tempo de empresa e a idade dos entrevistados.

4. Análise dos resultados

A análise de pesquisa visa demonstrar a opinião dos funcionários, averiguando os fatores que influenciam no clima organizacional na cooperativa estudada, de forma coerente, objetivando levantar a satisfação de estar inserido, permanecer e evoluir profissionalmente nela.

Por meio do levantamento realizado, identificaram-se os fatores que influenciam o clima organizacional da organização, onde se encontram detalhados os dados referentes às perguntas do questionário, as quais foram analisadas conforme o conteúdo exposto no trabalho.

Na Figura 1, encontram-se os resultados das perguntas fechadas, que expressam a média das respostas obtidas de 115 colaboradores entrevistados, considerando uma escala de 1 a 4 na média de respostas entre muito satisfeito, satisfeito, indiferente e pouco satisfeito das respostas obtidas deste gráfico. Para efeitos de quantificação e análise os graus de aceitação, foram transcritos em formatos numéricos, sendo 4,0 muito satisfeito; 3,0 satisfeito; 2,0 indiferente; 1,0 pouco satisfeito.

Com a finalidade de identificar os pontos positivos indicados na pesquisa e as oportunidades que podem ser trabalhadas pela empresa, adotou-se como meta notas médias acima de 3,0, haja vista que tal classificação aponta que os funcionários demonstram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente que encontram na Lar perante o item solicitado nas questões.

Figura 1 – Resultado das médias gerais com relação às perguntas realizadas



Fonte: dados da pesquisa

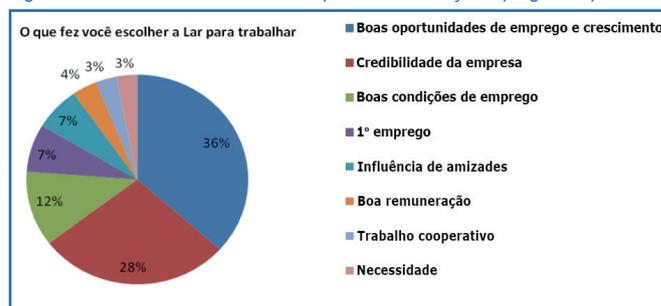
Como pontos positivos, podem-se apontar, em ordem decrescente das notas, os resultados obtidos para a questão 10, “Como você se sente fazendo parte do quadro de funcionários da Lar”, apresentando um índice de 3,49. Com relação à questão 5, quando perguntados “Em termos de realização profissional com o trabalho que você executa, você se sente...”, o índice obtido foi 3,39. Quanto à questão 4, onde se questionou aos entrevistados “Você acredita que pode evoluir profissionalmente na Lar”, o índice foi de 3,27 e na questão 8, “Quanto à estabilidade de emprego, como se sente”, o índice obtido foi de 3,27. Pode-se concluir que todas essas questões apresentaram resultados satisfatórios.

Por meio dos resultados dessa amostragem, evidenciaram-se fatores favoráveis, em que o quadro de funcionários demonstra que se sente orgulho em trabalhar na Lar, suas atividades são satisfatórias de acordo com suas expectativas e percebe possibilidades de crescimento profissional – o que faz com que permaneça na empresa.

Com relação às questões 1, 3 e 6, que tratam sobre valorização, reconhecimento, critérios utilizados para promoções e sua participação com ideias e sugestões, os índices apresentados na figura 1 demonstraram uma pontuação inferior a 3,0, valor que demonstra índices entre satisfeito e indiferente, indicando um nível de satisfação abaixo do esperado, demonstrando a necessidade de ações e melhorias.

Observa-se na Figura 2, com relação à pergunta aberta “O que fez você escolher a Lar para trabalhar”, que dos diversos pontos apresentados foram identificados três fatores predominantes na avaliação da pergunta em questão. Citam-se as boas oportunidades de emprego e crescimento, credibilidade e boas condições de emprego na Lar, que corresponderam a 36%, 28% e 12%, respectivamente. Percebe-se uma visão positiva com relação aos que almejam ingressar no quadro de funcionários da Cooperativa Lar, pois a consideram que ela detém vários segmentos, larga oferta de emprego e possibilidades de crescimento profissional. As pessoas percebem a Lar como uma empresa com um ambiente de trabalho favorável, tanto pela forma de gestão quanto pela infraestrutura apresentada.

Figura 2 – Percentuais obtidos das respostas com relação à pergunta aplicada

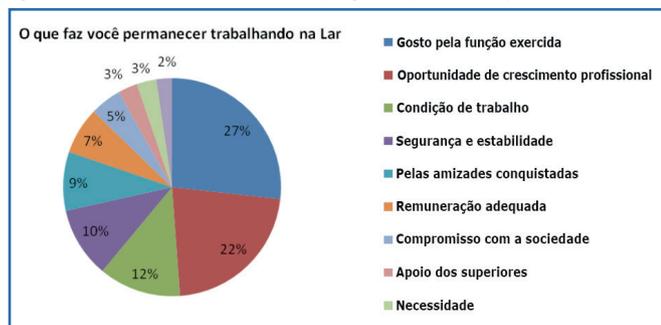


Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 3, observa-se que, quando os funcionários foram questionados sobre “O que faz você permanecer trabalhando na Lar?”, os fatores mais relevantes que podem ser observados foram o gosto pela função exercida

(27%), oportunidade de crescimento profissional (22%), condições de trabalho (12%), segurança e estabilidade (10%) e amizades conquistadas (9%). Os resultados demonstram que, as pessoas sentem-se bem com as atividades que exercem, sendo assim, observa-se que, quando o ambiente de trabalho é favorável, as equipes gostam do que fazem, criam relações entre si, no trabalho e como consequência o resultado é positivo, pessoas que trabalham com prazer constroem o verdadeiro crescimento da cooperativa, pois são mais produtivas, criativas e colaborativas.

Figura 3 – Percentuais obtidos sobre a pergunta aplicada do questionário



Fonte: dados da pesquisa.

Analisando as respostas da Figura 4, quando os funcionários foram questionados sobre “O que faria você sair da Lar?”, destacam-se melhores propostas de trabalho (33%), ou seja, além do desejo que muitas pessoas mantêm de ter seus próprios negócios, o mercado oferece riscos, pois percebe-se que ele está buscando profissionais da Lar, mão de obra altamente qualificada para trabalhar em suas empresas, muitas vezes oferecendo algo a mais para convencê-los a trocar de emprego.

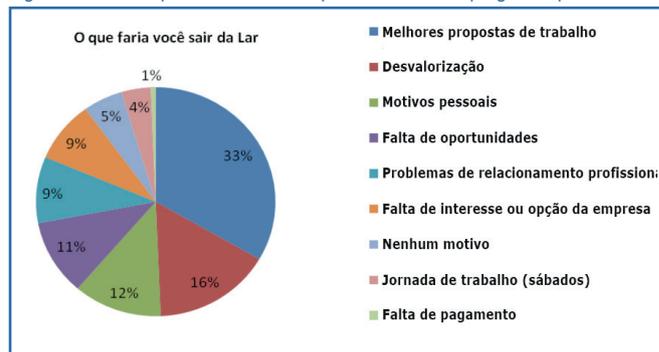
A desvalorização (16%) pode estar relacionada à remuneração salarial (inadequada em relação a algumas funções comparadas ao mercado de trabalho), ao sentimento de não sentir-se participativo no processo, além de outros benefícios e crescimento profissional.

Quanto aos motivos pessoais (12%), ocorrem a qualquer momento, como busca de aperfeiçoamento (estudos), mudança de endereço, problemas com saúde de familiares, entre outros, considerado como normal em virtude das necessidades pessoais que cada pessoa apresenta, independentemente do ambiente de trabalho. Já com relação à falta de oportunidades (11%), foi identificada uma mesma correlação entre a resposta das figura 2 e 3, onde se percebe que os funcionários indicam falta de outras oportunidades e de crescimento profissional interno em alguns momentos.

Muitas vezes, o crescimento profissional esperado não acontece pela falta e falha de informações. Por isso, a cooperativa poderia mostrar uma projeção futura de crescimento e oportunidades ao funcionário, mostrando o caminho a ser percorrido, resultados esperados e o tempo para que aconteça. Problemas de relacionamentos (9%) apontados na pesquisa podem ocorrer entre uma equipe desunida, liderança inflexível e despreparada ou o próprio indivíduo, sendo importante a utilização da ferramenta de análise do clima organizacional de forma contínua em busca de soluções.

É válido ressaltar que necessitamos resgatar o papel do ser humano nas organizações, deixando para trás a ideia de que ele é um mero recurso, mas, sim, estimular o talento humano e suas capacidades produtivas a ganharem um novo reconhecimento e promover sua motivação interna.

Figura 4 – Médias percentuais das respostas obtidas da pergunta aplicada



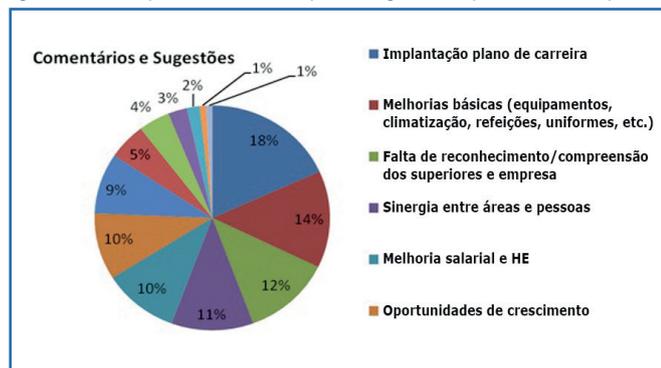
Fonte: dados da pesquisa.

Com relação à Figura 5, quando na pesquisa abriu-se um espaço para que os funcionários sugerissem melhorias ou observações, seis pontos foram relevantes, representando 75% das sugestões apresentadas e são consideradas como ferramentas importantes, que podem ser utilizadas para evitar a rotatividade e promover a retenção de talentos.

Em primeiro lugar destaca-se a implantação do plano de carreira, seguido por melhorias que afetam as necessidades básicas (climatização, refeitório, equipamentos, uniforme, entre outras), este último percebido principalmente para aqueles colaboradores de setores de áreas operacionais e baixo escalão. A falta de reconhecimento e compreensão dos superiores e da empresa apontada em terceiro lugar demonstra que possa existir a ausência de atenção das lideranças em alguns locais e/ou áreas da empresa.

Em quarto lugar, destacou-se a falta de sinergia entre áreas e pessoas, podendo ocorrer grupos individualizados e nem todos comportarem-se de forma a facilitar o andamento das atividades focadas nos objetivos e metas da cooperativa. Em quinto lugar, está a melhoria salarial, que demonstra que os alguns funcionários estão pouco satisfeitos com as suas remunerações, o que pode estar associado à comparação de sua função com outras empresas do mesmo ramo ou devido ao tempo de serviço na cooperativa. Em sexto lugar, aparece novamente possível falta de oportunidades de crescimento, citada nas figuras 2, 3 e 4.

Figura 5 – Médias percentuais obtidas quando sugeridas respostas de livre expressão



Fonte: dados da pesquisa.

Assim, nesse contexto apresentado, a qualidade de vida no trabalho é um fator que interfere no grau de satisfação, motivação do funcionário e consequentemente em sua produtividade. Na visão de Robbins (2009, p. 24), as evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. Nesse sentido, as pessoas buscam trabalhos que não sejam passageiros, elas pretendem permanecer nas empresas, porém a falta de um caminho claro a seguir, orientações e oportunidades podem fazer com que se crie um ambiente de descontentamento e desmotivação.

5. Recomendações

A pesquisa apresentou vários pontos positivos, os quais foram citados no corpo do trabalho. A partir de uma análise, buscou-se o aproveitamento das informações e sugestões para melhorar as características citadas nas expectativas deste artigo.

A qualidade de vida no trabalho é um fator que interfere no grau de satisfação e motivação do funcionário. Para melhorar o nível de satisfação das condições ambientais de trabalho, recomenda-se uma reavaliação em todas as áreas da cooperativa com o intuito de apontar e corrigir as necessidades. Sugere-se aos gestores que dêem atenção especial para as condições estruturais das organizações, no sentido de espaço e condições básicas.

Para melhorar a sinergia entre as áreas, destaca-se a importância de desenvolver um trabalho de cooperação entre todos, por meio de uma ferramenta de aproximação para torná-los mais participativos no processo e com acesso aos líderes, pois a motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e equipes. Os seres humanos carecem

de atenção, muitas vezes apenas querem ser ouvidos e sentirem-se abraçados pela organização, e isso é o verdadeiro sentimento de respeito que deve ser desenvolvido dentro da Lar. Nessa nova forma de gestão de recursos humanos, observa-se um fator importante nesta pesquisa que ressalta a importância de tornar o funcionário participativo no processo, dando abertura para expressão de ideias, aplicação de *feedbacks* e melhoria no relacionamento interpessoal.

É importante também avaliar a possibilidade de implantação de um plano de carreira abrangendo todas as funções/atividades da cooperativa e verificar a criação de uma equipe de acompanhamento e suporte, que esteja voltada a atender as diversas necessidades das áreas da cooperativa, tratando-as com a devida importância de serem ouvidas e respondidas mesmo quando da não possibilidade de resolvê-las.

Essa equipe iria a campo, observando a realidade e entrevistando pessoas para saber a situação emocional e profissional em que se encontra o funcionário em seu local de trabalho, por meio de um cronograma anual e rotativo, o que poderia ser um ponto positivo alcançado, uma vez que as pessoas teriam atenção e se sentiriam peças de valor para a cooperativa.

6. Conclusão

Diante das ideias propostas, conclui-se nesta pesquisa que o principal meio de permanência do funcionário na cooperativa dá-se pela expectativa de crescimento e reconhecimento profissional. Percebe-se uma grande credibilidade do funcionário devido à Lar ser considerada uma cooperativa sólida no mercado e inserida em um contexto regional agrícola.

Em resposta ao segundo objetivo da pesquisa, quando correlacionados a idade e o tempo com a visão pro-

fissional das gerações presentes na cooperativa, não houve variações significativas entre as respostas.

Como oportunidade de permanência dos jovens da nova geração na Lar, percebeu-se uma necessidade de cultivar o sistema cooperativista divulgando seu processo de realização, fora do contexto de atuação, mas, sim, trabalhando em conjunto com a comunidade, com o intuito de promover um vínculo da nova geração, que busca uma oportunidade de trabalho na cooperativa.

Quanto ao terceiro objetivo específico, uma das oportunidades para que as novas gerações permaneçam e evoluam na cooperativa seria a atenção aos itens salário x bônus, embasado em pesquisas do mercado externo, e os desafios impostos às pessoas, pois ao serem desafiadas elas buscam desenvolver sua capacidade intelectual e automaticamente percebem o crescimento profissional; a empresa por sua vez precisa reconhecê-las quando do alcance desses objetivos e torná-los realizados.

Preparar as lideranças para trabalhar com essas novas gerações, tornando-as mais engajadas nas atividades e formadoras de uma corrente, em que os superiores hierárquicos são aliados, e não adversários, ou seja, diminuir a distância entre os gestores e sua equipe funcional, fazendo com que os funcionários sintam-se mais presentes e à vontade para desenvolver seus trabalhos e expressar suas ideias.

É necessário ter claro conhecimento do que se pretende atingir dentro da cooperativa, principalmente quanto à retenção de pessoas, assim não basta elaborar um plano de carreira. Manter as pessoas talentosas na organização dependerá de todos os esforços para retê-las, e nisso se incluem as oportunidades de carreira.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, pode-se entender que foi alcançado, por meio do questionário apli-

cado, principalmente por escolher diversos setores da cooperativa. Assim, foi possível certificar-se do quanto os funcionários expressam a vontade de permanecer e crescer profissionalmente, assim como descobrir realmente o que o funcionário busca na Lar.

Referências

- ABREU, Vanderlei. **Retenção de talentos ganha importância em ambiente de negócios mais rápido e complexo**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/artigos>>. Acesso em: 4 dez. 2014.
- ANTUNES, M. T. P. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Rev. Cont. Fin.** – USP, São Paulo, n. 41, p. 21-37, maio/ago. 2006.
- BARRENI, N. V. N. **Análise do clima organizacional para a melhoria da qualidade do atendimento**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EAD. Porto Velho-RO. 2012.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP**, São Paulo, v. 42, n.º 2, p. 31-41, abril/jun.2002.
- BEZERRA, A. S. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa xyz**. Universidade Federal do Piauí (UFPI) 2011. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- CARVALHO, A. As gerações *baby boomers*, X, Y e Z. **O Globo**. 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z>>. Acesso em: 4 dez. 2014.
- CHIAVENATO, A. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Book, 2004.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso**. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2006. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/gepec/exemplos/ex%20tese%2014604.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2015.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ENGELMAN, D. C. **O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y?**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>. Acesso em: 2 dez. 2014.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

- MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. Disponível em: <http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo10.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2014.
- MATEUS, J. B. **Rotatividade de pessoal em uma empresa comercial do município de Criciúma – Santa Catarina: uma abordagem geral**. UNESC, 2010. Disponível em: <www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/0009c/0004c7f.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2014.
- MILDEBERGER, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacional**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514>>. Acesso em: 1 dez. 2014.
- MOREIRA, M. J. A. M. **Política de gestão de pessoas, clima organizacional e absenteísmo por depressão, transtornos de ansiedade e estresse num banco público: uma pesquisa exploratória**. Monografia (Mestrado). Universidade Católica de Goiás. Goiânia-GO, ago. 2006.
- MÜLLER, M. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**. 2005. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/revista/revista2005/pdf4/RGIv01n04a10.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2014.
- NASCIMENTO, K. P. *et al.* Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. **Revista da Faculdade Integrada Viana Sapiens**, v. 3, n. 1. Juiz de Fora, jan/jun, 2012.
- PALACIOS, K. P.; ALMEIDA, I. A. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. 2006. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=156>>. Acesso em: 13 dez. 2014.
- PONS, Maria Luiza. **Revista Ser Essencial**. Porto Alegre, 2009.
- QUÉGE, M. A. **Estudo sobre rotatividade de funcionários no Brasil**. 2008. <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **RAC**, v. 8, n. 1, Curitiba, jan/mar, 2004.
- ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional. In: SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Porto Alegre, ano 6, n. 12, jul/dez, 2004.
- SANTOS, C. F. *et al.* **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby bommers**. 2011. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2014.
- SILVA, A. A. **Turnover nas organizações: um estudo de caso na Papelaria Exata, Paracatu-MG**. Disponível em: <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/MONOGRAFIA%20-%20ANA%20APARECIDA%20-%20final.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2015.
- SMANEOTO, C.; BINSFELD, L. B. Retenção de talentos em organizações do ramo de informática. **Desenvolve**, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>>. Acesso em: 5 dez. 2014.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão**, v. 10, n. 10. jan/jun, 2008.
- VASCONCELOS, M. L. **Por que desenvolver o patrimônio humano em uma organização**. 2010. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/desenvolver-patrimonio-humano-organizacao/desenvolver-patrimonio-humano-organizacao.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2014.
- VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2014.

A contribuição do Sescoop/PR na relação entre educação corporativa e governança das organizações cooperativas no Estado do Paraná

 LEANDRO ROBERTO MACIOSKI*

Resumo

Este artigo pretende evidenciar como as organizações estão cada vez mais expostas a um grande número de externalidades e inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e de grande complexidade. Diante desse cenário, buscam incorporar conjuntos estruturados de monitoramento das ações de educação corporativa, objetivando explorar recursos e competências de maneira aperfeiçoada, interagindo com a governança. Para essa análise, discutem-se conceitos com o objetivo de alinhar metodologias de educação corporativa como um indutor para um ambiente de governança. Essas estruturas devidamente alinhadas podem gerar bons resultados e propiciar ganhos incrementais para as empresas. Na análise de caso, apresentamos os desafios para a consolidação de mecanismos formalizados de educação e governança no ambiente das organizações cooperativas.

Orientador
Heitor José Pereira

Curso
Mestrado Profissional em
Governança e Sustentabilidade
ISAE – Sescoop/PR

Palavras-chave: governança corporativa; educação corporativa; cooperativas; autogestão; Sescoop/PR.

* Analista Técnico Especializado do Sescoop/PR

1. Introdução

As organizações estão atuando em um cenário de negócios cada vez mais competitivo, com a presença forte de concorrentes e de entrantes. Nessa conjuntura se estabelece um ordenamento, que exige das empresas a prospecção de mercados, monitoramento da concorrência, análise crítica de suas forças e fraquezas e aprimoramento do seu capital humano em relação aos competidores. Esse monitoramento tem cada vez mais importância, à medida que, nas sociedades cooperativas, cresce a exigência por parte dos cooperados de garantia que os gestores ajam de acordo com os seus interesses, por meio da afirmação e consolidação de mecanismos adequados para o gerenciamento da organização.

Mudanças no ambiente empresarial e de negócios provocaram a necessidade de se alterar as formas de avaliação dos ativos de capital humano das organizações. O desempenho das empresas não pode reduzir-se às análises econômicas e financeiras, mas essas devem ser avaliadas de maneira eficiente também pelos seus ativos intangíveis.

As cooperativas brasileiras conquistaram a sua autonomia a partir de 1988, com a promulgação da nova Constituição Federal. O sistema não tem mais a interferência estatal na sua estrutura de funcionamento. Visando disciplinar a atuação das cooperativas, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) aprovou um programa nacional de autogestão. Na análise de caso, foram explorados indutores do programa autogestão que podem motivar a estruturação de processos de educação corporativa e governança nas sociedades cooperativas.

Este artigo explora como a governança e a educação corporativa, alinhadas às competências organiza-

cionais, ampliam a sua utilização para além da fronteira dos recursos humanos, propiciando um alto nível de transparência e objetividade, provendo as organizações de ferramenta para a obtenção de vantagens competitivas.

2. Fundamentação teórica

2.1 Conceitos de governança corporativa

A partir da década de 1990, a batalha pela sobrevivência empresarial ficou mais evidente. A abertura de novos mercados, canais de informação expandidos, diminuição dos ciclos de vida de produtos e serviços, necessidade crescente de acesso das empresas aos mercados de capitais e a inesgotável demanda por inovações exigiram das organizações adaptações ágeis na sua modelagem de negócios para o atendimento dessas externalidades. Inseridas nesse novo ordenamento, as empresas sentem a necessidade de melhoria, não só no desempenho operacional e financeiro, mas também relacional com as partes interessadas e recebendo reconhecimento do mercado.

A origem do termo governança corporativa remonta ao ano de 1991 e, no ano seguinte, foi definido o primeiro Código de Melhores Práticas da Governança Corporativa, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 20). Existem vários conceitos de governança corporativa adotados por vários autores ou por colegiados de órgãos, que apresentam certa sinergia entre si em diversos aspectos, tais como: relação com investidores, direcionamento do comportamento esperado pelos gestores e transparência na relação entre as partes interessadas.

A governança corporativa trata da maneira pela qual os fornecedores de recursos às corporações se asseguram de que irão obter retorno de seus investimentos (SHLEIFER; VISHNY, 1997, p. 737-783). Referem-se

aos sistemas de controle e monitoramento das organizações, estabelecidas pelos acionistas de modo que suas ações e direcionamentos confluem com os interesses dos proprietários.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define o conceito de governança corporativa como

o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2014).

O modelo de governança corporativa no Brasil ainda necessita de refinamentos, devido principalmente aos seguintes motivos: mercado de capital ainda pouco expressivo, propriedade acionária muito concentrada, conflito de interesses entre acionistas majoritários e minoritários, atuação incipiente dos conselhos de administração, modelo concentrado para atendimento das demandas dos proprietários, entre outros fatores. Esse cenário tem se alterado nos últimos tempos em virtude do número crescente de privatizações, fusões, entrada de investidores estrangeiros, reestruturação societária, ofertas públicas de ações e maior conscientização dos conselhos e classes empresariais (ANDRADE e ROSSETTI, 2004, p. 34).

A estrutura de governança de uma empresa ou instituição a eleva a outro estágio e implica na organização e sistematização de mecanismos estruturantes que definam o fluxo de informações, deleguem poderes e promovam a transparência. Compreende-se a importância para as organizações de observarem os processos de

governança corporativa de forma sistematizada, com o objetivo de garantir a sustentação e a manutenção de vantagens sobre os seus competidores.

A discussão sobre governança corporativa parte da hipótese de que seus mecanismos influenciam positivamente nos resultados das empresas. Entretanto, por ser um tema muito recente, existem poucos trabalhos que corroborem com empirismo ou medições de como as boas práticas de governança contribuem efetivamente no desempenho organizacional.

As técnicas de governança corporativa invadem diversas áreas da organização e buscam fontes confiáveis fora das empresas para o atendimento de suas demandas; da mesma forma, os processos de educação corporativa também estão pulverizados em diferentes espaços da organização. Essas características tendem a aproximar as duas disciplinas e melhorar o desempenho da empresa.

2.2 Educação corporativa

As primeiras manifestações teóricas sobre educação corporativa nasceram a partir da década de 1980, quando se percebeu a necessidade do alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia corporativa. Nesse novo cenário, originou-se a hipótese de que as organizações não possuem todas as informações de que necessitam e que seu conhecimento é apenas parcial. As informações são geradas e apropriadas em um processo contínuo. O conhecimento é fator de disputa e acirra a competição entre as organizações.

A educação corporativa é um conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas, que são estratégicas para o sucesso do negócio (EBOLI, 2004, p. 38-43).

A educação não mais termina com a formação es-

colar tradicional, uma vez que a vida não mais se divide em dois períodos: aquele em que se está estudando e o posterior à formatura; hoje é preciso se preparar para o mercado, que exige formação ativa e contínua (MEISTER, 1999, p. 11).

Os modelos de educação corporativa comumente exigem uma relação intrínseca entre as etapas de desenvolvimento, implantação de conhecimentos tácitos e atividades de pesquisa. Pode-se examinar que o desenvolvimento da educação corporativa não segue padrões lineares de construção e interação com fontes de conhecimento que estão pulverizadas nas organizações, tais como: elementos da cultura organizacional e processos de aprendizagem que não deram certo em um primeiro momento.

A administração dos processos de educação corporativa atualmente integra aspectos tecnológicos e humanos na sua construção, e essa integração perpassa diversas áreas das organizações. A gestão dos processos de educação provoca confronto entre múltiplos fatores do ambiente externo, forçando as empresas a reagirem com rapidez. Em paralelo, a natural instabilidade do ambiente interno exige dos gestores e da direção delegação de poderes para tomada de decisão, o que pode exigir reavaliação do modelo de gestão adotado.

A busca pelo conhecimento dentro dos processos de educação corporativa está distribuída nas mais diferentes fontes. Para que isso efetivamente ocorra, as empresas precisam criar canais que possibilitem que os seus funcionários, parceiros e clientes colaborem e interajam, formando um ambiente favorável à disseminação de conhecimento e informação.

A boa gestão da educação corporativa suportada pela organização é considerada um fator crítico de sucesso. Do ponto de vista da governança, é necessário o planejamento de processos de alinhamento de forma a assegurar que as execuções das metodologias de educação aconteçam de acordo com o programado.

3. Análise dos dados

O estudo apresenta uma análise sobre o Sescoop/PR, explorando-se a contextualização da organização do sistema cooperativista no estado do Paraná e o cenário para a criação do “S” do cooperativismo.

Visando dotar as cooperativas de um instrumento orientador de seu processo de modernização e fortalecimento, é feita uma reflexão sobre o papel do Sescoop/PR e os caminhos para ampliar a efetividade de suas ações.

Abordando-se o objeto da análise de caso, estão demonstrados os desafios para a prática estruturada de processos de governança e educação corporativa para auxiliar a atuação do Sescoop/PR junto às cooperativas do estado do Paraná.

3.1 Estrutura cooperativista no estado do Paraná

Desde a sua constituição, a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR) incorporou por antecipação, em sua estrutura estatutária, os fundamentos jurídico-legais contidos no Projeto de Lei que tramitava no Congresso Nacional e que resultou, após sua promulgação, na Lei Cooperativista nº 5.764, de 16/12/1971.

Essa lei geral, que atendia todos os ramos cooperativistas, era tecnicamente bem estruturada, funcional, avançada para os padrões da época, em sua vertente voltada à promoção das demandas econômicas das cooperativas, e alinhada fielmente aos princípios e valores consagrados pelo cooperativismo mundial, defendidos pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI).

A lei criava um sistema federativo único de representação cooperativista, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com representação nacional, e orga-

nizações estaduais, as Organizações de Estados e do Distrito Federal (OCEs), com atribuições iguais às da OCB nas áreas de suas jurisdições.

Todavia, a lei mantinha o cooperativismo tutelado pelo Estado, quanto à autorização de funcionamento e suas alterações, fiscalização e com total poder discricionário de intervenção na vida da sociedade cooperativa, diferentemente do tratamento dispensado pelo Estado às demais sociedades empresárias de prestação de serviços e mercantis. Esse regime de tutela pelo estado foi posteriormente revogado pela Constituição Federal de 1988, a qual concedeu ao cooperativismo poder na forma da lei e responsabilidade de sua própria gestão.

O Brasil vivenciava, à época, os efeitos da reestruturação política, social e econômica de substituição de importações, imposta pelo regime militar implantado desde a década de 1960. Esse era o ambiente político e social no qual ocorreu a formatação do programa de autogestão, que teve como uma de suas vertentes o propósito de modernizar as infraestruturas legais, produtivas e sociais das cooperativas.

Dentro dessa estratégia também estava inserida a modernização do agronegócio brasileiro, com ênfase na organização dos agricultores e da produção agrícola, focado no abastecimento do mercado interno e na geração de excedentes de produção.

O modelo cooperativista consolidado, todavia, surgiu a partir da década de 1970, quando foram desenvolvidos os Projetos de Integração de Cooperativismo (PICs), inicialmente implantados nas regiões Oeste e Sudoeste do Paraná, com a denominação de Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC). Na sequência, com o Projeto Norte de Cooperativismo (Norcoop), implantado na região Norte e Noroeste em 1974, e finalmente o Projeto Centro-Sul de Cooperativismo (Sulcoop), em 1976, envolvendo as

cooperativas das regiões do Centro, Leste e Sul do Paraná.

Os projetos de integração foram importantes para a formatação do modelo de cooperativismo paranaense e são citados com frequência em publicações e por dirigentes que participaram do processo inicial de planejamento do cooperativismo paranaense (RICKEN, 2009, p.04).

Pode-se resumir a evolução temporal do cooperativismo paranaense como fruto da incorporação das experiências cooperativistas vivenciadas pelos imigrantes europeus de diferentes etnias, com destaque para as cooperativas agropecuárias de colonização, autossustentadas pelas comunidades assentadas e, posteriormente, com o surgimento das cooperativas de cafeicultores e de produção agrícola e agroindustriais, fomentadas pelo poder público ou constituídas por iniciativas privadas.

3.2 Programa de Autogestão

Em 1991, implantou-se na Ocepar, por deliberação de sua Assembleia Geral, o Programa de Autogestão, vinculando todas as cooperativas registradas. Esse programa prevê o monitoramento permanente das cooperativas por meio do Sistema de Acompanhamento das Cooperativas (SAC). Também coloca à disposição da sociedade interessada uma Incubadora de Cooperativas para orientar a constituição de novas cooperativas e um Programa de Desenvolvimento de Cooperativas, o Procoope, incumbido de prestar orientação e assistência técnica às pequenas cooperativas em fase de estruturação (OCEPAR, 2014).

A autogestão reflete um desejo das cooperativas, manifesto por ocasião da realização do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em março de 1998, e

determina que: “A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.

Visando manter a qualidade da gestão das empresas cooperativas, credibilidade perante terceiros, transparência perante o quadro social e principalmente a garantia da continuidade da cooperativa, cumprindo seus objetivos sociais, faz-se necessário o monitoramento da empresa cooperativa. Vários instrumentos combinados são utilizados com esse objetivo, separando-os segundo a sua natureza e necessidade de especialização profissional, a fim de garantir que o trabalho resulte nos efeitos que se deseja, com maior resultado e menor dispêndio financeiro possível.

O estabelecimento desses instrumentos de controle deve ser entendido como ferramenta de administração, e não como mera fiscalização. O que se deseja é proporcionar melhores condições para que a cooperativa possa de fato ser uma sociedade democrática e que atenda aos anseios de seus cooperados, sem perder de vista o mercado (OCEPAR, 2014). Despertar os órgãos da cooperativa para o processo de autogestão, liberando as cooperativas da ação “fiscalizadora estatal”, que tem se mostrado ineficiente porque as entidades estatais não dispõem de recursos financeiros e humanos qualificados e suficientes para a realização da fiscalização (KOSLOVSKI, 2004, p. 03).

3.3 SESCOOP/PR

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) foi criado pela Medida Provisória nº 1.715, de 03/09/1998, e Decreto nº 3.017, de 06/04/1999 e tem como objetivo “desenvolver a educação e a capacitação cooperativista profissional para o cooperativismo, a autogestão das cooperativas e o fortalecimento

da causa cooperativista” (SESCOOP, 2014). É um órgão que faz parte do Sistema “S”, sem fins lucrativos, com sede em Brasília-DF, sendo o braço da capacitação junto à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

O SESCOOP/PR tem como objetivo investir na profissionalização de associados, conselheiros, empregados e familiares de cooperativas registradas e ativas no Paraná em seus diversos ramos de atividade, atendendo às demandas das cooperativas no Paraná, nas linhas estratégicas de formação profissional, monitoramento de cooperativas e promoção social. Desenvolve ações norteadas em direções estratégicas baseadas em valores e princípios do Cooperativismo e focadas na promoção da autogestão das cooperativas.

3.4 Mecanismos e relação da educação corporativa e governança no SESCOOP/PR

Os processos de educação corporativa e governança dentro das características da organização estudada têm como objetivo a análise de mecanismos estruturados. Para atendimento dessa proposição, foram identificadas as fórmulas utilizadas pela organização, bem como os métodos de coleta, análise e disseminação das informações que são decompostas presentemente.

Coletando sistematicamente os dados, analisando e interpretando-os, o SESCOOP/PR disponibiliza esses instrumentos de análise por meio de canais de informação às cooperativas. A utilização dessas ferramentas de inteligência estratégica subsidia a tomada de decisão, gerando diferenciais competitivos para as cooperativas paranaenses.

O SESCOOP/PR abastece o sistema cooperativo com o acompanhamento e criação de cenários, que seguem os eventos do ambiente, com a finalidade de detectar mudan-

ças e identificar tendências, abastecendo os gestores das cooperativas com informações para a tomada de decisão. O monitoramento do ambiente, interno e externo, é realizado com coleta e análise de uma série de informações que estão no mercado e nas cooperativas, disponibilizados no Sistema Autogestão (SESCOOP, 2014).

O desenvolvimento e aprimoramento das atividades de treinamento e desenvolvimento estão diretamente relacionados à evolução das necessidades das empresas, aos modelos de gestão, à cultura organizacional e com um espectro mais amplo, à própria evolução do sistema cooperativista. A preocupação do capital em gerir o conhecimento dentro das organizações vem desde os primeiros passos da sociedade cooperativista, mesmo que isso não tenha sido percebido e corretamente gerenciado.

Dados da Ocepar demonstram que o volume de investimentos em treinamentos para as cooperativas paranaenses vem aumentando significativamente. Na figura 1, pode-se observar que o volume de investimentos era de 1,89 milhões de reais no ano 2000, alcançando o volume de 21,74 milhões de reais em 2014. Já a movimentação econômica das cooperativas paranaenses passou de 6,17 bilhões de reais em 2000 para 50,90 bilhões de reais em 2014. Em uma avaliação preliminar, é possível induzir que os investimentos em treinamento têm influenciado o crescimento econômico das cooperativas no período analisado.

A aplicação de uma cultura de compartilhamento de informações e uso de sistemas inteligentes decompõe a informação em ferramentas estruturadas para apropriação dos subsídios pela educação corporativa. As boas práticas podem ser utilizadas para incentivar e organizar o processo de criação de conhecimento, mas somente a modificação de conduta e o compartilhamento de informações pode transformar o conhecimento relevante em processos efetivos de governança corporativa. Independentemente do selecionado, essas avaliações

Figura 1 – Comparativo entre volume de investimentos em treinamento x movimentação econômica das cooperativas paranaenses



Fonte: Sistema Autogestão Ocepar, 2015.

costumeiramente se tornam muito onerosas, devido à complexidade das cooperativas e dos mercados em que operam. Complementarmente, a heterogeneidade de ramos, portes e grau de industrialização dificulta a adoção de um método único para que o Sescoop/PR avalie de maneira única as cooperativas paranaenses.

Com o objetivo de possibilitar a utilização de uma metodologia-padrão, o Sescoop/PR propôs um método denominado Plano Estratégico de Desenvolvimento Cooperativo (PEDC), o qual busca promover uma análise sistêmica do planejamento e da gestão das cooperativas, objetivando seu pleno desenvolvimento. Para tanto, aliam-se diversos tipos de análises – econômico-financeira, estratégica, social e funcional – buscando o direcionamento e a convergência de esforços e recursos, de modo que os resultados sejam alcançados. Todo o processo é realizado instigando não somente a reflexão, mas também o planejamento nas cooperativas, procurando dotá-las de um instrumento orientador em seu processo de modernização e fortalecimento, perseguindo resultados quantitativos e qualitativos da aplicação dos recursos em treinamentos.

A prática de processos de educação e governança corporativa é influenciada por fatores ambientais e culturais da organização, e, se correlacionados com metodologias adequadas de gerenciamento organiza-

cional, permitiram ao Sescop/PR vantagens interdependentes, cada uma consumindo e fornecendo insumos para a construção de cenários que possibilitaram à organização a detecção de ferramentas que podem ser utilizadas na construção de sistemas estruturados de gestão.

4. Considerações finais

A educação corporativa não gera necessariamente processos de governança nas empresas, mas o aprimoramento e o alinhamento desses mecanismos conferem condições favoráveis para o crescimento das empresas, estabelecendo vantagens competitivas. A globalização trouxe impactantes mudanças estruturais para o setor cooperativista, exigindo modernização e reestruturação organizacional na busca pela sobrevivência, em um cenário de intensa competição e constante desenvolvimento.

Estando os investimentos em educação corporativa entre os mais difíceis de serem alocados assertivamente, é primordial estudar e identificar o método mais adequado às cooperativas paranaenses para que, no momento do amadurecimento desses investimentos, o setor não deixe de usufruir dos benefícios esperados.

O Sescop/PR reconhece o valor da informação e disponibiliza recursos para sua coleta e análise, utilizando o conhecimento por ela gerado como fundamento dos processos de tomada de decisão, nos níveis operacional, tático e, especialmente, para o nível estratégico, no qual é adotada a maioria das decisões de impacto no negócio das cooperativas.

O modelo proposto também pode servir de subsídio para os dirigentes e gestores. A sua adoção significa criar um mapa de navegação para a condução dos negócios, pois abrange diversas áreas e relacionam o desempenho

da cooperativa sobre diversas e diferentes perspectivas, possibilitando uma cultura de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento sustentável.

Referências

ANDRADE, A.; ROSSETTI, P. **Governança corporativa: fundamento, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ABRAIC. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. **Inteligência competitiva: perguntas frequentes**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/faqs.asp>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática**. Curitiba: Sescop/PR, 2005.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E.; PEREIRA NETO, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 8 ago. 2014.

JÄGER, W. **As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação**. Curitiba: Ocepar, 1994.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. 3. ed. Curitiba: Sescop/PR, 2004.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporati-**

vas. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson; Makron Books, 1999.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp>. Acesso em: 9 ago. 2014.

OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>. Acesso em: 9 ago. 2014.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICKEN, J. R. **A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) –

Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAPE. FGV, Rio de Janeiro. 2009. 142 p.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Capacitação e aperfeiçoamento para as cooperativas**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/sescoop/>>. Acesso em: 9 ago. 2014.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.