



PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ-UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração



LUCIANA CRISTINA QUIRINO DOS SANTOS

LÓGICAS INSTITUCIONAIS E LEGITIMIDADE: O CASO COAMO
AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA

MARINGÁ

2020



PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ-UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração



LUCIANA CRISTINA QUIRINO DOS SANTOS

**LÓGICAS INSTITUCIONAIS E LEGITIMIDADE: O CASO COAMO
AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: João Marcelo Crubellate

MARINGÁ

2020

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S2371

Santos, Luciana Cristina Quirino dos

Lógicas institucionais e legitimidade : o caso Coamo Agroindustrial Cooperativa /
Luciana Cristina Quirino dos Santos. -- Maringá, PR, 2020.
115 f.: il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Teoria institucional. 2. Lógicas institucionais. 3. Legitimidade organizacional. 4. Cooperativas agrícolas. I. Crubellate, João Marcelo, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 334.6830

LUCIANA CRISTINA QUIRINO DOS SANTOS

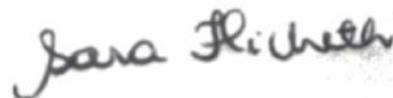
**LÓGICAS INSTITUCIONAIS E LEGITIMIDADE:
o caso COAMO Agroindustrial Cooperativa**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovado em 29 de junho de 2020



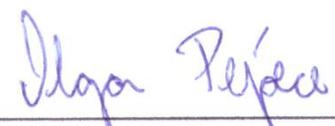
Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
(presidente)



Profª Drª Sara Fernandes Picheth
(membro examinador externo)



Profª. Drª. Fabiane Cortez Verdu
(membro examinador PPA)



Drª. Olga Maria Coutinho Pépece
Coordenadora do PPA

MARINGÁ
2020

Dedico esta dissertação a minha família, meus amigos e ao meu orientador pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pelo dom da vida até o presente momento, pois ele cuidou de mim, me amparou e colocou pessoas maravilhosas em meu caminho.

Aos Meus pais, João e Lurdes, pelo incentivo constante, pois mesmo diante de tantas condições materiais adversas proporcionaram meios durante minha trajetória acadêmica para que eu pudesse chegar até aqui.

Ao meu esposo Júnior, meu muito obrigada! Por toda a sua paciência ao longo desses anos, pelas palavras de incentivo no momento de desânimo e pelo seu amor e companheirismo.

Ao meu amado filho João Pedro, por sua existência em minha vida, o melhor presente que já recebi durante a minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Marcelo Crubellate, Muitíssimo obrigada! Por toda paciência, pelo apoio nos momentos mais difíceis que passei, por não desistir de mim e principalmente por todo aprendizado acadêmico que recebi.

Ao Bruhmer pela sua perfeita solicitude e seu maravilhoso cafezinho.

Aos meus professores do Mestrado, pela incrível experiência vivida, pelo conhecimento que adquiri e pela forma de pensar jamais experimentada antes, principalmente por todo apoio e compreensão.

Agradeço a todos os alunos e amigos do Mestrado, que compartilharam conhecimento e aprendizado, assim como conquistas e angústias. Em especial a Elisângela Palongan, Muito obrigada! Você foi um anjo que Deus colocou no meu caminho em Maringá.

Não poderia deixar de agradecer a empresa em que trabalho, pelo apoio durante todo mestrado, permitindo que eu pudesse frequentar as aulas com tranquilidade. É bom saber que ainda existem gestores que dão o valor a pesquisa/ciência.

Agradeço também a Cooperativa Coamo, em especial ao Ilivaldo pela paciência em me receber e me atender tão bem.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente dessa trajetória da minha vida. Muito Obrigada!

RESUMO

O principal desafio de gestão das organizações cooperativas respalda na conciliação entre os padrões sociais advindos da doutrina do cooperativismo e os padrões competitivos exigidos para atuação em um mercado globalizado. A abertura comercial e o pacote de modernização da agricultura incentivado pelo Estado na década de 70 aqueceu o mercado agrícola brasileiro, sendo assim, as cooperativas agrícolas assumiram o papel de dependência financeira e tornaram-se as principais intermediárias desses subsídios fornecidos pelo Estado com o intuito de promover mudanças tecnológicas por meio do cultivo de lavouras modernas principalmente a soja. Esse contexto de mudança é propício para o aparecimento de novas lógicas institucionais denominadas de lógicas emergentes. Quando em um ambiente institucional operam mais de uma lógica com prescrições compatíveis ou não temos um ambiente composto por múltiplas lógicas institucionais das quais advém à complexidade institucional. Nesse contexto, o objetivo dessa dissertação é entender como lógicas institucionais que emergiram de mudanças tecnológicas e legais ocorridas a partir de 1980 no campo do cooperativismo agrícola brasileiro, foram legitimadas na Coamo Agroindustrial Cooperativa. Essa cooperativa foi escolhida visto que a mesma despontou em meio a uma conjuntura econômica de recessão que o país enfrentava. Teoricamente esta pesquisa está fundamentada na abordagem da teoria institucional. No que tange aos procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo de caso utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o ambiente da Coamo é permeado por diversas lógicas institucionais emergentes: a estatal, a comercial e a financista, porém, o surgimento dessas lógicas institucionais emergentes promoveu somente o enfraquecimento dos aspectos constituintes da lógica cooperativista, mas não a eliminou. A dinâmica de legitimação das lógicas institucionais da Coamo é intrínseca à legislação do cooperativismo. A cooperativa desde sua constituição mantém uma cultura de coletividade, honestidade, valores e princípios muito fortes. Em suma, essas lógicas emergentes no campo do cooperativismo da Coamo propiciou o primeiro passo para a dualidade da estrutura da Cooperativa e a gestão da Coamo no seu processo de institucionalização/legitimação conseguiu absorver essa pluralidade institucional.

Palavras-chave: Lógicas Institucionais. Mudanças Tecnológicas/Legais. Legitimidade. Cooperativismo.

ABSTRACT

The main management challenge of cooperative organizations rests on the reconciliation between social standards arising from the doctrine of cooperativism and the competitive standards required to operate in a globalized market. The commercial opening and the agricultural modernization package encouraged by the State in the 1970s heated up the Brazilian agricultural market, thus, agricultural cooperatives assumed the role of financial dependence and became the main intermediaries of these subsidies provided by the State with the intention of to promote technological changes through the cultivation of modern crops mainly soy. This context of change is conducive to the emergence of new institutional logics it operates called emerging logics. When in an institutional environment they operate more than one logic with compatible prescriptions or we do not have an environment composed of multiple institutional logics from which comes the institutional complexity. In this context, the objective of this dissertation is to understand how institutional logics that emerged from technological and legal changes that occurred since 1980 in the field of Brazilian agricultural cooperativism were legitimized in the Coamo Agroindustrial Cooperative. This cooperative was chosen because it emerged amid an economic recession that the country was facing. Theoretically this research is based on the approach of institutional theory, with regard to methodological procedures, a case study was carried out using the technique of content analysis. The results showed that the Coamo environment is permeated by several emerging institutional logics: the state, commercial and financial ones, however, the emergence of these emerging institutional logics only promoted the weakening of the constituent aspects of the cooperative logic, but it did not eliminate it. The dynamics of legitimation of Coamo institutional logic is intrinsic to the legislation of cooperativism, the cooperative since its constitution maintains a culture of collectivity, honesty, values and very strong principles. In short, these emerging logics in the field of Coamo cooperativism provided the first step towards the duality of the Cooperative's structure. And Coamo management in its institutionalization/legitimation process has managed to absorb institutional plurality.

Keywords: Institutional Logics. Technological / Legal Changes. Legitimacy. Cooperativism.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

QUADRO 1 - TRÊS PILARES DA INSTITUIÇÃO.....	24
QUADRO 2 - TIPOLOGIA DE MUDANÇA EM LÓGICA INSTITUCIONAL.....	31
QUADRO 3 - UMA TIPOLOGIA DE LEGITIMIDADE.....	34
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DAS COOPERATIVAS	40
QUADRO 5 - EDIÇÕES DO JORNAL COAMO UTILIZADAS PARA CLASSIFICAÇÕES	53
QUADRO 6 – COMPOSIÇÃO DA PRIMEIRA DIRETORIA DA COAMO.....	60
QUADRO 7 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES/CRIAÇÕES DE LEGISLAÇÃO COOPERATIVISTA.....	75
QUADRO 8 - ATIVIDADES PRINCIPAIS DA COAMO	77
QUADRO 9 - DADOS FINANCEIROS COAMO.....	81
QUADRO 10 - LÓGICAS INSTITUCIONAIS ATUANTES NA COAMO.....	83
QUADRO 11 LEGITIMAÇÃO DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS DA COAMO	85
FIGURA 1 - LÓGICAS INSTITUCIONAIS: DUALIDADE DE ARTICULAÇÕES QUE CONECTAM A TROIKA OBJETO-PRÁTICA-SUJEITO	27
FIGURA 2 - ESTÁGIOS DA MUDANÇA INSTITUCIONAL	29
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA BÁSICO DE UMA COOPERATIVA	38
FIGURA 4 - EXPERIMENTOS NA LAVOURA DE TRIGO.....	57
FIGURA 5 – ASSEMBLEIA E ASSINATURA DA ATA DE CONSTITUIÇÃO DA COAMO.....	59
FIGURA 6 - ARAGEM DA TERRA POR FORÇA ANIMAL.....	63
FIGURA 7 PIONEIROS DO PLANTIO DIRETO EM CAMPO MOURÃO.....	66
FIGURA 8 - PARTE DA FAZENDA EXPERIMENTAL DA COAMO	67
FIGURA 9 - EVOLUÇÃO DA INDUSTRIALIZAÇÃO DA COAMO	71
FIGURA 10 – PARQUE INDUSTRIAL DA COAMO EM CAMPO MOURÃO/PR.....	72
FIGURA 11 - TERMINAL PORTUÁRIO E INDÚSTRIA DE PROCESSAMENTO DE SOJA	73
FIGURA 12 - LINHA COMPLETA DOS ALIMENTOS COAMO DESTINADA AO VAREJO.....	74

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

COAMO	Coamo Agroindustrial Cooperativa
ICA	Aliança Cooperativa Internacional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PIB	Produto Interno Bruto
SNCR	Sistema Nacional de Crédito Rural
GERCA	Grupo Executivo da Racionalização da Cafeicultura
PGPM	Política de Garantia de Preços Mínimos
EGF	Empréstimos do Governo Federal
CPR	Cédula do Produtor Rural
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
BNH	Banco Nacional de Habitação
INDA	Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário
CREAI	Carteira de Crédito Agrícola e Industrial
PRONACOOP	Programa Nacional de Cooperativismo
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
CNC	Conselho Nacional de Cooperativismo
FUNACOOP	Fundo Nacional de Cooperativismo
RECOOP	Programa de Revitalização das Coop. de Produção Agropecuárias
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul.
CTRIN	Comissão de Compra do Trigo Nacional

CFP	Comissão de Financiamentos da produção
IAPAR	Instituto Agrônômico do Paraná
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBP	International Plant Brady
ICI	Imperial Chemical Industries
CTA	Centro de Treinamento Agrícola
PROAGRO	Programa de Garantia da Atividade Agropecuária
SESCOOP/PR	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	18
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	18
1.2.3 <i>Objetivos específicos</i>	18
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 ABORDAGEM INSTITUCIONAL	21
2.1.1 <i>Lógica Institucional</i>	26
2.1.2 <i>Legitimidade Organizacional</i>	32
2.2 GESTÃO DE COOPERATIVAS.....	37
2.2.1 <i>Mudanças tecnológicas e legais</i>	42
3. METODOLOGIA.....	47
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	47
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANÁLITICAS	47
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	49
3.4 ESCOLHA DO CASO	51
3.5 COLETA DE DADOS	52
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	52
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 TRAJETÓRIA DA COAMO	56
4.2 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E LEGAIS	62
4.3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS IDENTIFICADAS NA COAMO	76
4.3.1 <i>Lógica Cooperativista</i>	76
3.2 <i>Lógicas Institucionais Emergentes na Coamo</i>	79
4.4 LEGITIMAÇÃO DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS EMERGENTES	84
CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS	97

1. INTRODUÇÃO

As organizações cooperativistas que se destacam não só pelo seu papel econômico, mas também social, estão se tornando protagonistas de satisfatórios resultados econômicos de várias economias mundiais. Atualmente existem mais de 3 milhões de cooperativas, sendo que uma em cada seis pessoas são cooperadoras, além de empregarem pelo menos 280 milhões de pessoas em todo o mundo (ICA, 2018).

As primeiras formas de cooperar surgiram por meio das relações de convívio entre os indivíduos enquanto seres sociais e colaborativos entre si. O ato de unir ou associar-se as outras pessoas ou familiares existe desde os primórdios da história da humanidade e caracteriza as primeiras experiências no sentido de cooperar, no entanto, a consolidação das manifestações que preconizou o cooperativismo moderno sucedeu no ambiente capitalista do século XIX como forma de reação às injustiças sociais ocorridas na Europa durante a revolução industrial (COSTA, 2007. BIALOSKORSKI, 1998).

Segundo Pinho (2004), essas injustiças sociais advindas da Revolução industrial foi o que impulsionou o surgimento do cooperativismo entendido como um movimento de fins econômico-sociais. Os operários nesse período viviam em condições precárias de trabalho e extrema exploração de mão de obra, a pobreza era nítida e o que recebiam não era o suficiente nem mesmo para arcar com a alimentação básica.

Neste contexto, em 1844 vinte e oito operários de Rochdale-Manchester na Inglaterra se uniram buscando um mesmo objetivo econômico e social. Esses tecelões passaram a adquirir seus produtos coletivamente por um preço bem melhor e os dividiam de forma igualitária, essa ideia dos vinte e oito pioneiros prosperou e após doze anos já contava com 3.450 sócios. Esse movimento de operários transformou-se na Organização Cooperativa de Rochdale que é considerada historicamente por diversos autores (RIOS, 1987. BIALOSKORSKI, 1998. PINHO, 2007. COSTA, 2007. PINHEIRO, 2008), como a primeira cooperativa formal de sucesso que foi basilar para surgimento da configuração cooperativista atual.

Segundo Pinheiro (2008 p.23), “o movimento cooperativo como conhecemos hoje se respalda nos princípios de Rochdale”. Sob orientação da Aliança Cooperativa Internacional (ICA) as formas de atuação das cooperativas já passaram por atualizações e modernizações em suas bases de princípios em três momentos, 1937, 1966 e em 1995. Porém, esses

princípios que nortearam a forma de atuação dos pioneiros de Rochdale, ainda hoje, servem como alicerces de todas as cooperativas do mundo, esse compartilhamento doutrinário é base de uma linguagem comum que faz referência ao cooperativismo, os princípios que norteiam o cooperativismo são; 1º adesão voluntária livre, 2º Gestão democrática e livre, 3º Participação econômica dos cooperados, 4º Autonomia e independência, 5º Educação, formação e informação, 6º Inter cooperação e 7º Interesse pela comunidade (ICA,2018).

As características dos princípios norteadores das atuações cooperativas se fazem presente nas definições de cooperativismo e cooperativas. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), “o cooperativismo se baseia em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o próximo”. Segundo Pinho (1966) o cooperar une as pessoas para encarar situações adversas, já a cooperação é a ação de indivíduos com interesses que visam o mesmo objetivo, e o cooperativismo significa, sistema, doutrina ou ideologia. Para Aliança Cooperativa Internacional (ICA 2018) as organizações cooperativas são uma forma de satisfazer as necessidades econômicas e sociais comuns de seus membros por meio da cooperação, as pessoas se unem voluntariamente constituindo cooperativas que vão ser geridas democraticamente.

A cultura da cooperação no Brasil, segundo Pinheiro (2008), deriva da colonização portuguesa. Naquela época o foco do cooperativismo fora o consumo de produtos agrícolas. Hoje de acordo com o sistema OCEPAR as cooperativas brasileiras atuam em mais de treze ramos cooperativistas sendo eles: Crédito, Consumo, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte, Turismo e Lazer, e o ramo Agropecuário que é objeto desse estudo.

Os produtos agropecuários são considerados pela OCB o “ouro verde do Brasil”. A agropecuária é uma das principais forças econômicas do país e as cooperativas são grandes responsáveis pela produção e comercialização desses produtos. O cooperativismo do setor agropecuário brasileiro é um dos mais significativos em termos econômico-sociais apresentando importante participação no crescimento do PIB brasileiro. Segundo dados do anuário do cooperativismo brasileiro do sistema OCB, mais de 90% das exportações brasileiras são de produtos agropecuários, além de ser o ramo com maior índice de empregabilidade entre as cooperativas 51%, o Brasil atualmente conta com 1.021.019 cooperados distribuídos nas 1.613 cooperativas agropecuárias brasileiras.

A história de sucesso do cooperativismo agropecuário brasileiro tem seu ápice a partir da década de 1960 que é o período em que se formou a base para a modernização da agricultura. Antes desse período a agricultura era predominantemente uma atividade de subsistência além de ser considerada autossuficiente, ou seja, não utilizava equipamentos agrícolas e insumos industriais para produção. Os animais, fertilizantes e equipamentos utilizados para o cultivo agrícola eram produzidos nas próprias unidades rurais. (BIALOSKORSKI, 1994)

Nesse período também as áreas rurais paranaenses eram predominantemente de cafezais, porém, os declínios nos preços devido à saturação do mercado além da geada de 55 segundo Cancian (1981) “produziu um grande abalo na cafeicultura mostrando a necessidade de diversificar a produção rural”. Essa necessidade foi impulsionada pelo programa federal do GERCA (Grupo Executivo da Racionalização da Cafeicultura) que tinha como objetivo a erradicação de cafezais que não apresentavam rentabilidade econômica favorável. Sendo assim, essa moderação da cultura do café de acordo com Cancian (1981) proporcionou a diversificação da produção agrícola principalmente para áreas de pastagens utilizadas na produção de gado de corte e posteriormente por culturas mecanizadas como, por exemplo, o cultivo de oleaginosas como a soja, culturas essas que exigiram de uma tecnologia mais aprimorada.

Essa diversificação na agricultura promoveu grandes mudanças na base técnica da agricultura passando a utilizar cada vez mais recursos industrializados como meios de produção. As culturas de grãos exigiam tecnologias aprimoradas o que promoveu também o crescimento das indústrias de maquinários, colheitadeiras, defensivos, corretivos do solo, fertilizantes e outros insumos necessários para produção agrícola. (CANCIAN, 1981).

Esse desenvolvimento agrícola decorreu não só da substituição do tradicional cultivo do café pelas culturas mecanizadas, mas também pelo forte apoio financeiro por parte do governo visando a comercialização ao mercado externo. O forte apoio e auxílio de políticas estatais de modernização da agricultura, como por exemplo, a política de crédito subsidiado, fez das cooperativas principais intermediárias entre os pequenos produtores rurais e o mercado, logo essa elevação da disponibilidade de créditos promoveu o crescimento em investimento por parte das cooperativas e muitas se constituíram em verdadeiros complexos agroindustriais principalmente nos estados do Sul do país (CANCIAN, 1981).

A liberação massiva de crédito para as cooperativas além de promover o desenvolvimento tecnológico permitiu a elas auferir satisfatórios resultados econômicos se adequando às exigências do desenvolvimento capitalista agroindustrial adotado pelo governo. Durante as décadas de 1970 e 1980 as cooperativas expandiram suas fronteiras abrindo-se para a internacionalização. Segundo Souza (2009), ocorreu um crescimento acelerado do cooperativismo concomitantemente com um endividamento, mesmo com a intervenção do estado reduzida a dependência do sistema financeiro do governo para manter esse crescimento era muito forte e as cooperativas ainda eram passivas na busca pela autonomia.

Segundo Pinho (2004), com a promulgação da Lei Cooperativa 5.764/71 ocorre a reformulação da estrutura do cooperativismo brasileiro. As cooperativas se enquadraram em um modelo empresarial e gradativamente foram distanciando-se do forte centralismo estatal. Essas dependências estatais foram concluídas com a Constituição de 1988. De acordo com Pinho (2004), a proibição constitucional de interferência estatal em associações levou abertura de diversas cooperativas de crédito e promoveu a lentos passos a autogestão do cooperativismo, porém, as cooperativas não conseguiram desfrutar deste momento, pois enfrentavam a recessão econômica e turbulências políticas que acompanhavam a economia nacional e mundial desde o início dos anos de 1980.

Segundo Geri et al. (2011) na tentativa de estabilidade econômica o país passou a adotar novas medidas para tentar regular a economia e o setor agropecuário acabou sendo penalizado com o distanciamento das políticas estatais de incentivo. A estagnação da economia entre as décadas de 1980 e 1990 proporcionou a redução ou extinção de várias políticas agrícolas como, por exemplo, a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), os Empréstimos do Governo Federal (EGF) reduzindo consideravelmente os valores dos créditos rurais oficiais, logo os financiamentos para as lavouras de trigo e soja estavam muito abaixo do necessário (MEDEIROS E PADILHA, 2014).

Essa redução dos subsídios de créditos estatais também foi um dos motivos que proporcionou o endividamento de muitas cooperativas. Sem o apoio financeiro por parte do governo as cooperativas passam a utilizar os contratos de “soja verde” ou “venda antecipada” e a Cédula do Produtor Rural (CPR) como mecanismo para captação de recursos financeiros, ou seja, as cooperativas viram-se obrigadas a atuarem como bancos para buscar recursos junto ao mercado financeiro para atender as demandas existentes tanto para si como para seus cooperados (MEDEIROS E PADILHA, 2014).

Diante deste cenário de mudança ambiental, muitas cooperativas não conseguiram enquadrarem-se as novas normas e medidas governamentais. Um exemplo é no caso da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) fundada em 1927, que representou por muitas décadas uma história de sucesso. A cooperativa nos moldes de verticalização contava com uma diversificada produção agrícola principalmente hortigranjeira, porém, todo esse desempenho sem o auxílio dos subsídios estatais para alavancar o processo de industrialização pressionou a Cooperativa (CAC) pela busca de créditos financeiros em instituições privadas para atender diretamente seus associados e com período de inflação e recessão econômica que o país enfrentou na época, levou a Cooperativa a um grau de endividamento expressivo em relação ao seu desenvolvimento econômico (GONÇALVES E VEGRO, 1994).

Para compreender esse processo de mudança no ambiente organizacional, podemos partir da lente teórica das lógicas institucionais. Segundo Thornton e Ocasio (1999), as lógicas institucionais fornecem mecanismos sobre como interpretar e agir frente à realidade e as mudanças organizacionais, ou seja, definir um comportamento apropriado ao contexto organizacional atual e atuar de forma legítima dentro dele, atendendo a padrões, normas e valores bem estabelecidos.

Segundo Bertels e Lawrence (2016), esse contexto de mudança é propício para o aparecimento de novas lógicas institucionais denominadas de lógicas institucionais emergentes. Essas lógicas institucionais emergentes surgem então como desafiadoras às lógicas que antes eram predominantes e se encontravam muito bem estabelecidas e legitimadas. O surgimento de uma nova lógica não representa necessariamente o desaparecimento de outra. Porém, quando em um ambiente institucional operam mais de uma lógica com prescrições compatíveis ou não temos um ambiente composto por múltiplas lógicas institucionais das quais advém a complexidade institucional (GREENWOOD et al., 2011).

Esses contextos que envolvem múltiplas lógicas institucionais caracterizam-se pelo aumento das pressões institucionais e saber gerenciar essas pressões é de suma importância. No campo das cooperativas agrícolas essas pressões institucionais podem ser evidenciadas por meio das mudanças tecnológicas e legais ocorridas no ambiente cooperativista a partir de 1980. As cooperativas eram caracterizadas pela predominância de uma lógica social pautada nas doutrinas e princípios do cooperativismo, porém, a partir da década de 80 as cooperativas passam a ter influência de uma postura mais empresarial respaldada em uma lógica financeira.

Para Teixeira e Roglio (2015) as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas estimularam mudanças relevantes no campo organizacional onde o ambiente institucional das cooperativas aproximou-se mais fortemente do modelo de comportamento econômico passando a se desenvolver sobre forte influência de uma lógica institucional de mercado.

Todas essas modificações tecnológicas e legais ocorridas principalmente a partir dos anos de 1980 para algumas cooperativas representou o término de suas atividades. Muitas organizações não conseguiram gerir essas novas pressões institucionais. Essas relações entre ambiente e organização, na Teoria Institucional também são retratadas por seus aspectos sociológicos. Segundo Scott (2008), essa lente teórica institucional é classificada em três colunas de sustentação: a reguladora, a normativa e a cognitiva. Essa perspectiva institucional contempla a mudança teórica na teoria organizacional procurando entender como as organizações incorporam e são incorporadas em seus ambientes dinâmicos, focalizando a heterogeneidade e a interdependência.

Este cenário de crise que despontou no meio do cooperativismo agrícola, principalmente a partir do ano de 1980, comporta certa discrepância percebida quando se analisa o histórico de algumas cooperativas dessa época. Conforme relatado anteriormente, enquanto tal cenário foi palco do encerramento das atividades de muitas cooperativas, outras conseguiram incorporar essas novas lógicas emergentes tornando-se cooperativas detentoras de um histórico de sucesso.

A Coamo Agroindustrial Cooperativa, um exemplo desse sucesso, atualmente é uma das maiores empresas exportadoras brasileiras exportando para os continentes europeu, americano, asiático e africano. Segundo dados dos relatórios da gestão, somente no ano de 2018 a COAMO exportou 4,58 milhões de toneladas de produtos. Em mais de quatro décadas ela construiu um patrimônio de solidez por meio do alinhamento da confiança e administração eficiente entre cooperado, diretoria e funcionários. Fundada com apenas 79 cooperados hoje já conta com mais de 28.000 mil associados todos participantes do bom desempenho econômico da cooperativa, que em meio à recessão que o país enfrentava na década de 80 conseguiu alinhar sua estratégia superando as pressões institucionais e se tornar uma das maiores empresas da América Latina.

Nesse sentido, a motivação para elaboração dessa dissertação decorre do interesse por compreender, por uma lente teórica institucional, esse percurso de sucesso da Coamo Agroindustrial Cooperativa frente às mudanças tecnológicas e legais que afetaram o ramo do

cooperativismo agrícola brasileiro a partir do ano de 1980 quando o país enfrentava um cenário econômico em recessão.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa que norteará essa dissertação é: Como lógicas institucionais que emergiram de mudanças tecnológicas e legais no campo do cooperativismo agrícola brasileiro, a partir dos anos 1980, foram legitimadas na Coamo Agroindustrial Cooperativa?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Por meio de uma abordagem institucional e partindo da premissa de que a adequada resposta às novas pressões institucionais é fator fundamental para explicar o sucesso gerencial das organizações o objetivo geral dessa dissertação é:

Entender como lógicas institucionais que emergiram de mudanças tecnológicas e legais ocorridas a partir de 1980 no campo do cooperativismo agrícola brasileiro, foram legitimadas na Coamo Agroindustrial Cooperativa.

1.2.3 Objetivos específicos

- Descrever as principais mudanças tecnológicas e legais evidenciadas no campo das cooperativas agrícolas brasileiras no início da década de 80.
- Identificar as principais lógicas institucionais que emergiram no novo contexto ambiental produzido pelas mudanças tecnológicas e legais.
- Descrever a Trajetória da Coamo Agroindustrial Cooperativa.
- Identificar as principais lógicas institucionais predominantes na Coamo Agroindustrial Cooperativa, no período de 1980 a 2017.
- Entender o processo de legitimação de novas lógicas institucionais emergentes na Coamo Agroindustrial Cooperativa, no período de 1980 a 2017.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo realizado contribuirá para o campo teórico dos estudos organizacionais uma vez que contemplará questões de legitimidade implicadas nas discussões das lógicas institucionais. A Teoria Institucional, por meio dessa ramificação busca explicar como normas e regras institucionais se legitimam entre as práticas dos indivíduos, essa perspectiva contribui para os estudos organizacionais ao servir como lente de análise para situações específicas de estudos focados no âmbito cultural das organizações.

Por meio das lógicas institucionais podemos explicar também os fenômenos que influenciam o processo de legitimidade organizacional, buscando compreender o que os gestores fazem, e porque fazem de determinada maneira e não de outra forma, sendo assim, é possível demonstrar também que os indivíduos são influenciados no processo quanto nas suas tomadas de decisões e no processo de gestão, alguns autores (BONFIM; ABIB; GONÇALVES, 2013), consideram necessários mais estudos para entender a forma como os atores empregam tais aspectos institucionais em um ambiente complexo.

Neste sentido, entende-se que parece ser teoricamente relevante entender as mudanças ocorridas na esfera das organizações que afetam ou não a cultura as normas e valores institucionais, principalmente porque, em tempos de constantes e rápidas mudanças, as organizações se tornam mais pressionadas a terem atitudes diferentes na forma de se fazer as coisas. Embora a teoria institucional tenha sido amplamente pesquisada os estudos norteados pelo seu arcabouço teórico continuam sendo demandados e essa pesquisa se torna ainda mais relevante pelo seu enfoque nas lógicas institucionais, uma vez que essa perspectiva possibilita a análise da diferenciação, enfoque defendido para o fortalecimento da Teoria institucional (GREENWOOD; HININGS; WHETTEN, 2014).

Em termos práticos, é relevante contribuir para a compreensão da dinâmica das organizações cooperativistas uma vez que essas organizações são responsáveis por ótimos resultados econômicos de várias economias mundiais. Atualmente existem mais de 3 milhões de cooperativas, sendo que uma em cada seis pessoas são cooperadoras, além de empregarem pelo menos 280 milhões de pessoas em todo o mundo (ICA, 2018).

No Brasil, segundo dados da OCB existem mais de um milhão de associados distribuídos nas 1613 cooperativas agropecuárias. O cooperativismo do setor agropecuário brasileiro é um dos mais significativos em termos econômico-sociais, segundo dados da OCB, mais de 90% das exportações brasileiras são de produtos agropecuários, o que contribui

significativamente para o crescimento do PIB brasileiro, além de ser o ramo com maior índice de empregabilidade entre as cooperativas 51%.

Neste sentido, esse estudo pode proporcionar o entendimento da dinâmica dessas organizações cooperativas, que se depara com a necessidade de lidar com distintas dimensões. De um lado, a sua inerente capacidade cooperativista e por outro lado a necessidade de sobrevivência em um mercado global, concorrente e dinâmico. Dessa forma, esse estudo por meio de seus resultados pode proporcionar um melhor entendimento para os gestores de questões relacionadas aos processos de natureza simbólica que permeiam as relações organizacionais cooperativistas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica serão apresentados inicialmente os principais conceitos e perspectivas pertinentes aos temas contemplados nessa pesquisa que terá como pano de fundo a Teoria Institucional.

A abordagem institucional é fruto de distintos estudos de áreas convergentes estando pautada em pressupostos teóricos da economia, sociologia e política (CARVALHO, VIEIRA, GOULART, 2005; GONÇALVES, 1998; SCOTT 2008). Essa dissertação respalda-se na vertente sociológica da perspectiva Institucional, considerando a relação da organização e seu ambiente os aspectos culturais, sociais e cognitivos. Nesse sentido a fundamentação teórica exposta a seguir apresenta os principais conhecimentos dos estudos acerca dos temas que norteiam esta dissertação, a saber: a Teoria Institucional, lógica Institucional, Legitimidade e Gestão de Cooperativas, essas abordagens são de grande relevância para o direcionamento da pesquisa empírica a fim de alinhar a revisão da literatura aos objetivos proposto do presente estudo.

2.1 ABORDAGEM INSTITUCIONAL

A propagação da teoria institucional nos estudos das organizações despontou no final da década 40. Essa ascensão reside nos importantes trabalhos do precursor dessa abordagem Philip Selznick. Seu estudo “*TVA and The Grass Roots*” de (1949) representa o marco e um dos primeiros esforços relevantes para enriquecer cientificamente as bases dos estudos organizacionais (CARVALHO; VIEIRA, 2003 CRUBELLATE; GRAVE; MENDES; 2004).

Neste primeiro momento da Teoria Institucional que é também reconhecido por diversos autores como “Velho Institucionalismo” Selznick (1949) inseriu as bases de um modelo institucional delineando os valores das organizações além de seus aspectos técnicos de tarefa e operacionais. Essa perspectiva sociológica da teoria institucional que se calcou nos estudos de Philip Selznick representa uma força institucional normativa que se desata aos poucos das abordagens racionais instrumentais. Os aspectos das ações sociais são vistos como ações institucionalizadas atribuídas de valor (SELZNICK, 1996; DIMAGGIO E POWELL, 1983). Complementarmente, institucionalizar implica essa infusão de valores além dos requerimentos técnicos de tarefa em questão (SELZNICK, 1971).

Para Selznick (1971) institucionalização é um processo “é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo” reflete suas peculiaridades históricas e influências do meio social, como por exemplo, as pessoas que trabalharam e ainda trabalham nela, os interesses que estes criaram e a maneira pela qual relaciona com o ambiente.

Sendo assim, Selznick (1971) corrobora uma distinção analítica entre organização e instituição. Para o autor a primeira refere-se a um “instrumento precível e racional projetado para executar um serviço”, ou seja,

É um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida. Atribuímos tarefas, delegamos autoridade, encaminhamos as comunicações e encontramos algum modo de coordenar tudo o que foi dividido e parcelado. Tudo é formulado como um exercício de engenharia e subordinado aos ideais e disciplina correlatas de racionalidade e disciplina (SELZNICK, 1971:5).

Porém, para Selznick (1971), quando as organizações assumem um caráter especial com competências singulares, ou seja, “transformação de um ordenamento técnico em um organismo social”, elas se tornam instituições. Para o autor a instituição é “o produto natural das pressões e necessidades sociais - um organismo adaptável e receptivo” (Selznick, 1971:5). Essa diferença analítica entre organização e instituição prima a necessidade de resgate da construção histórica e as influências do meio social ao se estudar instituições (CARVALHO, VIEIRA, GOULART 2005).

As contribuições dos estudos de Philip Selznick, segundo Crubellate et. al. (2004), perpassa a primeira fase da Teoria Institucional, para os autores,

Parece bastante apropriado reconhecer em Selznick as origens de importantes aspectos da abordagem institucional em organizações, não somente nesta perspectiva culturalista ou normativa, como também na perspectiva cognitivista – o novo institucionalismo – e até mesmo em estudos mais recentes... (CRUBELLATE et. al. 2004, p.45).

Muitos aspectos encontrados na segunda fase do institucionalismo são intrínsecos ao velho institucionalismo, ambos reagiram contra as concepções racionalistas valorizando o papel da cultura na formação das organizações, não que o velho e o novo institucionalismo sejam idênticos, mas, combinando elementos da primeira fase o novo institucionalíssimo promoveu novas contribuições pertinentes para os estudos organizacionais (SELZNICK, 1996; MARCH E OLSEN 1984).

Essas contribuições relevantes da nova versão do institucionalismo sociológico despontaram no final da década de 70. Algumas das principais contribuições do novo institucionalismo respaldam-se nos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983). Esses autores buscaram explicar as relações de interdependência entre organização e ambiente abrangendo os campos organizacionais, as estruturas normativas e culturais e as

relações sociais. A institucionalização nesse momento é definida como o procedimento pelo qual as atividades, ações sociais e obrigações assumem o “*status* norma no pensamento e nas ações sociais” (MEYER E ROWAN, 1977:341).

Neste âmbito, as organizações passam a ser vistas como influenciadas pelo seu contexto institucional, por entendimentos sociais amplamente difundidos que definem o que significa ser racional (GREENWOOD et al., 2008). Segundo Guarido Filho (2008), por meio dos aspectos das relações sociais, é possível então compreender como os valores institucionalizados transpassam as estruturas e as formas organizacionais. Ao contrário das teorias mais tradicionais, nessa perspectiva a estrutura formal da organização pode seguir padrões que são oriundos de ideias, crenças e valores partilhados, independente das práticas adotadas ou dos resultados obtidos, há uma predominância das influências culturais, sociais nas tomadas de decisões e nas estruturas formais (MEYER; ROWAN, 1991).

A teoria Institucional nessa nova perspectiva proporcionou uma forma mais ampla na análise das organizações. Segundo Meyer e Rowan (1977) as estruturas formais além de indicar a capacidade em desempenhar funções objetivas concretas, também geram ações simbólicas, ou seja, as organizações se estruturam principalmente em razão de seus efeitos simbólicos e não só para obter eficiência em suas atividades. Complementarmente as estruturas formais tem “capacidade de gerar ações” (TOLBERT E ZUCKER, 1998). Neste sentido, Meyer e Rowan (1977) instruem que as organizações em seus ambientes além responderem as influências de variáveis concretas, como por exemplo, tecnologia, matéria-prima e tamanho, também respondem em alguns casos com ênfase as variáveis simbólicas de valores, crenças e mitos compartilhados.

Neste contexto, percebe-se a há existência de duas dimensões não distintas, mas simultâneas de ambientes: a técnica e a institucional. A primeira prima por fatores competitivos e recursos econômicos valorizando os resultados operacionais e variáveis mercadológicas. Sua dinâmica está calcada por meio da troca de bens e serviços. Já no ambiente institucional as organizações consideram fatores sociais e culturais por meio de elaboração de regras e procedimentos que proporcionam a legitimidade, algo muito além de meros sistemas produtivos (MEYER E ROWAN, 1977; TOLBERT E ZUCKER, 1998; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

A perspectiva institucional, segundo Scott (2008), dá maior ênfase aos aspectos simbólicos da vida social. Instituição, para o autor, está pautada no sistema simbólico composto por elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos. Esses elementos são

chamados por Scott (2008) de “pilares” e são o que constituem e dão suporte as instituições. O quadro 1 de Scott (2008:51) sintetiza a variação de ênfases entre os três pilares.

Quadro 1 - Três Pilares da Instituição

	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
Base de conformidade	Utilidade	Obrigaç�o social	<i>Taken-for-grantedness</i> ; Entendimento compartilhado
Base de Ordem	Regras regulativas	Expectativas Normativas	Esquema Constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
L�gica	Instrumentaliza�o	Adequa�o	Ortodoxia
Indicadores	Regras, Leis, Sans�es	Certifica�o, Acredita�o	Cren�as comuns, l�gicas de a�o compartilhadas, isomorfismo
Emo�es que despertam	Medo, Culpa / Inoc�ncia	Vergonha / Honra	Certeza / Confus�o
Bases de Legitimidade	Legalidade Sancionada	Moralidade Governada	Compreens�vel, Reconhec�vel, Culturalmente sustentado

Fonte: Scott (2008, p. 51)

Esses pilares delineados no Quadro 1, s o os elementos centrais das estruturas institucionais. O pilar regulativo   o respons vel pelo estabelecimento e manuten o da ordem social. S o proeminentes de aspectos regulat rios como regras, monitoramento e sans es. Por mais que esses aspectos revelem vis es de repress o e restri es tendo como mecanismo de controle a coer o, algumas regras acabam conferindo poderes e benef cios a alguns tipos de atores sendo assim, institui es por um lado limitam, mas por outro proporcionam condi es para o comportamento social (SCOTT, 2008).

Segundo Scott (2008) toda institui o repousa sobre os tr s pilares institucionais podendo haver predomin ncia de um sob o outro. Para o autor o sistema normativo confere direito e deveres, privil gios e responsabilidades. Esse pilar enfatiza a adequa o  s normas e valores sociais impostos, sendo que essa adequa o evoca fortes sentimentos principalmente de auto avalia o e obedi ncia a tais normas e valores, (SCOTT, 2008).

Segundo Scott (2008) algumas normas e valores são fundamentais para pautar o comportamento e os papéis dos diferentes atores sociais. Neste sentido, existem normas e valores que são aplicáveis para um determinado grupo, enquanto que outras são destinadas para toda a sociedade. Os valores determinam comportamentos apropriados, são concepções de preferências ou desejo, ou seja, o que deve ser feito. Já as normas direcionam essas condutas definindo os meios legítimos estabelecendo como isso deve ser feito, assim, o pilar normativo determina os objetivos a serem alcançados e os comportamentos adequados para atingir tais objetivos (SCOTT, 2008).

Por fim, o pilar cultural-cognitivo apoia-se no social construcionismo (MACHADO-SILVA et al., 2003). Nesse sentido, para Scott (2008), há o reconhecimento da dimensão cognitiva da existência humana, ressaltando o compartilhamento de percepções que institui a natureza da realidade social e a interpretação dos esquemas por meio dos quais os significados são produzidos por atores distintos. Nesse caso, as ações dos atores podem ser entendidas tanto por aspectos objetivos quanto por aspectos subjetivos que contemplam a interpretação destes aspectos objetivos. (SCOTT, 2008).

Neste contexto, ainda que de formas distintas, cada um dos três pilares atribui uma base para a legitimidade. Enquanto o pilar regulativo enfatiza a conformidade com pré-requisitos legais, o normativo segue uma dimensão moral com base no contexto social, ou seja, nesse pilar é legítima a organização que busca seguir e atender os aspectos morais da sociedade em que está inserida. O pilar cultural cognitivo é o mais profundo, nesse pilar a legitimidade organizacional advém de elementos privilegiados baseia-se nos comportamentos tidos como certos, é alcançada por meio da coerência cognitiva. Por fim, a legitimidade é uma proposição que espelha os pilares da instituição (SCOTT, 2008).

Essa perspectiva institucional das três colunas de sustentação: reguladora, normativa, e cultural cognitiva, prima pelo entendimento de como as organizações incorporam e são incorporadas em seus ambientes dinâmicos, focalizando a heterogeneidade e interdependência (SCOTT, 2008). Uma lente teórica institucional que nos permite compreender esse processo de mudança e heterogeneidade consiste na perspectiva das lógicas institucionais.

As lógicas institucionais abarcam um novo enfoque aos estudos organizacionais, distanciando-se de pesquisa sobre o isomorfismo (DIMAGGIO E POWELL, 1983) propiciam uma base para aprofundar o conhecimento das relações entre indivíduos, organizações, ambientes e sociedade, ou seja, o foco de análise não parte do pressuposto de que todas as organizações são iguais, mas sim o que as diferenciam (FRIEDLAND E ALFORD, 1991). Sendo assim, a perspectiva das lógicas institucionais, segundo Thornton et. al. (2015), surgiu

como um contraponto à propagação dos estudos sobre o isomorfismo institucional e a homogeneidade dos campos organizacionais, o foco está na relação entre lógicas institucionais, indivíduos e organizações, procurando entender as variações no ambiente.

2.1.1 Lógica Institucional

Segundo Greenwood et. al. (2014) os fundamentos das lógicas institucionais é um dos temas centrais da análise institucional. Seu foco de estudo elucidada os efeitos do institucionalismo no comportamento coletivo, bem como as diferenças organizacionais buscando entender a influência dos contextos institucionais nas formas existentes e nas novas formas de organização, ou seja, como as organizações são estruturadas e gerenciadas principalmente em relação aos aspectos do comportamento e ações dos indivíduos e dos atores organizacionais em contextos pluralísticos (OLIVEIRA E MELLO, 2016). Essa lente teórica que emerge da abordagem institucional propicia a compreensão das organizações como “um mecanismo social para alcançar fins coletivos” (GREENWOOD, HININGS, WHETTEN; 2014).

Neste contexto, a proposta teórica de estudos sobre as lógicas institucionais incorpora um exame abrangente da junção entre macro e micro-fenômenos e da complexa e influente relação entre atores e instituições locais (MCPHERSON e SAUDER, 2013). O artigo, “*Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions*” de Friedland e Alford (1991) é considerado a proposta teórica inicial de estudos sobre as lógicas institucionais. Segundo os referidos autores, as lógicas institucionais são

[..] padrões de atividades supraorganizacionais enraizados em práticas materiais e sistemas simbólicos pelos quais indivíduos e organizações produzem e reproduzem suas vidas materiais e tornam suas experiências significantes (FRIEDLAND; ALFORD, 1991 p. 232, tradução nossa).

Para os referidos autores a sociedade ocidental é vista como sistema interinstitucional composto por múltiplas e distintas lógicas. Cada instituição social (família, religiões, profissões liberais, Estado, organização e mercado) das sociedades contemporâneas possui uma lógica central dominante que é determinada por suas crenças, valores e símbolos compartilhados no ambiente da organização (GREENWOOD et. al. 2014). Neste sentido as principais instituições da sociedade por meio das práticas materiais e construções simbólicas organizam a realidade social restringindo o comportamento individual ao mesmo tempo em que serve como fonte de agência e mudança. Isso significa que ao mesmo tempo em que a lógica influencia é também influenciada pelo comportamento dos indivíduos variando de

acordo com cada instituição social (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008). Assim, segundo Friedland e Alford (1991), a lógica institucional serve como base para aprofundar o conhecimento das relações entre indivíduos, organizações e sociedade.

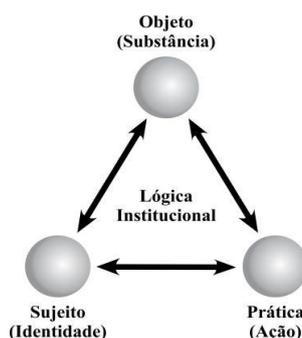
Neste contexto, Thornton et. al (2012), argumentam que as lógicas institucionais possuem elementos simbólicos, materiais e de valores que orientam as práticas acolhidas pelas instituições no decorrer de suas atividades, e influenciam nas escolhas dos atores, as lógicas institucionais para os referidos autores são,

padrões históricos socialmente construídos de práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras através dos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua substância material, organizam o tempo e o espaço e fornecem sentido a sua realidade social (THORNTON E OCASIO, 1999, p. 804).

Assim, para os autores, lógicas institucionais fornecem “um conjunto de suposições e valores, usualmente implícitos sobre como interpretar a realidade organizacional” (THORNTON, 2004, p. 70), ou seja, definir um comportamento apropriado ao contexto organizacional atual e atuar de forma legítima dentro dele, moldando a heterogeneidade e atendendo aos padrões, normas e valores bem estabelecidos e legitimados (THORNTON; OCASIO, 2008). O conceito de lógicas institucionais, segundo Lounsbury (2007, p.289) “geralmente se refere a crenças culturais e regras que estruturam a cognição e orientam a tomada de decisões em um campo organizacional”.

Segundo Friedland et. al. (2014), as lógicas institucionais englobam três elementos, conforme ilustrado na figura 1, esses elementos ligados entre si por meio de um sistema duplamente ordenado constituem o conjunto que os autores denominam de *Troika* objeto-prática-sujeito. Tais elementos são mutuamente constituídos, onde cada um é definido por meio de sua relação com os outros dois. Figura 1

Figura 2 - Lógicas Institucionais: dualidade de articulações que conectam a troika objeto-prática-sujeito



Fonte: Friedland et al. (2014, p. 338).

Neste sentido Friedland et al. (2014, p. 334) consideram a lógica institucional central “uma ordem de produção composta por sujeitos e objetos distintos mediados por um regime de prática material”. Assim, as lógicas institucionais unem os sujeitos, práticas e objetos mutuamente. Os “objetos (substância) da lógica institucional são retratados por meio de nomes e desempenhados através da prática” (FRIEDLAND et al., 2014, p. 337). Práticas particulares possuem funções simbólicas e seu desempenho dependente da substância, isso confirma a mútualidade que os autores evidenciam. O sujeito é considerado o elemento fundamental para o funcionamento da lógica institucional que conclui o conjunto ou *troika*. Em uma lógica institucional pessoa, prática e valor estão co-implicados. (FRIEDLAND et al., 2014).

Portanto, é importante ressaltar a necessidade de um entendimento mais aprofundado das lógicas institucionais e seu papel nas organizações. A perspectiva das lógicas institucionais, segundo Thornton e Ocasio (2008), tem como proposição principal que os interesses, identidades, e pressupostos dos indivíduos e organizações estão embutidos dentro de uma lógica institucional preponderante. Essas estruturas influenciam o comportamento de organizações e sujeitos, além de moldar identidades e tomadas de decisões estratégicas (LOUNSBURY; BOXENBAUM, 2013).

Nota-se com isso que o dinamismo da lógica institucional não consiste mais nas próprias lógicas (QUATTRONE, 2015), elas têm em sua essência esses interesses e sentidos construídos socialmente, por meio do qual proveem ações, interação e interpretação moldando o comportamento dos participantes no campo organizacional por meio de regras formais e informais orientando as tomadas de decisões e a gestão estabelecendo uma ponte entre instituições e ações. Assim os conceitos de campos organizacionais, mudanças e lógicas institucionais estão intimamente relacionadas (REAY E HININGS 2009).

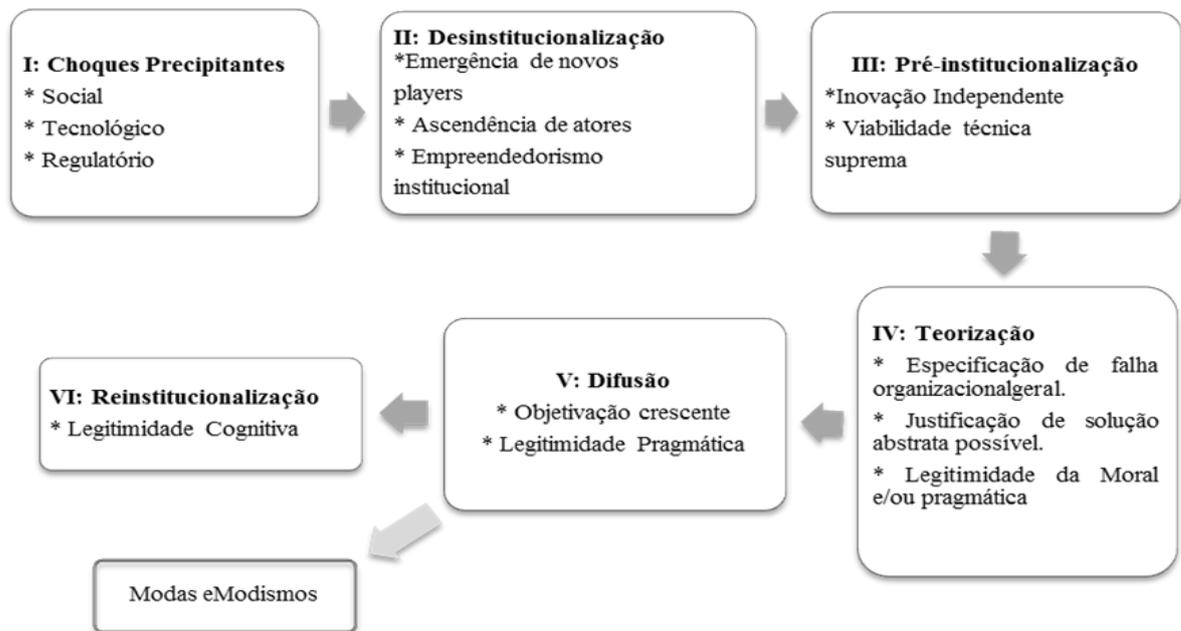
Thornton e Ocasio (2008) compreendem o campo organizacional como aquele constituído de agentes e organizações que se orientam por determinadas lógicas institucionais tidas como prevaletentes e legitimadas dentro daquele campo. Nesse sentido as lógicas institucionais também podem ser vistas como fonte de mudança. Esse período caracteriza-se pela substituição de uma lógica tradicional bem estabelecida por uma lógica emergente que impulsiona novas práticas de nível de campo sendo denominado por estudiosos da teoria institucional como mudança institucional (DUNN E JONES, 2010).

As mudanças institucionais ocorridas nos mais variados contextos organizacionais, segundo Bertels e Lawrence (2016), são difundidas pelo surgimento de novas lógicas

institucionais. Essas lógicas institucionais emergentes surgem então como desafiadoras às lógicas institucionais que antes se encontravam muito bem estabelecidas e legitimadas. Quando nos campos organizacionais há a coexistência de duas ou mais lógicas institucionais, as organizações enfrentam a complexidade institucional, isso porque na maioria das vezes essas lógicas provêm prescrições incompatíveis, gerando desafios e tensões para as organizações expostas a essas lógicas (GREENWOOD et. al, 2002).

Segundo Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) o processo das mudanças institucionais é constituído por seis estágios conforme ilustrado na figura 2.

Figura 3 - Estágios da Mudança Institucional



Fonte: Greenwood, Suddaby, Hinings (2002, p. 60, tradução nossa).

Segundo Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), o estágio de mudança inicia-se a partir de eventos que interfiram nas práticas já estabelecidas, esses eventos ou choques podem ser oriundos de natureza social, tecnológica ou regulatória, como por exemplo, a imersão de uma nova lógica institucional no campo. Essas alterações levam ao estágio II de desinstitucionalização, esse estágio desestabiliza o consenso socialmente construído ao introduzir novas lógicas imersas de ideias e possibilidades de mudança.

Para os referidos autores o estágio III representa a ocorrência de inovações independentes e novas soluções técnicas. Essas novas soluções serão adotadas a partir do momento que elas forem teorizadas no estágio IV, a teorização traduz as ideias em modelos compreensíveis sendo responsável pelo desenvolvimento das categorias abstratas e de cadeias

de causa e efeito, explicando os resultados que elas produzem, além de ser um estágio fundamental para conferir legitimidade à nova prática adotada.

Neste contexto, no momento em que essas novas ideias forem apresentadas com convicção ocorre o estágio V denominado de difusão. Nesse estágio as novas ideias ou podemos aqui dizer as novas lógicas começam a ser disseminadas pela sociedade organizacional tonando-se objetivadas e ganham com isso a legitimidade pragmática. Assim, o VI e último estágio ocorrerá quando essas novas ideias forem tomadas como certas e concebidas como arranjos naturais e apropriados, ou seja, forem institucionalizadas. Quando ocorre qualquer tipo de falha nesse processo de reinstitucionalização essas novas ideias se tornam apenas moda ou modismo (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

A perspectiva da lógica institucional expande a capacidade de analisar e entender as origens da mudança institucional. As mudanças institucionais estão relacionadas à criação tanto de novas relações sociais quanto de novas ordens simbólicas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Neste sentido Thornton e Ocasio (2008) apontam que as causas da mudança institucional estão implicadas na combinação entre as pressões de seleção de mercado, poder de atores institucionais e mudanças nas lógicas prevaletentes.

Neste contexto, as mudanças institucionais decorrentes das alterações das lógicas institucionais de um determinado período do tempo são melhores explicadas a partir de seu contexto institucional e histórico específico. Os eventos históricos proporcionam a compreensão das manifestações particulares de lógica que ocorrem em um ponto do tempo (LOUNSBURY, 2007), haja vista que as lógicas institucionais e suas manifestações são historicamente contingentes (GREENWOOD et al., 2002).

As lógicas institucionais podem sofrer mudanças oriundas tanto de ambiente externo quanto interno. Thornton et. al. (2012), elaboraram um quadro de referência que elucida as formas de mudanças mais comuns que pode ocorrer em lógicas institucionais. Essa tipologia de mudança em lógicas institucionais é ilustrada no Quadro 2.

A tipologia de mudança proposta no Quadro 2 por Thornton et. al. (2012) desenvolve duas formas de mudança: a transformacional e a desenvolvimental. A primeira é caracterizada pelas mudanças mais radicais em práticas e representação simbólicas sendo composta por três maneiras de transformação, a saber: a Substituição, que se caracteriza por substituir uma lógica por outra já existente em um campo institucional; a Mistura que resume na transformação por meio da combinação de dimensões de variadas lógicas; e a segregação que é o processo onde diferentes lógicas emergem de uma origem comum anteriormente compartilhada (Thornton et. al. 2012).

No que se refere às mudanças desenvolvimentais a maioria das práticas e representações simbólicas vigentes permanecem, enquanto outras se alteram. Há quatro formas de mudanças desenvolvimental, sendo elas: a assimilação, nesse processo os elementos de uma lógica são misturados em uma lógica dominante semelhante ao processo de mistura, porém, neste caso os elementos principais da lógica original prevalecem, tendo novas práticas e símbolos fazendo parte da lógica dominante. Na elaboração, por meio dos desenvolvimentos internos da lógica institucional ocorre o reforço da lógica prevalecente de forma mais acentuada. E por fim as duas últimas formas de transformação, expansão e contração, implicam-se à mudança de objetivo de uma lógica institucional, onde a expansão representa a mudança de práticas de um campo para outro e a contração proporciona a diminuição do escopo da lógica (THORNTON et. al. 2012).

Quadro 2 - Tipologia de Mudança em Lógica Institucional

Formas de Mudança		Definição
Mudança Transformacional	Substituição	Uma lógica institucional substitui outra
	Mistura	Combinação de dimensões de diversas lógicas
	Segregação	Separação de lógicas de uma origem comum
Mudança Desenvolvimental	Assimilação	Incorporação de dimensões externas
	Elaboração	Reforço endógeno
	Expansão	Mudança de um campo para outro
	Contração	Diminuição no escopo da lógica

Fonte: Adaptado de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 164).

As pesquisas institucionais estão cada vez mais apreciando as nuances da relação entre as lógicas institucionais, os campos e as organizações, além das pessoas que as constituem, como tomam decisões e como guiam a gestão organizacional frente às mudanças ambientais (GREENWOOD et. al. 2011). Segundo (Thornton 2004 p.13) há quatro mecanismos por meio dos quais as lógicas influenciam as decisões de adaptação e mudança de organização:

- Significado, adequação e legitimidade de várias fontes de poder executivo e de estratégia e estrutura.
- A percepção de problemas a serem acompanhados no controle das forças do mercado e na recompensa do comportamento político nas organizações.

- Respostas e soluções disponíveis e apropriadas para controlar forças econômicas e atividades políticas em organizações e mercados.
- Decisões sobre o desenvolvimento e persistência de certas estruturas organizacionais, uma vez que as lógicas institucionais legitimam certas estratégias de negócios, e não outras.

Neste contexto, as lógicas institucionais segundo Costa e Teixeira (2013), podem orientar a atenção dos tomadores de decisões para blocos definidos de problemas e soluções. Considerando que as lógicas institucionais são capazes de influenciar a tomada de decisão e a gestão das organizações legitimando certas estratégias é relevante buscar na literatura também, além das relações entre ambiente e organização, a abordagem institucional que explica como as organizações alcançam essa legitimidade social tanto quanto recursos para sobreviver e a importância de se alcançar tal legitimidade (SCOTT, 2008).

“Desde que as organizações usam recursos do ambiente, a sociedade constantemente avalia se suas atitudes são apropriadas e se seus produtos ou resultados são socialmente úteis, perante critérios legitimamente definidos” (ROSSONI; MACHADO- DA-SILVA, 2013). Segundo Scott (2000 p.237) “as organizações exigem mais do que recursos materiais e informações técnicas para sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais, elas também precisam de aceitação social e credibilidade”. Os institucionalistas utilizam o conceito de legitimidade para se referir a essas condições.

Neste contexto, é importante buscar na literatura os conceitos e aspectos implicados a legitimidade organizacional para conseguirmos analisar e compreender a importância da legitimidade e a dinâmica pela qual as lógicas institucionais conseguem se legitimar frente às mudanças organizacionais dentro de campos imersos à complexidade institucional.

2.1.2 Legitimidade Organizacional

A legitimidade organizacional, apesar de ser apresentada com algumas amarras conceituais frágeis, é considerada uns dos temas centrais da abordagem institucional. A legitimidade afeta não apenas como as pessoas agem em relação às organizações, mas também como as entendem. Neste sentido, a legitimidade tornou-se imperativo de um aparato teórico de grande expansão que aborda as forças normativas e cognitivas que ao mesmo tempo em que limitam também capacitam os atores organizacionais (SUCHMAN, 1995).

Segundo Rossoni (2016), a questão da legitimidade organizacional na literatura teve seu ápice em meados da década de 90 tendo como destaque os trabalhos de Aldrich e Fiol (1994), Scott (1995) e Suchman (1995). No entanto, uma das primeiras utilizações do termo

legitimidade no contexto organizacional corresponde ao estudo de Maurer (1971, p.361) o autor afirmou que “... legitimidade é um processo pelo qual uma organização justifica a um sistema hierarquicamente superior ou de mesmo nível seu direito de existir”.

Esse caráter avaliativo também é enfatizado por Meyer e Scott (1983), quando afirmam que a legitimidade é decorrente da congruência entre organização e seu ambiente cultural, os aspectos cognitivos neste caso são considerados com mais ênfase pelos referidos autores (BARAKAT et.al, 2016). Meyer e Scott (1983) afirmam que as organizações se tornam legítimas quando são compreensíveis culturalmente, ou seja, quando a cultura estabelecida fornece explicações para sua existência. Segundo Scott (2008) o caráter cultural-cognitivo da legitimidade denota que ela se constitui da convergência com uma dada situação, estrutura de referência e padrão estrutural.

Essa grande dimensão conceitual acerca da legitimidade tornou-se amena quando o conceito mais aceito por diversos autores (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008; ROSSONI, 2016; BARAKAT; FREITAS; BOAVENTURA; MACLENNAN, 2016) foi delineado de forma mais ampla por Suchman. Em sua definição foi atribuído tanto os aspectos avaliativos quanto os aspectos cognitivos reconhecendo claramente a conduta e o papel social na dinâmica de legitimidade. Segundo Suchman (1995, p.574) *“legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”*. Complementarmente *“uma organização é considerada legítima quando seus elementos são suportados por princípios estruturais aceitos no sistema social”* (Rossoni, 2016 p. 114).

Segundo Suchman (1995) há três tipos de legitimidade que podemos discernir dentro da literatura, conhecidos como: legitimidade Pragmática, legitimidade Moral e legitimidade cognitiva. O Quadro 3 resume essa tricotomia apresentando a dinâmica de legitimação ao longo de duas dimensões transversais: foco (ações e essências) e temporalidade (Transitório contínuo) da legitimação.

Quadro 3 - Uma Tipologia de Legitimidade

	AÇÕES	ESSÊNCIAS	
TRANSITÓRIO	TROCA	<i>DISPOSIÇÃO</i> INTERESSE	LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA
CONTÍNUO	INFLUÊNCIA	PERSONAGEM/ATOR	
TRANSITÓRIO	CONSEQUENCIAL	PESSOAL	LEGITIMIDADE MORAL
CONTÍNUO	PROCESSUAL	ESTRUTURAL	
TRANSITÓRIO	<i>COMPREENSABILIDADE</i> PREVISIBILIDADE PLAUSIBILIDADE		LEGITIMIDADE COGNITIVA
CONTÍNUO	<i>ACEITAÇÃO</i> INEVITABILIDADE PERMANÊNCIA		

Fonte: Suchman (1995, p. 584, tradução nossa).

A legitimidade pragmática consiste no auto interesse público, a moral abrange processos avaliativos, e a cognitiva compreendem regras culturais (SUCHMAN, 1995; FARIAS, et. al, 2014; BARAKAT, et.al. 2016). De acordo com Suchman (1995) todos os três tipos de legitimidade por mais que repousam em uma dinâmica comportamental distinta, abrangem um entendimento comum de que as atividades organizacionais são desejáveis e adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.

A legitimidade pragmática em síntese caracteriza-se em uma legitimidade de troca e influência. A sociedade mais próxima da organização tende a observar o comportamento organizacional avaliando os efeitos das ações. Além da percepção que as pessoas têm da organização como algo benéfico, elas acreditam ainda mais nas organizações porque a consideram como receptiva a seus interesses absolutos, ou seja, a legitimidade de troca atende as necessidades dos indivíduos com seus próprios interesses (SUCHMAN, 1995).

Diferente da legitimidade pragmática que avalia se uma ação beneficia quem está avaliando, a legitimidade moral espelha uma análise normativa da organização e suas ações,

procedimentos e estrutura, repousando na ideia sobre se a atividade ou ação é “a coisa certa a fazer”, ou se representa o bem estar social de acordo com o sistema de valores estabelecido socialmente pela audiência (BARAKAT et al, 2016). Assim, as organizações refletem uma lógica pró-social, além de obter legitimidade moral por meio da adoção de técnicas socialmente aceitas (Suchman, 1995).

Por fim, o último conjunto de dinâmicas de Legitimidade, a cognitiva aparta-se da ideia de interesse e avaliação, ela é resultado da propagação de crenças, normas e valores particulares ou do conhecimento (ALDRICH E FIOL, 1994). A Legitimidade cognitiva deriva da internalização de um sistema de crenças e de uma visão de modelos culturais que proporcionam esclarecimentos plausíveis para a organização e seus empreendimentos tornando as atividades organizacionais previsíveis, esses esclarecimentos, proporcionam legitimidade se abrangerem sistemas de crenças mais amplos tanto como a realidade vivida do cotidiano do público (SUCHMAN, 1995).

Se as organizações ganham legitimidade pragmática, conformando-se às exigências instrucionais e à legitimidade moral, conformando-se a ideais altruístas, elas ganham legitimidade cognitiva principalmente por estarem de acordo com modelos ou padrões socialmente estabelecidos. Nessa linha, os institucionalistas apontam que as organizações em ambientes incertos frequentemente buscam a compreensibilidade e a viabilidade através do isomorfismo mimético, isto é, imitando as entidades mais proeminentes e seguras em seus campos (SUCHMAN, 1995, p.589, tradução nossa).

A legitimidade também é dimensionada tendo como base os pilares institucionais evidenciados por Scott (2008), para o autor, o pilar regulativo enfatiza a conformidade com pré-requisitos legais e padrões e expectativas desenvolvidas por governos, agências, organizações influentes, neste contexto, uma organização será legítima se estiver de acordo com as leis ou regulamentos. Porém, tendo como base o pilar normativo, a organização segue uma dimensão moral com base no contexto social. As normas caracterizam como as coisas devem ser feitas, ou seja, nesse pilar é legítima a organização que busca seguir e atender os aspectos morais da sociedade em que está inserta.

Por fim, para Scott (2008), a base da legitimidade que repousa no pilar cultural cognitivo é mais profunda, nesse pilar a legitimidade organizacional advém de elementos privilegiados baseia-se nos padrões de comportamentos sociais aceitos e tidos como certos no ambiente organizacional isso leva a organização a atingir a legitimidade que é alcançada

também por meio da coerência cognitiva. Por fim, a legitimidade é uma proposição que espelha os pilares da instituição (SCOTT, 2008).

As diferentes bases da legitimidade, segundo Rossoni (2016) podem ser separadas em dimensões empiricamente verificáveis, uma vez que se afeta as organizações. Neste sentido, pode-se verificar que o processo de legitimação operante no cotidiano organizacional opera em quatro níveis de análise, sendo eles: (1) o nível do campo organizacional, que compreende fornecedores, consumidores, recursos, aqui a legitimidade é afetada pela estrutura; (2) o nível populacional; (3) o nível Organizacional, onde a legitimidade é entendida por suas conformidades com os aspectos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos; (4) e último nível intraorganizacional, onde o foco recai sobre as funções da organização (ROSSONI, 2016).

Além disso, a legitimidade organizacional tem origem em três níveis, sendo eles, técnico, gerencial e institucional, sendo que, este último em busca da legitimidade se atém ao vínculo da organização com o seu ambiente. Cada um desses níveis apresenta critérios específicos de julgamento e audiência o que ocasiona distintos julgamentos acerca de cada uma das funções da organização, uma vez que cada função exhibe um objeto organizacional de análise distinto (ROSSONI, 2016).

Por objeto organizacional entendemos aqueles atos, práticas, regras, procedimentos, rotinas, posição, grupo, estrutura, forma, sistema de autoridade ou poder, sistema de governança, corpo de executivos, aliança estratégica, relacionamento, função organizacional, fundador, principal executivo, símbolo organizacional, serviços, programa ou a própria organização em si, que pode ser avaliado em termos de sua legitimidade (ROSSONI, 2016, p.119).

Assim, para Rossoni (2016, p.120), “um objeto é considerado legítimo se ele faz referência, atua em concordância ou representa os princípios estruturais no sistema social”, ou seja, uma organização que incorpora objetos legítimos em sua estrutura formal, concomitantemente, elas elevam o compromisso dos participantes, sejam eles interno ou externos, isso protege a organização de ter suas ações questionadas. O acolhimento desses elementos considerados legítimos no ambiente organizacional diminui a turbulência mantém a estabilidade posicionando a organização de forma favorável para a obtenção de recursos financeiros e de investimentos, como resultado obtém-se o sucesso e até mesmo a sobrevivência da organização (MEYER E ROWAN, 1977; ROSSONI, 2016).

Algumas cooperativas, como por exemplo, o caso estudado (Coamo Agroindustrial Cooperativa), garantiram sua sobrevivência e almejaram sucesso na década de 80 em meio a

turbulências ambientais derivadas do surgimento de lógicas institucionais emergentes. Neste sentido, não podemos deixar de evidenciar a importância de uma gestão organizacional alinhada aos aspectos e modelos institucionais.

2.2 GESTÃO DE COOPERATIVAS

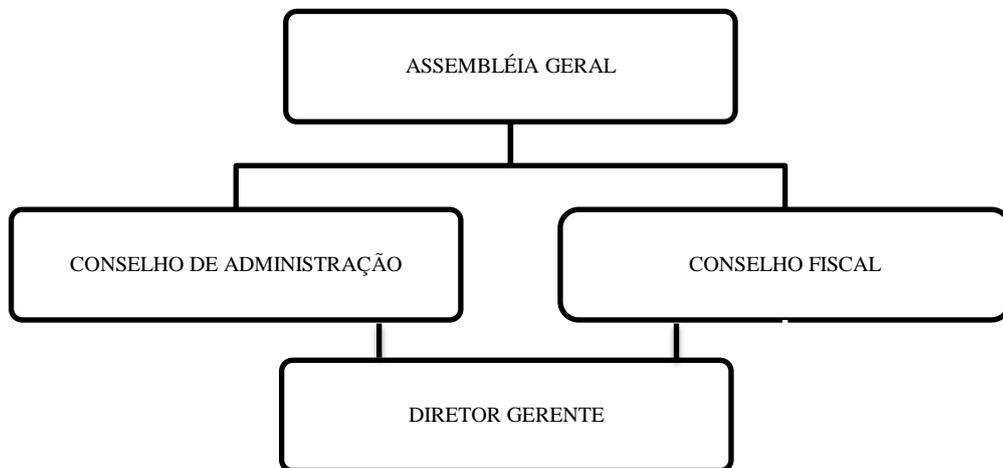
Gerir as cooperativas que não visam lucros em um campo econômico empresarial competitivo não é uma tarefa fácil para os gestores. A abertura comercial dificulta a tarefa das cooperativas de se manterem competitivas no mercado uma vez que, segundo Zylbersztajn (1994), necessitam aprimorar sua gestão visando sempre o equilíbrio entre o econômico e o social além da dinâmica do associado enquanto dono e usuário da cooperativa.

Embora a finalidade da cooperativa não seja gerar lucro pelo lucro, seu desempenho precisa estar estruturado de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permitam ter sua sobrevivência garantida hoje e estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã. Cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo (RIOS, 1998, p. 16).

A gestão de cooperativas Segundo Oliveira (2015), pode ser entendida como o processo de desenvolvimento e operacionalização das atividades da cooperativa que envolve planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados esperados. No entanto, Segundo Zangheri *et al.* (2000), os gestores precisam profissionalizar-se para conhecer e adequar às peculiaridades estruturais das cooperativas de maneira eficaz revendo suas estratégias e estruturas administrativas visando aumentar a eficácia e a competitividade a fim de gerar resultados positivos.

As atividades das cooperativas e sua forma de gestão são regulamentadas pela Lei nº 5764/71 que em seu Art. 48 permite a contratação de gerentes técnicos ou comerciais que não fazem parte do quadro de associados desde que sejam fixados atribuições e salários. Isso contribui para as cooperativas uma vez que segundo Zylbersztajn (1994), os cooperados muitas das vezes não possuem a qualificação ou a experiência de mercado necessária para fazer das cooperativas competitivas, além dos processos decisórios serem muito mais lentos para atender a dinâmica do mercado uma vez que para atender a legislação das cooperativas tem que passar por mais instâncias que uma empresa de capital. A ilustração abaixo representa o organograma de uma empresa cooperativa.

Figura 4 - Organograma básico de uma cooperativa



Fonte: Bialoskorski, 1994, p.61.

A efetividade da democracia, princípio do cooperativismo, nas ações cooperativas e a participação do cooperado por meio das assembleias tendem a engessar os processos decisórios e torna-los mais lentos. Desse modo, é necessário que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade utilizando uma gestão que alinhe seus princípios e a competitividade (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Sendo assim, segundo Antonialli (2000), o processo administrativo das cooperativas deve alinhar as metas organizacionais à cultura, valores e a legislação do cooperativismo, buscando atender além das demandas do mercado, os três diferentes níveis de interesses dos associados: o econômico, o social e o político.

Logo toda estrutura do cooperativismo é intrínseca aos seus princípios que segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ICA) são;

1º adesão voluntária livre - qualquer pessoa que queira pode fazer parte de uma cooperativa estando disposta a aceitar as condições estatutárias, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política ou religiosa.

2º Gestão democrática e livre – predominância do associado sobre o capital, as cooperativas são controladas democraticamente pelos seus sócios, a cada associado um voto, eles que participam ativamente das formulações políticas e nas tomadas de decisões.

3º Participação econômica dos cooperados – afastamento dos princípios capitalista de lucro, as sobras são distribuídas equitativamente entre os sócios. E parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa.

4º Autonomia e independência – as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, com controle democrático exercido pelos seus membros, porém, elas podem fazer acordos com outras organizações privadas para benefício de seus sócios.

5º Educação, formação e informação – as cooperativas devem proporcionar educação, treinamentos e aperfeiçoamentos dos seus membros para contribuir de forma efetiva no desenvolvimento da cooperativa. E informar o público em geral (principalmente jovens e formadores de opinião) sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

6º Inter cooperação – o movimento cooperativo pode ser fortalecido e seus associados melhor atendidos se as cooperativas se unirem trabalhando em conjunto através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Interesse pela comunidade – as cooperativas devem trabalhar visando o desenvolvimento sustentável das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos seus membros.

Segundo Pinheiro (2008) esses princípios constituem uma linguagem comum das organizações cooperativistas. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), “o cooperativismo se baseia em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o próximo” características fundamentadas nas ideias dos pioneiros de Rochdale que são base do cooperativismo em todo o mundo.

Sendo assim, segundo Bialoskorski (1994), as sociedades cooperativas possuem particularidades estruturais asseguradas pelos seus princípios, neste sentido as cooperativas seguem normas legais e estatuto próprio, buscando corresponder a sua missão, visão e valores. No quadro a seguir apresentam-se as principais características socioeconômicas das cooperativas destacado por Pinho (2004).

Quadro 4 - Características Socioeconômicas das Cooperativas

CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÔMICO DAS COOPERATIVAS
1-Empresa sem fins lucrativos.
2- Cooperado com dupla qualidade de usuário e de dono.
3- Igualdades de direito e de obrigações dos cooperados (um cooperado=um voto).
4- Indivisibilidade do Fundo de Reserva em caso de liquidação da cooperativa.
5- Tratamento do capital como fator de produção a favor das cooperativas: as sobras são distribuídas proporcionalmente as operações do associado com a cooperativa.

Fonte: Adaptado de Pinho (2004).

As sociedades cooperativas segundo Bulgarelli (1998) substituem a categoria econômica destinada à obtenção de lucro por uma economia que visa atender seus associados fornecendo bens e serviços, nesse sentido, as operações das cooperativas se caracterizam três grupos principais de atividades que são:

- Fornecimento; que corresponde à entrega ou distribuição aos cooperados de determinados insumos ou bens que necessitam para produzir, além de suporte técnico especializado.
- Recebimento: Caracterizado pela entrega da produção, por seus cooperados para que seja armazenado, industrializado e comercializado pela cooperativa.
- Produção: Que corresponde ao processamento da produção, nas instalações da cooperativa, para a produção de bens.

Com o intuito de atender aos cooperados e aumentar o poder de mercado dos mesmos as cooperativas agroindustriais buscam amenizar a falta de recursos destinados aos produtores rurais fornecendo os mais variados tipos de serviços desde assistência técnica, armazenamentos, industrialização e comercialização dos produtos, até assistência social (ROSSÉS et. al, 2011).

As cooperativas agroindustriais se fortaleceram com o intuito de melhorar as condições dos produtores promovendo mecanismos contra as intervenções e os abusos do mercado, compreendendo um arranjo estrutural diversificado baseado em princípios e valores universais próprios diferindo dos demais tipos de organizações (FARIA 1995).

Essas organizações estão imersas em um ambiente concorrencial forte que reflete aspectos de uma economia de mercado capitalista, portanto, precisam estar preparadas para

enfrentarem os desafios de qualquer outra empresa de orientação para o mercado, suas formas de administração são voltadas às práticas da autogestão, autonomia e democracia participativa. (ZYLBERSZTAJN, 1994).

A autogestão é um marco cronológico importante na história e no fortalecimento do cooperativismo paranaense. O programa foi criado e implantado no Paraná em setembro de 1990 por meio da Assembleia Geral Extraordinária (AGE) da OCEPAR, as cooperativas que aderiram passaram a assumir a responsabilidade de autogerir-se, direito esse garantido por meio da Constituição Brasileira promulgada em 1988 (KOSLOVSKI, 2004).

Segundo Koslovski (2004) a autogestão é um processo intrínseco nas cooperativas sendo um instrumento de melhoria empresarial que funcionará na medida em que lideranças e cooperados assumirem a responsabilidade da gestão que é viabilizada pela ação conjunta do Sistema OCB, OCE, cooperativa, cooperado e funcionários, por isso a necessidade do estabelecimento de regras e normas claras para o entendimento de todos envolvidos e o exercício democrático.

Os principais objetivos do programa de autogestão resumem-se na operacionalização do autocontrole e monitoramento, além do acompanhamento e orientação quanto a constituição de cooperativas, registros, organização, educação e capacitação do quadro social, priorizando sempre uma gestão transparente (KOSLOVSKI, 2004).

Para Koslovski (2004), os principais pontos a serem considerados pelos envolvidos para constituição de um programa de autogestão são:

- ✓ Constituição e liquidação das cooperativas.
- ✓ Formação e treinamento; é uma das maiores carências do cooperativismo, não é dada a atenção necessária para a formação e treinamento dos cooperados, funcionários, dirigentes e conselheiros fiscais.
- ✓ Integração e relacionamento; viabilizar a integração das cooperativas em todos os níveis.
- ✓ Independência financeira; é um dos pontos fundamentais para se atingir a plenitude da autogestão.
- ✓ Controle na cooperativa; aperfeiçoamento do processo de controle de forma simples e funcional que de suporte a administração da sociedade.
- ✓ Organização do quadro funcional;

- ✓ Comunicação; a comunicação tanto interna como externa deve ser estruturada coerentemente, pois é um forte instrumento junto as autoridades.
- ✓ Sistema de acompanhamento das cooperativas; esse sistema tem como objetivo o melhor direcionamento da cooperativa por meio do controle e do acompanhamento para que a cooperativa alinhe da melhor maneira possível seu direcionamento e não venha a ser liquidada.

No modelo de autogestão, de acordo com Koslovski (2004), as decisões fundamentais são tomadas pelo coletivo por meio de assembleias. A participação dos cooperados nas tomadas de decisões garante a efetividade da autogestão, por isso a necessidade de valorizar a educação cooperativa por meio da formação e treinamentos principalmente dos cooperados que compõem a diretoria o conselho fiscal e também os funcionários.

Para Koslovski (2004), a autogestão permite o aprimoramento do planejamento estratégico das cooperativas tornando-as mais competitivas. Essa competitividade segundo Bialoskorski (1994) advém da atuação das cooperativas como estruturas econômicas intermediárias em um mercado oligopolizado possibilitando um bom relacionamento com estes mercados e assim garantindo a diminuição de risco e uma agregação de valor para os produtores rurais.

Neste contexto, o papel da gestão das cooperativas além de alinhar seus processos administrativos as suas metas organizacionais, deve sempre revisar questões relacionadas as suas atividades desde processos operacionais até o relacionamento com clientes e fornecedores, buscando sempre atender a demanda de mercado acompanhando todo processo de mudança tanto tecnológico como legal (ANTONIALLI 2000).

2.2.1 Mudanças tecnológicas e legais

O setor agropecuário é de grande importância para a economia brasileira. Sua forma de cultivo e oferta de recursos materiais e financeiros apresentam significativas mudanças a partir da década de 1960 devido ao início da modernização que se consolidou na década de 1970. Antes desse período a agricultura era predominantemente uma atividade de subsistência além de ser considerada autossuficiente, ou seja, não utilizava equipamentos agrícolas e insumos industriais para produção. Os animais, fertilizantes e equipamentos utilizados para o

cultivo agrícola eram produzidos nas próprias unidades rurais, além de quase não possuir incentivos financeiros significativos (BIALOSKORSKI, 1994).

É no início desse período de modernização que se percebe a necessidade da diversificação do cultivo agrícola o que impulsionou ainda mais a produção de culturas que exigiam mais intensamente o uso de uma tecnologia aprimorada. As áreas rurais paranaense eram predominantemente de cafezais, porém, aos poucos as áreas de cultivo de café devido a saturação do mercado e as fortes geadas foram cedendo lugar às produções de grãos principalmente a soja, cultura agrícola que exigiam tecnologias aprimoradas e muitos recursos industrializados como meios de produção (CANCIAN, 1981).

A produção agrícola brasileira a partir do período de 1970 contou com o apoio financeiro proveniente de políticas públicas relevantes que além de estimularam a modernização da agricultura por meio das mudanças tecnológicas pautadas no processo de mecanização e quimificação, aqueceram também o mercado industrial urbano. Os insumos de produção utilizados eram basicamente terra e mão de obra, porém, a partir dos anos 70 passam a serem utilizados mais insumos modernos produzidos industrialmente como, por exemplo, fertilizantes, corretivos, defensivos, maquinários e implementos agrícolas (HOFFMANN; KAGEYAMA, 1985).

Para Hoffmann e Kageyama (1985) a mudança tecnológica agrícola, além de compreender a utilização de processos e insumos modernos como, por exemplo, a quimificação, é caracterizada também por três transformações principais. A primeira corresponde a uma alteração nas relações de trabalho. A segunda é representada pelo uso da mecanização na lavoura em todas as etapas do cultivo substituindo habilidades manuais e força física do trabalhador rural elevando a qualidade produtiva. A terceira transformação está relacionada ao aquecimento da indústria, pois é caracterizada pela internalização dos setores produtivo de insumos, máquinas e equipamentos agrícolas. O processo de modernização da agricultura corresponde a expansão do setor industrial por meio do aquecimento do mercado de produção de máquinas, insumos e equipamentos agrícolas.

Neste sentido as mudanças tecnológicas advindas da modernização agrícola segundo Hoffmann e Kageyama (1985) são responsáveis pelo grande incremento da produtividade agrícola. Esse processo de modernização trouxe para agricultura além do controle de fatores naturais, mudanças na intensidade do trabalho e mudanças nas próprias relações sociais.

Segundo Silva (1995, p. 8) destaca-se entre as principais mudanças estruturais em virtude do novo padrão agrícola:

- Mudanças na esfera da produção, em virtude do uso crescente de implementos mecânicos e insumos que aumentam a produtividade da terra e do trabalho;
- Mudanças na comercialização, em virtude do crescimento da produção, com papel especial às cooperativas e à agroindústria;
- Mudanças no financiamento da atividade agropecuária, com destaque para o crédito oficial subsidiado que permitiu a tecnificação e;
- Mudanças nas relações de emprego, cuja principal modificação foi o crescente uso do emprego temporário e assalariado.

Grande parte dessa mudança no processo produtivo agrícola foi fomentada com recursos financeiros do governo provenientes de políticas de incentivo a modernização agrícola. Segundo Cancian (1981), o governo criou ainda no período cafeeiro o primeiro mecanismo de financiamento rural no Brasil a (CREAI) Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, uma das política de crédito subsidiado, porém, havia certa dificuldade do crédito chegar aos produtores, neste sentido, as cooperativas tiveram importante papel sendo principais fornecedoras intermediando os recursos financeiros provenientes desses programas estatais.

A partir do período de modernização da agricultura as cooperativas intensificaram seu papel político e social. Segundo Serra (2013) o governo até início de 1930 não denotavam a devida importância ao sistema cooperativista logo, não existia nenhuma legislação que regulamentava seu funcionamento isso só foi ocorrer a partir de 1932.

A estruturação legal do cooperativismo brasileiro iniciou por meio do Decreto nº 22.239/32 com base na doutrina de Rochadele. O decreto caracterizou as cooperativas como sociedades de pessoas e não de capital e o governo passou a regular a constituição das cooperativas e definir medidas de organização e funcionamento incentivando a expansão do cooperativismo por meio de isenção de impostos e facilitando a constituição de novas cooperativas (PINHO, 2004).

O controle estatal exercido nas cooperativas intensificou-se por meio do Art. 90 do Decreto – Lei nº59 de 21 de novembro de 1966 regulamentado em 1967. Segundo Pinho (2004) esse novo decreto revogou o Decreto nº22.239/32 e definiu a política nacional do cooperativismo e suas formas de fiscalização descentralizadora, sendo assim, as cooperativas de crédito passaram a serem fiscalizadas pelo Banco central do Brasil; as cooperativas de

habitação pelo BNH (Banco Nacional de Habitação) e as cooperativas agrícolas pelo INDA (Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário).

Mesmo com a fiscalização descentralizada, segundo Serra (2013) governo exercia forte controle nas cooperativas agrícolas como agente fiscalizador pelo interesse devido à importância da economia agrícola e ao mesmo tempo incentivador por meio de políticas de favorecimento como financiamentos a juros mais baixos, controle de preços mínimos e planos de incentivo a agricultura. O governo brasileiro por meio da Lei 4.829/65 instituiu o (SNCR) Sistema Nacional de Crédito Rural. Esse sistema se caracterizou como um dos mecanismos mais efetivos de intervenção estatal, incrementando a base técnica da agricultura e estimulando a relação agricultura/indústria aumentando a produtividade e aquecendo a modernização agrícola (SERRA, 2013).

Foi com a intensificação da modernização agrícola, a partir da década 1970, que o cooperativismo foi ganhando forma. Com o crescimento do setor, segundo Delgado (1985), as cooperativas também se destacaram apontando uma tendência ao modelo de mercado empresarial por meio do processo de comercialização e diversificação agroindustrial ganhando com isso, expansão econômica.

Passado o forte centralismo estatal a Lei 5.764/71 substituiu as legislações anteriores e é até hoje vigente. Mesmo derogada em vários artigos pela Constituição de 1988 sua promulgação instituiu o regime jurídico das cooperativas e reconheceu a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) como representante nacional do setor. Com pouca intervenção estatal o governo passou a controlar as cooperativas por meio do INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) e CNC (Conselho Nacional de Cooperativismo), além de criar o PRONACOOP (Programa Nacional de Cooperativismo) para elaborar estratégias de modernização e aumento de produtividade e o FUNACOOP (Fundo Nacional de Cooperativismo) com o objetivo de desenvolver projetos de pesquisas voltados para as agroindústrias cooperativas (PINHO, 2004).

A Lei 5.764/71 foi considerada por Pinho (2004) um marco na história do cooperativismo, abriu porta para o fim da tutela estatal que foi oficializado com a Constituição de 1988. O estado perdeu sua primazia de controle e intervenção por meio do Art. 5º item XVIII, passando apenas a fomentar e apoiar o movimento cooperativista, sendo assim, as cooperativas inauguraram um período de autogestão, apoio e estímulo do estado e isonomia no sistema financeiro (PINHO, 2004).

As mudanças legais de acordo com Geri et al. (2011), modificam os procedimentos administrativos alterando as normas, políticas, regras e o direcionamento que conduzem as atividades organizacionais. Juntamente com ganho de autonomia conquistado pelas alterações legais conforme visto anteriormente as cooperativas passaram a enfrentar o distanciamento da tutela estatal, por mais que o governo tinha o dever legal de apoio e estímulo, as políticas de créditos subsidiados foram drasticamente diminuídas para atender a conjuntura econômica da época. O governo no período de recessão econômica passou a efetuar cortes no fornecimento de crédito do SNCR (Sistema Nacional de Crédito Rural) extinguindo também programas financeiros de incentivo a agricultura, assim, as cooperativas tiveram que realinhar suas atividades para não se dissolverem no mercado, como ocorreu em alguns casos (PINHO, 2004).

Segundo Medeiros e Padilha (2014) diante desse cenário eram necessários a retomada de crédito rural com a criação de programas de reestruturação financeira e capitalização das cooperativas. Assim o governo foi pressionado a ampliar os financiamentos rurais e fez por meio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social) e criou em 1998 o RECOOP (Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuárias), com o objetivo de capitalizar as cooperativas e profissionalizá-las, para que elas pudessem acompanhar a realidade do mercado econômico brasileiro.

As mudanças tecnológicas e legais ocasionaram pressões institucionais no campo das cooperativas agrícolas onde as lógicas sociais pautadas nas doutrinas e princípios do cooperativismo passam a sofrer influência de uma postura mais empresarial respaldada em uma lógica financista. Segundo Teixeira e Roglio (2015) as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas estimularam mudanças relevantes no campo organizacional das cooperativas onde o ambiente institucional das cooperativas aproximou-se mais fortemente do modelo de comportamento econômico de mercado passando a se desenvolver sobre forte influência de uma lógica institucional financista.

3. METODOLOGIA

Nesta seção serão descritos e justificados os procedimentos metodológicos que foram realizados com intuito de verificar empiricamente como lógicas institucionais que emergiram de mudanças tecnológicas e legais no campo do cooperativismo agrícola brasileiro, a partir dos anos 1980, foram legitimadas na Coamo Agroindustrial Cooperativa?

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Segundo Luna (2002), todo procedimento de pesquisa compreende a formulação de perguntas que se busca responder e apresentar a relevância teórica e/ou social. Neste sentido, as perguntas de pesquisa servem como direcionamento dos caminhos a serem percorridos na construção da pesquisa (FLICK, 2004).

Neste contexto, partindo-se do problema, dos objetivos geral e específicos já apresentados neste projeto, foram estabelecidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais foram as principais mudanças tecnológicas e legais ocorridas no campo das cooperativas agrícolas?
- b) Devido a essas mudanças tecnológicas, e legais quais foram as principais lógicas institucionais que emergiram no campo das cooperativas agrícolas?
- c) Como ocorreu a trajetória da Coamo Agroindustrial Cooperativa?
- d) Quais as principais lógicas institucionais que foram predominantes na Coamo Agroindustrial Cooperativa, no período de 1980 a 2017?
- e) Como ocorreu o processo de legitimação dessas novas lógicas institucionais emergentes na Coamo nesse período?

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANÁLITICAS

Segundo Selltitz et al. (1975), toda pesquisa deve ser organizada com o intuito de reduzir a possibilidade de uma compreensão equivocada dos conceitos. Neste sentido, é necessário definir os conceitos tanto em termos abstratos, definição constitutiva, transmitindo o sentido geral do conceito, bem como em termos das operações, as definições operacionais,

através das quais serão representadas no estudo específico. Para Vieira (2004), a definição constitutiva compreende as definições de autores que fundamentam o referencial teórico e a definição operacional implica em como esses conceitos serão investigados.

Visto a importância dessa definição, segue abaixo as definições constitutivas (D.C) e as definições operacionais (D.O) das principais variáveis de estudo dessa pesquisa:

Lógicas Institucionais:

D. C: “Padrões históricos socialmente construídos de práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras através dos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua substância material, organizam o tempo e o espaço e fornecem sentido a sua realidade social” (THORNTON E OCASIO, 1999, p. 804).

D. O: A lógica institucional foi operacionalizada a partir da identificação e descrição de discurso, regras, valores e crenças dominantes que permearam a trajetória da Coamo Agroindustrial Cooperativa, dando sentido as suas ações. Como por exemplo, a lógica Cooperativista que foi operacionalizada pela identificação e descrição das práticas, crenças e valores adotados pela cooperativa que constituem os princípios do cooperativismo.

Mudanças tecnológicas e legais

D.C: Para Hoffmann e Kageyama (1985) as mudanças tecnológicas agrícolas, compreendem os processos e insumos modernos de cultivo que substituem habilidades manuais e força física do trabalhador rural elevando a qualidade produtiva como, por exemplo, a quimificação e mecanização por meio da utilização de recursos industrializados (máquinas e implementos agrícolas, fertilizantes, corretivos de solo).

D.C: Mudanças legais são mudanças na lei que modificam os procedimentos administrativos alterando as normas, políticas, regras e o direcionamento que conduzem as atividades organizacionais. (Geri et al. (2011).

D.O: As mudanças tecnológicas nesta dissertação foram operacionalizadas por meio da identificação e descrição das mudanças ocorridas nos processos produtivos agrícolas que transformaram de maneira significativa as atividades das cooperativas. Como por exemplo, na Coamo as mudanças tecnológicas foram operacionalizadas pela identificação e descrição, por

meio de pesquisa em documentos, de quais técnicas e insumos agrícolas (mecanização, industrialização, fertilizantes, agrotóxico) que foram utilizados e fornecidos pela cooperativa para aprimoramento da agricultura e dos processos produtivos do cooperado e da cooperativa.

D.O: As mudanças legais foram operacionalizadas por meio do levantamento e descrição das modificações ocorridas na legislação estatal federal que interferiu na política, no crédito e que contribuíram para promover a crise das cooperativas agrícolas a partir do ano de 1980.

Legitimidade:

D. C: “Legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p.574).

D.O: Esta categoria foi operacionalizada por meio da compreensão do processo de aceitação dessas novas lógicas institucionais emergentes que se tornaram dominantes e apropriadas ao contexto de mudança que ocorreu no campo das cooperativas agrícolas, especificamente, na Coamo Agroindustrial Cooperativa.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Muitas são as propostas encontradas na literatura para classificar os diversos métodos de pesquisa, porém, a pesquisa deve proporcionar um alinhamento teórico-metodológico com os objetivos propostos. Nesse sentido, para atendermos o objetivo dessa pesquisa que busca compreender por meio de uma abordagem institucional como lógicas institucionais que emergiram de mudanças tecnológicas e legais no campo do cooperativismo agrícola brasileiro, a partir dos anos 1980, foram legitimadas na Coamo Agroindustrial Cooperativa, se fazem necessários uma profunda averiguação dos sujeitos e suas relações organizacionais dentro do contexto em que estão inseridos.

Neste contexto, para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizado uma abordagem qualitativa, uma vez que o problema de pesquisa e as questões que o permeiam são possíveis de serem quantificados, porém, melhor analisados partindo de questões intersubjetivas (RICHARDSON, 2008). Thornton et. al (2012) enfatizam que o emprego de estudos

qualitativos é de grande relevância considerando que o núcleo de compreensão da perspectiva da lógica institucionais fundamenta-se sobre os significados.

Levando-se em consideração os objetivos deste estudo, a pesquisa apresentada pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa descritiva uma vez que vem propor estudar as relações e implicações das lógicas institucionais emergentes, na gestão da COAMO, e dos processos de legitimação dessas lógicas. A pesquisa descritiva tem como objetivo a investigação dos fenômenos buscando compreender além de sua natureza suas características, a frequência com que ocorre e a relação implicada a outros fenômenos (CERVO E BERVIAN, 1996).

Quanto ao nível de análise para a realização deste estudo, tem-se que o nível de análise é organizacional e a unidade de análise são os membros da Coamo que constituem a superintendência e os cooperados. A Coamo Agroindustrial Cooperativa é uma das maiores cooperativas da América Latina, esse desenvolvimento é gerenciado principalmente pelos seus superintendentes que são responsáveis por acompanhar o desenvolvimento das atividades em todos seus setores que atualmente são classificados em Administrativo, comercial, industrial, logística e operações e técnico, garantindo o bem estar, a produtividade e o sucesso da Cooperativa.

Levando em consideração o objetivo da pesquisa que visa entender o processo de legitimação das lógicas emergentes por meio das mudanças tecnológicas e legais ocorridas no ambiente das cooperativas agrícolas, adota-se como perspectiva temporal seccional com recorte longitudinal. Uma vez que os dados foram coletados resgatando fatos históricos do passado, nesse sentido o corte temporal do trabalho está alinhado com a natureza do objetivo do trabalho, que abrangerá um período de 36 anos (VIEIRA, 2004).

Em se tratando de pesquisa qualitativa existem diversas possibilidades para empregar os mais variados métodos. Como a presente pesquisa busca analisar profundamente uma dada unidade social, caracteriza-se como um estudo de caso. Adicionalmente, no que refere ao método científico estudo de caso Yin (2001) salienta que essa metodologia é um tipo de investigação empírica que possibilita analisar um fenômeno preservando suas características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Complementarmente, Yin (2001, p. 19) relata que geralmente o emprego do estudo de caso representa:

a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o

foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Assim, como no estudo partindo da lente teórica das lógicas institucionais se faz necessário analisar o contexto em que se insere, essa estratégia metodológica se tornou adequada para a presente pesquisa. Evidentemente podemos estudar a COAMO empregando o método de estudo de caso por se tratar também de um caso específico e único com suas peculiaridades a ser considerada, uma vez que se tornou uma das maiores cooperativas da América Latina (YIN, 2001).

3.4 ESCOLHA DO CASO

A cooperativa agrícola, Coamo Agroindustrial Cooperativa, atualmente é uma das maiores empresas brasileiras exportando para os continentes: europeu, americano, asiático e africano. Segundo dados dos relatórios da gestão, somente no ano de 2017 a COAMO exportou 3,84 milhões de toneladas de produtos. Com um faturamento na casa dos R\$ 10.506.693.497,00. Em 2017, a cooperativa se tornou uma das principais do país em índices econômicos e sociais. A cooperativa conta com mais de 7.460 funcionários que são responsáveis pela condução de toda operações e atividades da cooperativa que atualmente além de ofertar insumos e coletar os grãos os transformam em produtos agregando valor a produção dos associados.

A Coamo Agroindustrial Cooperativa despontou em meio a um cenário de crise. As modificações estruturais e principalmente tecnológicas e legais ocorridas principalmente a partir dos anos 80 para algumas cooperativas representou o término das atividades, muitas organizações não conseguiram gerir essas novas pressões institucionais, porém, a Coamo em um pouco mais de quatro décadas construiu um patrimônio de solidez por meio do alinhamento da confiança e administração eficiente do tripé cooperado, diretoria e funcionários. Fundada com apenas 79 cooperados hoje já conta com mais de 28.000 mil associados todos participantes do bom desempenho econômico da cooperativa, que em meio à recessão que o país enfrentava na década de 80 conseguiu alinhar sua estratégia superando as pressões institucionais e se tornar uma das maiores empresas da América Latina.

Diante disso justifica-se a importância de se estudar o caso. Uma cooperativa que em meio a tantas turbulências econômicas do país conseguiu se consolidar no mercado e tornar-se o sucesso que é hoje em termos econômicos e sociais.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados corresponde a etapa do estudo em que se procura obter as evidências, previamente identificadas na pesquisa, que serão utilizadas para a análise do problema em estudo, sendo assim, foram utilizados dados de fontes documentais leis, regulamentos, jornais, revistas referente ao período 1980 a 2017 (GIL, 2016).

Optou-se por utilizar somente a fonte de dados secundários visto que os documentos são fundamentais para retratarem fatos passados, o que será essencial para consecução dos objetivos. Leva-se em consideração também que no levantamento prévio do caso, foi constatado um acervo histórico muito grande de documentos, jornais, revistas e livros sobre a organização de estudo, com relatos, entrevistas e depoimentos de fundadores, presidente, funcionários e cooperados, dados esses que seriam possíveis acessar por meio de documentos.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi estabelecido um recorte temporal que compreende os anos de 1980 a 2017, esse período foi escolhido visto que a partir da década de 80 as cooperativas se reconfiguraram com objetivo de adaptarem-se as novas perspectivas de mercado. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo compreende uma técnica metodológica de análise que nos permite deduzir, a partir de indícios ou fatos sobre o significado que vão além do conteúdo das mensagens analisadas. Neste sentido a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

A análise de conteúdo proposta por Bardin (1977 p. 95) é composta por três fases: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação”. A primeira fase segundo Bardin (1977) consiste em organizar o material que tem por objetivo escolher os documentos, definir critérios que irá fundamentar a interpretação dos resultados. Neste sentido foi feito uma classificação inicial (Quadro 5) documentos disponíveis que

compreendeu arquivos do acervo da própria Cooperativa de documentos e dos jornais publicados a partir das edições nº62 de Janeiro/1980 dos quais foram feitos arquivos digitais (fotos) e os arquivos online no site da instituição a partir da edição nº300 de Setembro de 2001, para posterior análise.

Quadro 5 - Edições do Jornal Coamo utilizadas para classificações

JORNAL COAMO - VERSÕES IMPRESSAS DISPONIVEL NA SEDE DA COOPERATIVA SOB HORÁRIO AGENDADO												
Mês/Ano	jan/80	fev/80	mar/80	abr/80	mai/80	jun/80	jul/80	ago/80	set/80	out/80	nov/80	dez/80
Edições	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73
Ano	jan/81	fev/81	mar/81	abr/81	mai/81	jun/81	jul/81	ago/81	set/81	out/81	nov/81	dez/81
Edições	74	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	83
Ano	jan/82	fev/82	mar/82	abr/82	mai/82	jun/82	jul/82	ago/82	set/82	out/82	nov/82	dez/82
Edições	84	85	86	87	88	88	89	90	91	92	93	94
Ano	jan/83	fev/83	mar/83	abr/83	mai/83	jun/83	jul/83	ago/83	set/83	out/83	nov/83	dez/83
Edições	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	105
Ano	jan/84	fev/84	mar/84	abr/84	mai/84	jun/84	jul/84	ago/84	set/84	out/84	nov/84	dez/84
Edições	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117
Ano	jan/85	fev/85	mar/85	abr/85	mai/85	jun/85	jul/85	ago/85	set/85	out/85	nov/85	dez/85
Edições	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	128
Ano	jan/86	fev/86	mar/86	abr/86	mai/86	jun/86	jul/86	ago/86	set/86	out/86	nov/86	dez/86
Edições	129	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139
Ano	jan/87	fev/87	mar/87	abr/87	mai/87	jun/87	jul/87	ago/87	set/87	out/87	nov/87	dez/87
Edições	140	141	142	143	144	145	145	146	147	148	149	150
Ano	jan/88	fev/88	mar/88	abr/88	mai/88	jun/88	jul/88	ago/88	set/88	out/88	nov/88	dez/88
Edições	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161
Ano	jan/89	fev/89	mar/89	abr/89	mai/89	jun/89	jul/89	ago/89	set/89	out/89	nov/89	dez/89
Edições	161	162	163	164	165	166	166	167	168	169	170	170
Ano	jan/90	fev/90	mar/90	abr/90	mai/90	jun/90	jul/90	ago/90	set/90	out/90	nov/90	dez/90
Edições	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182
Ano	jan/91	fev/91	mar/91	abr/91	mai/91	jun/91	jul/91	ago/91	set/91	out/91	nov/91	dez/91
Edições	183	184	184	185	186	187	188	189	189	190	191	192
Ano	jan/92	fev/92	mar/92	abr/92	mai/92	jun/92	jul/92	ago/92	set/92	out/92	nov/92	dez/92
Edições	193	194	195	196	197	198	199	199	200	201	202	203
Ano	jan/93	fev/93	mar/93	abr/93	mai/93	jun/93	jul/93	ago/93	set/93	out/93	nov/93	dez/93
Edições	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215
Ano	jan/94	fev/94	mar/94	abr/94	mai/94	jun/94	jul/94	ago/94	set/94	out/94	nov/94	dez/94
Edições	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227
Ano	jan/95	fev/95	mar/95	abr/95	mai/95	jun/95	jul/95	ago/95	set/95	out/95	nov/95	dez/95
Edições	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239
Ano	jan/96	fev/96	mar/96	abr/96	mai/96	jun/96	jul/96	ago/96	set/96	out/96	nov/96	dez/96
Edições	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251
Ano	jan/97	fev/97	mar/97	abr/97	mai/97	jun/97	jul/97	ago/97	set/97	out/97	nov/97	dez/97
Edições	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263
Ano	jan/98	fev/98	mar/98	abr/98	mai/98	jun/98	jul/98	ago/98	set/98	out/98	nov/98	dez/98
Edições	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275
Ano	jan/99	fev/99	mar/99	abr/99	mai/99	jun/99	jul/99	ago/99	set/99	out/99	nov/99	dez/99
Edições	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287
Ano	jan/00	fev/00	mar/00	abr/00	mai/00	jun/00	jul/00	ago/00	set/00	out/00	nov/00	dez/00
Edições	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	291
Ano	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01				
Edições	292	293	294	295	296	297	298	299				

JORNAL COAMO - VERSÕES ONLINE DISPONIVEL NO SITE DA COOPERATIVA												
http://www.coamo.com.br/site/comunicacao/revista-coamo												
Ano									set/01	out/01	nov/01	dez/01
Edições									300	301	302	303
Ano	jan/02	fev/02	mar/02	abr/02	mai/02	jun/02	jul/02	ago/02	set/02	out/02	nov/02	dez/02
Edições	304	304	305	306	307	308	308	309	310	311	312	313
Ano	jan/03	fev/03	mar/03	abr/03	mai/03	jun/03	jul/03	ago/03	set/03	out/03	nov/03	dez/03
Edições	314	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324
Ano	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04	jul/04	ago/04	set/04	out/04	nov/04	dez/04
Edições	325	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335
Ano	jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05
Edições	336	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346
Ano	jan/06	fev/06	mar/06	abr/06	mai/06	jun/06	jul/06	ago/06	set/06	out/06	nov/06	dez/06
Edições	347	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357
Ano	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07
Edições	358	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368
Ano	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	ago/08	set/08	out/08	nov/08	dez/08
Edições	369	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379
Ano	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09
Edições	380	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390
Ano	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
Edições	391	391	392	393	394	395	396	397	397	398	399	400
Ano	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Edições	401	401	402	403	404	405	406	406	407	408	409	410
Ano	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
Edições	411	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421
Ano	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Edições	422	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432
Ano	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Edições	433	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443
Ano	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
Edições	444	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454
Ano	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
Edições	455	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465
Ano	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Edições	466	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476
Ano	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
Edições	477	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487
Ano	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
Edições	488	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498
Ano	jan/20	fev/20										
Edições	499	499										

Foram também utilizados livros, artigos científicos, dissertações e teses publicados sobre a cooperativa. Após a coleta dos dados foi realizado uma leitura flutuante para classificar os materiais a serem utilizados e excluir os que não tiverem relevância para a pesquisa proposta.

Na segunda etapa foi feito uma a exploração dos materiais mais profundamente. Nesta etapa foi feito uma categorização seguindo as recomendações de Bardin (1977). A categorização é uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto

por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 1977 p. 117). Sendo assim, foram selecionados os documentos que evidenciaram a identificação das mudanças tecnológicas e mudanças legais que de alguma forma impactaram a cooperativa.

A terceira e última etapa da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) é composta pelo tratamento dos resultados em que será feito uma síntese e seleção dos resultados para posteriormente interpretar os dados obtidos. Nesta etapa, serão analisados os resultados com base na literatura para realizar a discussão dos resultados e as considerações finais pertinentes ao estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desse capítulo é apresentar os dados coletados via pesquisa documental, bem como analisar esses dados com base na fundamentação teórica e empírica descrita nos capítulos anteriores.

O capítulo está organizado da seguinte maneira: inicialmente será feito um breve relato da trajetória da cooperativa pesquisada. Na sequência é feita a apresentação do ambiente institucional e das mudanças tecnológicas e legais que proporcionaram o aparecimento das lógicas institucionais. Posteriormente serão apresentadas as lógicas institucionais que foram identificadas no ambiente da Coamo e em seguida serão discutidos os processos de legitimação dessas lógicas institucionais.

4.1 TRAJETÓRIA DA COAMO

A Coamo nasceu em um período de transição entre a exploração da madeira e o início da atividade agrícola, os produtores viviam isoladamente, possuía apenas cinco tratores em toda a região, as terras eram ácidas e fracas, e devido a pequena produção não existiam armazém sendo o pouco que era produzido comercializado a preços baixíssimos (JORNAL COAMO nº181, 1990).

Em relatos históricos do jornal da cooperativa, o objetivo da Coamo desde seu início sempre foi inculcar uma mentalidade de cooperativismo em seus associados através da assistência técnica, educação cooperativista e outros treinamentos, buscando suprir as necessidades econômicas e sociais de seus cooperados. A cooperativa buscava contribuir, sem paternalismo, configurando uma imagem de apoio necessário para que o produtor chegasse a um nível melhor de vida (JORNAL COAMO nº181, 1990).

A Fundação da Coamo foi idealizada por seu atual presidente o Srº José Aroldo Gallassini. Quase meio século devoto ao cargo, o agrônomo recém-formado na época fixou residência em Campo Mourão no ano de 1968, nesse período, a agricultura era praticada no município de maneira bem tradicional faltava muito conhecimento em relação às tecnologias emergentes. Gallassini assumiu no escritório da ACARPA (Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná) desenvolvendo inicialmente atividades de levantamento da realidade rural de Campo Mourão e viabilidade agrícola (SETTI, 2010).

A região de Campo Mourão, no final da década de 60 já não enxergava vantagens econômicas competitivas com a exploração da madeira. Os agricultores enfrentaram dificuldades relativas à falta de conhecimento em viabilidade agrícola, assistência creditícia e assistência técnica, essas dificuldades foram suprimidas aos poucos com a intensificação do processo de modernização agrícola no Paraná por meio da tecnificação concomitantemente com a atuação da Acarpa no município, além de identificar problema de acidez do solo e viabilidade do cultivo de algodão e arroz, Gallassini desenvolveu um dos trabalhos mais importantes para a extensão rural do município, a implantação de experimentos com o trigo (JORNAL COAMO nº72, 1980).

Era uma região de madeira, terra ácidas e fracas, com agricultura de manutenção: arroz de sequeiro, um pouquinho de milho, um pouquinho de algodão. Soja não existia, trigo não existia. Nós começamos a fazer uns experimentos com trigo. Começamos o trabalho, identificando lideranças, fazendo extensão rural, reuniões, cursos, um trabalho grande (Galassini em entrevista por Luiz Fernando Sá, 2019).

Figura 5 - Experimentos na lavoura de trigo.



Fonte: Extraído do site oficial da COAMO/institucional/nossa-história.

As terras improdutivas e ácidas aos poucos foram sendo substituídas por plantações de trigo e soja. O cultivo desses grãos na região era incipiente, pois demandava um conhecimento técnico maior e no município/região eram predominantes às atividades madeireiras e as lavouras de Café. Porém, essas novas safras foram aos poucos implementadas na região através de experimentos feitos por Gallassini atuando na Acarpa e também pelo conhecimento e apoio dos pioneiros na cultura dessas lavouras vindos de Guarapuava a convite do próprio agrônomo. Assim a soja e o trigo foram aos poucos tornando

relevantes economicamente, com o fim do ciclo madeireiro e a crise do café, sendo necessária a criação de um movimento maior para viabilizar seu cultivo e enfrentar as dificuldades técnicas e econômicas (JORNAL COAMO n°181, 1990).

A atuação de Gallassini por meio da Acarpa na região foi de suma importância, o atuante engenheiro agrônomo percebeu que os agricultores encontravam dificuldades também para comercialização de seus produtos ficando nas mãos do mercado monopolizado. De acordo com os relatórios da Acarpa apontados por Setti (2010), 84,82% dos produtores rurais vendia sua produção de imediato concentrando um pouco mais de 90% na mão de um único comprador. Outro fator apontado pelos relatórios foi o baixo índice de agricultores que faziam uso do crédito rural, somente 27,04% dos agricultores utilizavam algum tipo de ajuda financeira, pois existiam muitas dificuldades de acesso as fontes financeiras e pouca oferta de recursos necessários.

Conhecendo cada vez mais essa realidade por meio do seu trabalho desenvolvido na Acarpa, Galassini idealizou juntamente com um grupo restrito de agricultores a possibilidade da constituição de uma cooperativa. Porém tinha ciência que deveria ocorrer um bom trabalho preparativo de conscientização sobre o cooperativismo, assim, buscou entre os agricultores os mais esclarecidos acerca do cooperativismo e aos poucos foi organizando reuniões para discutir os principais problemas sentidos na região e explanar como funcionaria a cooperativa. (JORNAL COAMO N° 181, de 1990).

Coloquei no meu programa de trabalho a possibilidade de montar uma cooperativa. Comecei a reunir lideranças, fazer reuniões. E quando chegou dezembro de 1969, fiz um treinamento com homens e mulheres, mas só com as lideranças, para identificar quais os principais problemas dos agricultores. Esse grupo tinha que estudar milho, algodão, arroz de sequeiro, que tinha muito no município. Foi feito um “grupão”, que começou a estudar cooperativismo. No término desse treinamento saiu à ideia da cooperativa. No encerramento, no Clube Recreativo Mourãoense, participou o prefeito Horácio Amaral que, usando a palavra, disse que, se fosse formada a cooperativa, daria o terreno para as instalações, o que deu uma animada maior no grupo (Galassini em Setti, 2010, p.36).

A constituição formal da Cooperativa veio ocorrer em 28 de novembro de 1970 reunindo na assembleia 79 agricultores (anexo A). Segundo o Jornal da Coamo n°72 de (1980), o início da cooperativa foi marcado por grandes dificuldades e incertezas. Os equipamentos e maquinários para a operações administrativas foram emprestadas e os armazéns para o recebimento dos grãos foram alugados. Segundo Setti (2010) as incertezas da prosperidade da cooperativa recém-fundada eram reflexos de tentativas anteriores frustradas

de outras cooperativas, porém, em meio a esse clima foi oficializada a Coamo Agroindustrial Cooperativa nome sugerido pelo cooperado Gelindo Stefanuto, que advém do lema “Com Amor”, abaixo imagens desse momento Histórico da Coamo.

Figura 6 – Assembleia e Assinatura da Ata de Constituição da Coamo.



Fonte: Extraído do site oficial da COAMO/institucional/nossa-história.

Assim, constituída a cooperativa foi eleito como primeiro presidente o senhor Fioravante João Ferri, um dos principais agricultores madeireiros. A escolha do nome foi determinada pela sua experiência com cooperativa de madeira na região do Rio Grande do Sul, além de ser considerada uma pessoa de credibilidade e circulação entre as autoridades, assim:

Então surgiu o nome do Sr. Fioravante João Ferri, indicado por Ivo Mário Trombini seu sócio, madeireiro que não atuava diretamente na agricultura, mas que reunia as condições para assumir a função, pois tinha noções do funcionamento de uma cooperativa de madeira do Rio Grande do Sul. Era pessoa de muito prestígio, idoneidade intocável e pioneira na região. (COAMO 5 ANOS, p.3, 1977).

Neste contexto, fica definida então a primeira diretoria da Coamo conforme quadro 6.

Quadro 6 – Composição da Primeira Diretoria da Coamo

Presidente	Fioravante João Ferri
Vice-presidente	Gelindo Stefanuto
Secretário	Nelson Teodoro de Oliveira
Conselho Diretor - Efetivos	Jorge Elizardo Garcia Árias
	Rosalino Mansueto Pazzinato Salvadori
	Sussumo Takasu
Conselho Diretor - Suplentes	Emilio Gimenes
	Lourenço Tenório Cavalcante
	Ermino Appelt
Conselho Fiscal - Efetivos	Odone Procópio de Oliveira
	Joaldo Saran
	Theodoro de Andrade
Conselho Fiscal - Suplentes	José Binote
	Sebastião Evangelista Bezerra
	Martin Kaiser

Fonte: Setti (2010, p. 41).

Gallassini como era extensionista da Acarpa na época não podia assumir cargo na diretoria, porém, estava constantemente envolvido com o direcionamento da cooperativa. Segundo Setti (2010), o Senhor Fioravante J. Ferri desejava muito ao seu grupo de trabalho na cooperativa a presença de Gallassini e foi até Curitiba solicitar a liberação de Galassini da Acarpa para atuar na gerência da cooperativa, e conseguiu, mas essa parceria durou apenas três anos, pois em 1974 Srº Fioravante entrou em óbito assumindo a presidência seu sucessor o senhor Srº Gelindo Stefanuto que ficou no cargo até o final do mandato.

Inicialmente os trabalhos de Gallassini já aconteciam mesmo antes de assumir oficialmente a gerência. Ele sempre participava dos trabalhos da cooperativa, implementando a aquisição de sementes de trigo e soja, inexistente na região, além de formar uma equipe técnica para dar suporte necessário e orientar os produtores em nível de campo e de escritório. A preocupação maior era que o cooperado pudesse plantar e colher bem e os bons resultados já foram sentidos desde a primeira safra (JORNAL COAMO Nº 181, de 1990).

Com sede construída medindo apenas 50m² sob um terreno doado e máquinas de datilografar e calculadoras emprestadas de cooperados entra em funcionamento a cooperativa agrícola já recebendo no ano seguinte de sua fundação aproximadamente, segundo o Jornal da

Coamo nº181 de (1990), 195.000 sacas de trigo, o que já demonstrou a necessidade de ampliação de armazenagem. Foi um recebimento grande devido ao apoio principalmente do presidente do CTRIN (Comissão de Compra do Trigo Nacional) no Paraná, Eloy Gomes, e da CFP (Comissão de Financiamentos da produção) por meio do chefe estadual Norberto da Silva Rato. No entanto, de acordo com Setti (2010), devido à grande entrega da safra iniciaram-se os primeiros problemas de demora na recepção e insuficiência de armazenagem. Diante disso, foi realizada a primeira assembleia extraordinária com o objetivo de ampliar as estruturas de armazenagem, porém, para angariar recursos financeiros, como a cooperativa era muito nova os cooperados assinaram promissória como garantia junto ao BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), e o financiamento foi liberado (SETTI, 2010).

Com parcerias firmadas a preocupação principal da Coamo, segundo relato do seu Presidente no Jornal Coamo nº181 de 1990, sempre foi manter a capitalização da cooperativa, racionalizando custos, diminuindo despesas, praticando uma administração “enxuta”. A Coamo desde sua fundação assumiu um papel de sucesso durante sua trajetória, sendo responsável não só pelo grande desenvolvimento agrícola, como também teve importante papel para o desenvolvimento econômico e bem estar social da região, muitas foram as empresas que surgiram (oficinas, escritórios, transportadoras) para anteder as necessidades da cooperativa.

O desenvolvimento da Coamo segundo Setti (2010), sempre foi respaldado na importância da participação de todos os cooperados, diretoria e funcionários. A constante fidelidade dos associados no abastecimento dos insumos e na entrega da produção sempre garantiu parte dos bons resultados da cooperativa. Atualmente ela se mantém como destaque no ramo agroindustrial oferecendo uma gama variada de produtos e serviços para os seus mais de 29.000 associados, recebendo somente em 2018 mais 6,4 milhões de toneladas de produtos cultivados com apoio técnico e orientações fornecidas pela cooperativa.

Todo esse empreendimento proporcionou em 2018 um faturamento global na casa dos R\$14,80 bilhões, receitas essas que são compostas principalmente pelo recebimento de grãos a granel, além da industrialização e comercialização de produtos e insumos agrícolas, angariadas por meio de técnicas agrícolas modernas e incrementadas. No anexo B apresenta-se o resumo dos principais fatos que marcaram a trajetória da Cooperativa.

4.2 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E LEGAIS

O período de fundação da Coamo abrangeu o auge de incentivos para modernização e implementação de novas práticas e culturas agrícolas no Brasil. Segundo Setti (2010), os programas de incentivo à modernização e ao aprimoramento dos processos produtivos contribuíram para o crescimento da cooperativa. Os processos de produção que até então eram praticados de forma muito primitiva, com o trigo e com a soja intensificam-se as implementações de maneiras modernas e aprimoradas de cultivos (SETTI, 2010).

Nesse período de acordo com os dados coletados podemos elencar as principais mudanças tecnológicas ocorridas na esfera produtiva da Coamo.

- ✓ Incorporação da mecanização no plantio por meio do uso de máquinas e implementos agrícolas, como por exemplo, os tratores, colheitadeiras, plantadeiras e pulverizadores.
- ✓ Implantação do plantio direto, pois até então as safras vinham causando grande erosão nas terras devido ao processo de aragem antes do cultivo como preparação do solo.
- ✓ Uso de insumos agrícolas como defensivos, corretivos, adubos, fungicidas e herbicidas.
- ✓ Aprimoramento do suporte técnico ao cooperado a cooperativa.
- ✓ Criação de um laboratório e desenvolvimento de sementes.
- ✓ Abertura de novos entrepostos inclusive por meio de fusão/Aquisição.
- ✓ Diversificação das atividades/Industrialização.

A integração da mecanização nos processos produtivos da agricultura coexistiu principalmente, com o incentivo por parte do governo, ao desenvolvimento das lavouras de trigo e soja. Segundo Brum (1985) a partir de meados da década de 1960 com a chamada

“Revolução Verde” as técnicas de cultivo realizadas de maneira tradicionais passadas de geração para geração, foram submetidas a um novo modelo resumido na mecanização agrícola, em tecnologia química (profuso uso de fertilizantes, adubos, corretivos, defensivos, fungicidas, herbicidas e inseticidas agrícolas) e expansão da monocultura com uma grande utilização de incentivos fiscais do governo. As técnicas agrícolas utilizadas no início das atividades da Coamo, antes da imersão à modernização eram baseadas em implementos agrícolas movidos principalmente à força da tração animal ou humano, conforme figura nº 06.

Figura 7 - Aragem da terra por força animal



Fonte: Jornal Coamo Ed: 399, Novembro/2010.

Os instrumentos de trabalho eram simples: foice e machado, para desbravamento e derrubada do mato, enxada e arado de tração animal, para o preparo do solo e controle de ervas daninhas, máquina manual de plantar; foicinha de cortar trigo, arroz etc.; máquina manual de matar formiga. Carroça e outros veículos de tração animal, para o transporte, além de outros (BRUM, 1985, p.86).

Segundo o jornal Coamo nº292 de 2000 quando Gallassini efetuou o levantamento da realidade agrícola da região ele identificou a existência de apenas cinco tratores. Um dos pioneiros da mecanização agrícola na região foi o Senhor João Jacomoli Neto que se associou na Coamo na década de 70 para acompanhar toda a evolução que vinha acontecendo na época. Em entrevista ao jornal Coamo nº408 de 2011 relatou “Quando começamos utilizávamos triadeira, mesmo com o início da mecanização muita coisa ainda era no braço, depois é que fomos comprar uma colhedeira, o que melhorou a situação na época”.

Muitos equipamentos agrícolas deste período foram adquiridos por meio das Leis e incentivo fiscais do governo. Segundo Onofre (2011), o governo considerou as cooperativas uma tendência de acelerar o processo de modernização agrícola baseado no argumento de que a economia brasileira dependia dessa modificação para expandir. O crescimento do PIB

brasileiro não iria desenvolver significativamente se não fossem aprimoradas as políticas agrícolas federais com o objetivo de modificar o arcaico setor rural.

Neste sentido, de acordo com Delgado (1985) o governo estabeleceu a Lei nº5.764, que definiu tratamento diferenciado ao cooperativismo, o que já gerou grande benefício e reconhecimento às cooperativas. O setor também foi beneficiado com a criação de dois programas; o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), criado em 1965, e a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), além da oferta de linhas de crédito oficiais a juros bem mais baixos que do mercado. Dentre as medidas governamentais, de acordo com Cunha Filho (2010) as principais são:

1) a reforma bancária introduzida pela lei nº 595, em dezembro de 1964; 2) o decreto lei nº 5.212, de janeiro de 1943, completado com a lei nº 1.506, de dezembro de 1951, que criou a Comissão de Financiamento da Produção (CFP), cujo decreto determina os preços mínimos para o financiamento, controla os preços, através da aquisição da produção; além de estabelecer a assistência técnica como obrigatória para a aquisição de financiamento; 3) a criação do Programa de Garantia da Atividade Agropecuária – PROAGRO, que livraria o produtor rural de pagar o crédito quando sua safra for frustrada; 4) Resolução do Banco Central que obrigava os bancos privados a utilizarem 10% dos depósitos livres dos depositantes em crédito rural; passando, posteriormente, esse valor para 15% e sobre os quais não se pagaram juros e nem correção monetária, garantindo ao governo evitar transferências de recursos do orçamento oficial para o crédito rural; 5) e por último a concessão de crédito, via cooperativa, que favorecia tanto o pequeno produtor como aos próprios bancos, que emitem apenas um cheque em nome da cooperativa.

Desse modo, junto as cooperativas, os agricultores passaram a adquirir máquinas e equipamentos agrícolas por meio desses subsídios e recursos, cumprindo assim o pacote de modernização agrícola que era basicamente a mecanização e inovações tecnológicas por meio da quimificação voltadas para o aprimoramento das lavouras modernas como a soja e o trigo.

As primeiras sementes de trigo foram trazidas para região Campo Mourão por Gallassini. Com apenas um ano de fundação a Coamo já programava a produção de sementes próprias obtendo registro junto a Comissão Estadual de Sementes de Trigo e Soja no Paraná, e em 1973 a cooperativa já colocava pra funcionar seu primeiro laboratório de análises de sementes (JORNAL COAMO nº72, 1980).

Todas atividades que faziam parte do pacote de modernização agrícola, eram incentivadas por meio de benefícios fiscais e recursos financeiros Estatais. Um exemplo claro das facilidades de crédito no caso da Coamo foi o financiamento adquirido pela cooperativa para ampliação dos armazéns de recebimentos de grãos. Mesmo com apenas um ano de

Fundação a Cooperativa conseguiu tais recursos junto ao BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) (SETTI, 2010).

Culturas apoiadas por meio de incentivos do governo do Estado, ou seja, produtos de maior cotação comercial na época como, por exemplo, os ensaios do manejo de trigo juntamente com o fim do monopólio do café foram o ponta pé inicial para o desenvolvimento de outras atividades agrícolas pela cooperativa. Aos poucos a Coamo foi identificando um futuro promissor com o manejo de outras culturas, principalmente a soja. Em meados de 2019 Gallassini em entrevista concedida para Luis Fernando Sá, afirma:

Fizemos a Coamo para trigo. Depois veio a soja e não parou mais de crescer. Eu conheci a soja em Ivaiporã quando fiquei responsável por toda regional da Acarpa. Eles tratavam porco com soja, mas tinha que cozinhar, por que se ela fosse comida crua eles engordavam muito e quebravam os ossos. Daí começamos o plantio e foi embora.

Relatos de diversas edições do jornal Coamo (1976) afirmam que o grande desafio para a implementação do plantio em grande escala da soja e do trigo na época foi o controle da Erosão. No início os plantios eram feitos sob a técnica de aragem¹ e quando chovia forte era tudo arrastado pela água. Segundo dados do Jornal Coamo nº242 de 2013 é nesse período que se revela uma das maiores e mais importantes revoluções tecnológicas voltadas para a agricultura, o plantio direto, a partir dessa técnica inovadora seria possível aprimorar o cultivo dessas lavouras gerando ótimos resultados para a cooperativa e seus cooperados.

Com a implementação do método do plantio direto, os problemas de erosões devido à aragem da terra estavam resolvidos, uma vez que no plantio direto planta-se sobre a palhada sem a necessidade de arar a terra. A região do Paraná foi a primeira do Brasil a implantar essa tecnologia, Herbert Barts de Rolândia no ano de 1972 fez sua primeira lavoura com essa técnica com uma plantadeira importada dos Estados Unidos (Figura 7). No ano seguinte chegou a Campo Mourão a nova técnica por meio dos agricultores e cooperados da Coamo, Joaquim Peres Montans, Antonio Álvaro Massareto, Ricardo Accioly Calderari, Gabriel Borsato e Henrique Gustavo Salonski (in memorian), mais tarde a Coamo emprestou uma plantadeira para fazer testes e propagar essa tecnologia a seus associados.

¹ Aragem é um processo de usar um arado (equipamento agrícola para descompactar a terra e deixa-la mais fofa para o recebimento das sementes viabilizando o desenvolvimento das raízes).

Figura 8 Pioneiros do plantio direto em Campo Mourão



Fonte: Extraído do Jornal Coamo ed. nº242 de 2013

A Coamo teve papel primordial na disseminação dessa técnica. Em 1975 inaugurou a sua primeira fazenda experimental, segundo dados do Jornal Coamo nº337 de 2005, a fazenda serviria para fazer os experimentos agrícolas necessários e testes de novas técnicas de plantio que aprimorassem as culturas gerando maiores lucros para os cooperados, iniciou fazendo experimentos com herbicidas, adubos e fungicidas para tratamento da semente, além de experimentos com adubação de milho. Com parceria da Ocepar, Iapar (Instituto Agrônômico do Paraná), Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), IBP (International Plant Brady) e ICI (Imperial Chemical Industries), foi iniciado 1976 os primeiros experimentos de trigo e soja com mais de 600 variedades e linhagem, e foi nesse mesmo ano que a cooperativa emprestou uma plantadeira do cooperado Joaquim Peres Montans para fazer testes e demonstrações da técnica do plantio direto.

A fazenda Coamo é considerada pelos cooperados e equipe técnica um “laboratório a céu aberto”, os experimentos realizados na fazenda, segundo o presidente da cooperativa têm sido positivos para os agricultores. Gallassini em Setti (2010, p. 91) afirma,

Saímos de 70 sacas de soja por alqueire no início da cooperativa, fomos para 85, depois 90 e hoje 130 sacas/alqueire é a média da Coamo, mas chega até 190 sacas. E no milho é a mesma coisa. Começou pior ainda, com 150 a 180 sacas/alqueire de milho plantado manualmente. Depois o agricultor foi corrigindo e adubando o solo, até chegar entre 200 a 250 sacas por alqueire. Hoje temos mais ao Sul do Paraná, produtividade de até 500 sacas/alqueire. E aqui no noroeste paranaense até 450 sacas/alqueire.

A preocupação da Coamo desde sua fundação foi dar assistência técnica aos cooperados para isso sempre contou com um quadro de profissionais técnicos especializados. Segundo relatório de 2017 da gestão da cooperativa conta atualmente com 276 profissionais nas áreas de engenharia agrônoma e medicina veterinária para suporte as necessidades dos cooperados. Segundo o relatório a assistência técnica é ofertada desde a fundação da Coamo. Por meio de seu presidente, a Coamo sempre demonstrou grande importância na necessidade de aprimoramento técnico e formação profissional de seus associados.

Sendo assim, segundo dados do Jornal Coamo nº334 de 2004, a Coamo desenvolveu o CTA (Centro de Treinamento Agrícola), em anexo a Fazenda Experimental (Figura8), o programa previa a capacitação dos cooperados para o aprimoramento do uso dos maquinários, equipamentos e insumos produtivos. Com utilização da técnica do plantio direto a necessidade de treinamentos e informações para os cooperados aumentou, essa nova técnica que passou a ser implementada dentro da fazenda experimental trouxe consigo novos desafios e a necessidade de novos insumos de produção.

Figura 9 - Parte da fazenda experimental da Coamo



Fonte: Jornal Coamo Edição nº 337 de 2005.

De acordo com os dados do Jornal Coamo nº331 de 2004, os maiores desafios estavam nos implementos agrícolas, só existiam na época plantadeiras Rotacaster, além de não ter ainda herbicidas para controles de pragas e ervas daninhas dentro das lavouras, só se trabalhavam com o dessecamento. Assim a cooperativa passou a assumir o papel de intermediadora pela busca desses novos insumos se abrindo ao mercado globalizado e firmando parceria com empresas e multinacionais fornecedoras desses insumos agrícolas modernos.

Com isso a cooperativa abre as portas para além da assistência técnica por meio de orientações e experimentos partindo para a oferta e comercialização de insumos de produção e fonte de crédito para adquirir máquinas e equipamentos. Segundo dados do Jornal Coamo nº 181 de 1990 a Coamo Promovia Campanhas de Financiamento de maquinários agrícolas, a Cooperativa repassava os maquinários a seus associados e os cooperados liquidavam o débito somente na época de safra, isso além de promover o aumento da produção garantia a fidelização do cooperado visto que era imprescindível a entrega da safra junto a Coamo.

Para atender a essa demanda a cooperativa foi aos poucos abrindo novos entrepostos de atendimento aos cooperados, alguns por meio de fusão com cooperativas que estavam em dissolvência. Segundo dados da Coamo 2018 a Cooperativa conta atualmente com 114 unidades compreendendo indústrias, áreas de apoio e entrepostos distribuídos nos Estados do Paraná Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Sendo eles:

Áreas de atuação: Santa Catarina

- COAMO Abelardo Luz – início das atividades: 1984 (Incorporação)
- COAMO Ipuacu – início das atividades: 01/01/1989 (Incorporação)
- COAMO Ouro Verde – início das atividades: 19/10/1984 (Incorporação).
- COAMO São Domingos – início das atividades: 19/10/1984 (Incorporação).
- COAMO Xanxerê – início das atividades: 04/02/2014

Áreas de atuação: Paraná

- COAMO Altamira Do Paraná – início das atividades: 11/06/1982
- COAMO Araruna - início das atividades: 13/03/1984
- COAMO Assis Chateaubriand (Entreposto de Bragantina) - início das atividades: 29/12/1994 (Incorporação).
- COAMO Barbosa Ferraz - início das atividades: 17/09/1979
- COAMO Boa Esperança - início das atividades: 16/02/1978
- COAMO Boa Ventura Do Roque - início das atividades: 26/09/1986
- COAMO Bragantina - início das atividades: 29/12/1994 (Incorporação).
- COAMO Brasilândia Do Sul - início das atividades: 30/04/2009 (Incorporação).
- COAMO Campo Mourão (Administração Central) - início das atividades: 02/02/1983
- COAMO Cândido De Abreu - início das atividades: 22/12/1989
- COAMO Candói - início das atividades: 05/02/1999 (Aquisição).
- COAMO Cantagalo - início das atividades: 05/03/2003.
- COAMO Coronel Domingo Soares - início das atividades: 03/09/2002
- COAMO Coronel Vivida - início das atividades: 23/03/1993 (Aquisição).
- COAMO Corumbataí Do Sul - início das atividades: 17/11/1983
- COAMO Cruzmaltina - início das atividades: 29/02/2012
- COAMO Engenheiro Beltrão - início das atividades: 06/09/1974
- COAMO Farol - início das atividades: 28/07/1994

- COAMO Faxinal - início das atividades: 05/05/2003
- COAMO Fênix - início das atividades: 06/02/1976
- COAMO Goioerê - início das atividades: 30/04/2009 (Incorporação).
- COAMO Goioerê Rancho Alegre II- início das atividades: 29/02/2012
- COAMO Guarapuava - início das atividades: 05/02/1999 (Aquisição).
- COAMO Honório Serpa - início das atividades: 13/03/1984
- COAMO Iretama - início das atividades: 15/09/1978
- COAMO Ivaiporã - início das atividades: 15/09/1978 (Aquisição).
- COAMO Ivaiporã Arapuã - início das atividades: 17/11/2010
- COAMO Janiópolis - início das atividades: 30/04/2009 (Incorporação).
- COAMO Jardim Alegre - início das atividades: 15/09/1998 (Aquisição).
- COAMO Juranda - início das atividades: 05/01/1979
- COAMO Luiziana – Campina do Amoral- início das atividades: 16/08/1988
- COAMO Luiziana - início das atividades: 16/08/1989
- COAMO Luiziana – Luiziana I - início das atividades: 16/08/1989
- COAMO Mamborê - início das atividades: 06/09/1974
- COAMO Mangueirinha - início das atividades: 01/01/1979 (Incorporação)
- COAMO Mangueirinha II – Santo Antônio - início das atividades: 21/07/1998
- COAMO Manoel Ribas - início das atividades: 03/07/1986
- COAMO Manoel Ribas - Furnas - início das atividades: 17/09/2004
- COAMO Marilândia Do Sul - início das atividades: 29/07/2003
- COAMO Mariluz - início das atividades: 30/04/2009 (Incorporação).
- COAMO Moreira Sales - início das atividades: 16/05/2009
- COAMO Nova Santa Rosa - início das atividades: 02/01/1995 (Incorporação).
- COAMO Novo Tebas - início das atividades: 06/03/1986
- COAMO Ouro Verde Do Oeste - início das atividades: 29/12/1994 (Incorporação).
- COAMO Palmas - início das atividades: 11/07/1978
- COAMO Palmital - início das atividades: 11/06/1982
- COAMO Paranaguá - início das atividades: 26/11/1990 (Aquisição).
- COAMO Peabiru - início das atividades: 16/02/1978
- COAMO Pinhão - início das atividades: 13/10/1999 (Aquisição).
- COAMO Pitanga - início das atividades: 17/09/1979(Incorporação)
- COAMO Pitanga Arroio Grande- início das atividades: 21/07/1998
- COAMO Bom Retiro - início das atividades: 05/08/2010
- COAMO Quarto Centenário - início das atividades: 16/07/2008 (Incorporação).
- COAMO Quarto Centenário – Bandeirantes - início das atividades: 30/04/2009
- COAMO Quinta Do Sol - início das atividades: 06/03/1986
- COAMO Reserva - início das atividades: 05/08/2010
- COAMO Roncador - início das atividades: 15/09/1978
- COAMO Roncador – Tricolor - início das atividades: 29/06/2011
- COAMO Santa Maria Do Oeste - início das atividades: 16/10
- COAMO São João Do Ivaí - início das atividades: 06/03/1986 (Incorporação)
- COAMO São João Do Ivaí – Rio Ivaí - início das atividades: 24/05/2011
- COAMO São Pedro Do Iguacu -- início das atividades: 29/15/1994
- COAMO Toledo - início das atividades: 29/12/1994 (Incorporação).
- COAMO Toledo – Dez de Maio - início das atividades: 29/12/1994
- COAMO Toledo – Dois Irmãos - início das atividades: 03/09/2002

- COAMO Toledo – Toledo II - início das atividades: 15/07/2008
- COAMO Tupãssi - início das atividades: 19/12/1994 (Incorporação).
- COAMO Tupãssi – Brasiliana - início das atividades: 24/07/1997
- COAMO Vila Nova - início das atividades: 29/12/1994

Áreas de atuação: Mato Grosso do Sul

- COAMO Amambai – início das atividades: 10/10/2003
- COAMO Aral Moreira – início das atividades: 27/09/2004
- COAMO Caarapó – início das atividades: 09/12/2003
- COAMO Dourados – início das atividades: 27/11/2012
- COAMO Itaporã – início das atividades: 03/08/2016
- COAMO Laguna Carapã – início das atividades: 27/09/2004
- COAMO Laguna Carapã Lagunita– início das atividades: 04/11/2008
- COAMO Maracaju – início das atividades: 11/06/2012
- COAMO Maracaju Vista Alegre – início das atividades: 10/04/2012
- COAMO Ponta Porã – início das atividades: 26/02/2010
- COAMO Sidrolândia – início das atividades: 08/08/2016

Esses entrepostos, segundo dados da Coamo (2018), foram fundados com o objetivo de diminuir os custos de produção por meio do fácil acesso as novas tecnologias empregadas no campo, porém segundo Onofre (2011), permitiu também à cooperativa domínio agrícola sob a região. A criação dessas unidades da Coamo permitiu uma maior organização das atividades da cooperativa, pois assim a Coamo passou ofertar cursos e programas de treinamento para os cooperados e os funcionários. Todas essas unidades foram estrategicamente pensadas para além de baratear os custos de produção, promover sua expansão territorial, conforme demonstra Fajardo (2008, p.271),

A Coamo adota uma estratégia de expansão horizontal e o seu crescimento em área de atuação, que abrange boa parte do território paranaense avançando também nos estados de Mato Grosso do Sul e Santa Catarina, demonstra esse fato.

O acréscimo na área de atuação teve contribuição também das incorporações e aquisições de cooperativas em falência. Neste sentido, segundo Awad (2018) no final da década de 80 a Coamo passou a incorporar algumas cooperativas que não se encontravam com boa saúde financeira, Gallassini em Awad (2018) explica que “o processo de incorporação além de evitar uma repercussão negativa no sistema cooperativista era também uma forma da Coamo expandir tanto na industrialização como nas exportações”.

Porém, em virtude da expansão da área de atuação e do aprimoramento do cultivo agrícola o nível de produção elevou-se consideravelmente, desta forma, a cooperativa estrategicamente parte em busca também de uma expansão vertical por meio do processo de industrialização dos produtos a granel com o intuito de agregar valor ao produto e absorver a produção excedente. Segundo Gallassini em Awad (2018), “Cooperativa que não tem indústria é na verdade uma grande cerealista” e desde o princípio da Cooperativa Galassini já denotava a dificuldade que o agricultor tinha em comercializar sua produção que era monopolizada nas mãos de cerealistas. Com a implantação da agroindústria a cooperativa pode adentrar a novos mercados inexplorados, para Gallassini “quem tem indústria pode possibilitar uma margem maior e até pagar mais com a venda do produto industrializado” (SETTI, 2010).

Desta forma, segundo Onofre (2011) a Coamo aderiu mais uma vez o programa de modernização agrícola incentivado pelo Estado, que considerava a agricultura fonte propulsora da economia. Atendendo à expectativa do Estado a cooperativa passou a diversificar a economia agrícola por meio da industrialização, alimentando a necessidade de modernização da agricultura para com isso atender a demanda industrial que surgia.

O processo de agroindustrialização da cooperativa teve início em 1975 com a implantação do primeiro moinho de trigo. A figura 9 resume a evolução da industrialização da Coamo entre 1975 até 2019.

Figura 10 - Evolução da Industrialização da Coamo



Fonte: Revista Coamo Edição 498 Dezembro/2019.

Neste sentido segundo dados do Jornal Coamo nº66 de 1980, a Cooperativa deu início em março de 1980 a construção da indústria de processamento de soja para produção do óleo bruto. Segundo descrito nesta edição a cooperativa buscou pela verticalização devido à identificação da necessidade de acompanhar e de concorrer com o mercado global de outras

formas, e a industrialização seria uma das opções, por meio do processamento da soja era possível fabricar o óleo e o farelo de soja o que agregava maior rentabilidade econômica para a cooperativa, além disso, a Coamo por meio da industrialização buscava reter na região a matéria prima que era enviada para outros centros produtivos retornando aos produtores, transformada, e a preços altos.

O parque industrial da Coamo (Figura 10) abarca grande parte da produção agrícola dos cooperados, que se estende por cerca de 4 milhões de hectares, entregues nos mais de 80 entrepostos de recebimento. Segundo o Jornal Coamo nº 387 de 2009, o parque industrial é responsável pelo esmagamento de cerca de 5mil toneladas/dia, somente no ano de 2018 foram industrializados, 1,5 milhões de toneladas de soja, 196,08 mil toneladas de trigo, 3,73 mil toneladas de café beneficiado, e 6,50 mil toneladas de algodão empluma, o milho é o único grão comercializado in natura pela cooperativa.

Figura 11 – Parque Industrial da Coamo em Campo Mourão/PR



Fonte: Extraído do site oficial da COAMO/institucional/galeria de fotos.

O parque industrial da Coamo comporta atualmente nove indústrias sendo duas para o processamento de soja, uma refinaria de óleo de soja com capacidade de 660 toneladas/dia, instalada em 1996, uma indústria de hidrogenação, uma fábrica de margarina e uma de gordura vegetal hidrogenada, uma torrefadora e moagem de café, uma fiação de algodão e dois moinhos de trigo. Todos os processos produtivos no parque industrial contam com um rigoroso controle de qualidade ISO 9001:2000, para garantir um produto de procedência e qualidade na linha alimentícia, produtos esses que atendem tanto o mercado interno como o mercado externo.

Em menos de cinco anos de fundação, segundo dados do Jornal Coamo nº134 de 1986, o complexo agroindustrial da Coamo ganhava mais uma indústria, a fiação de algodão. A indústria de fios foi mais uma estratégia de expansão da cooperativa, pois tinha como o objetivo suprir o recebimento da matéria prima uma vez que a região contava com um número significativo de cotonicultores, assim a Coamo angariou mais uma parcela de produtores adquirindo outras cooperativas em solvência melhorando a comercialização desse produto e ofertando melhor preço de comercialização aos cooperados. A fiação de algodão segundo dados do Jornal Coamo nº186 de 1991 recebeu os mais modernos equipamentos de produção importados da China e Alemanha o que proporcionou altos rendimentos na produção de fios que são comercializados tanto no mercado interno como no mercado externo, como por exemplo, Itália e Portugal.

Visando alargar as relações com o mercado internacional em 1990 a Coamo adquiriu o terminal portuário (Figura 11) e com ele mais uma indústria de processamento de soja. O Jornal Coamo nº 181 de 1990 descreve a importância econômica para a Coamo do terminal portuário de Paranaguá, pois com ele a cooperativa perfaz o escoamento dos grãos de maneira otimizada. O terminal possui uma ampla infraestrutura que permite o armazenamento de 42.000 mil toneladas de grãos, além de embarcar diretamente aos navios 1.500 toneladas/hora pelas fitas transportadoras.

Figura 12 - Terminal portuário e indústria de processamento de soja



Fonte: Jornal Coamo Edição nº 394 de 2010

Outro benefício que a aquisição do Terminal portuário propiciou, foi o aumento da capacidade industrial da Coamo. Integrada ao porto a cooperativa adquire mais uma indústria

de processamento de óleo de soja, o que a torna mais competitiva, pois é a única indústria de óleo de soja no Paraná que opera na faixa portuária, o que reduz consideravelmente a diminuição nos custos de transportes terrestre visto que os produtos podem ser carregados diretamente nos navios. O volume de exportações referente a 2018, segundo demonstrações financeiras da cooperativa, chegou na casa dos 4,58 milhões de toneladas de produtos atingindo com isso a posição de maior exportadora do estado do Paraná e uma das maiores do Brasil.

Essa expansão vertical da Coamo propiciou a cooperativa adentrar em um novo mercado ofertando uma variada gama de produtos industrializados que carregam a marca Coamo. Segundo dados do site da Coamo 2019, a cooperativa conta atualmente com duas linhas de produtos Coamo, uma linha industrial e uma linha que atende o varejo, composta por cafés, creme vegetal, farinhas, gordura vegetal, margarina, mistura para bolo, mistura para pão e óleo de soja.

Figura 13 - Linha completa dos alimentos Coamo destinada ao varejo



Fonte: Extraído do site oficial da COAMO/Indústria/Alimentos Coamo

Os produtos Coamo têm se destacado no mercado nacional e internacional. Segundo dados das demonstrações financeiras do site oficial da Cooperativa o setor dos alimentos Coamo obteve um faturamento em 2018 de 971,68 milhões.

Toda essa implementação agroindustrial e desenvolvimento tecnológico contou com o apoio das alterações legais e políticas criadas pelo governo (Quadro 7), para incentivo da revolução da agricultura voltada para economia agrícola capitalizada. Assim culturas que faziam parte do pacote de modernização agrícola como a soja, o trigo e o milho foram incentivadas.

O pacote de modernização agrícola trouxe benefício para muitas cooperativas, pois foi por meio delas que o governo conseguiu disseminar as tecnologias para o aprimoramento agrícola. Segundo Cunha (2010) dentre as principais alterações e criações de programas de incentivo ao cooperativismo e a modernização agrícola podemos destacar:

Quadro 7 – Principais alterações/criações de legislação cooperativista

<p>Lei nº5.764/71: Definiu tratamento diferenciado ao cooperativismo/ instituiu o regime jurídico das cooperativas/ Criou o PRONACOOOP (Programa Nacional de Cooperativismo) para elaborar estratégias de modernização e aumento de produtividade/ Criou FUNACOOOP (Fundo Nacional de Cooperativismo) com o objetivo de desenvolver projetos de pesquisas voltados para as agroindústrias cooperativas.</p>
<p>(CREAI) Carteira de Crédito Agrícola e Industrial: O primeiro mecanismo de financiamento rural no Brasil.</p>
<p>A reforma bancária introduzida pela lei nº 595, em dezembro de 1964.</p>
<p>Criação em 1965 do programa de Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR).</p>
<p>Criação do Programa de Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).</p>
<p>O decreto lei nº 5.212, de janeiro de 1943, completado com a lei nº 1.506, de dezembro de 1951, que criou a Comissão de Financiamento da Produção (CFP), cujo decreto determina os preços mínimos para o financiamento, controla os preços, através da aquisição da produção; além de estabelecer a assistência técnica como obrigatória para a aquisição de financiamento.</p>
<p>A criação em 1974 do Programa de Garantia da Atividade Agropecuária – PROAGRO, que livraria o produtor rural de pagar o crédito quando sua safra for frustrada.</p>
<p>Resolução do Banco Central que obrigava os bancos privados a utilizarem 10% dos depósitos livres dos depositantes em crédito rural; passando, posteriormente, esse valor para 15% e sobre os quais não se pagaram juros e nem correção monetária, garantindo ao governo evitar transferências de recursos do orçamento oficial para o crédito rural.</p>
<p>A concessão de crédito via cooperativa, que favorecia tanto o pequeno produtor como aos próprios bancos.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha Filho, 2010.

Todas essas alterações, tecnológicas e legais propiciaram o aparecimento de lógicas institucionais emergentes no campo das cooperativas agrícolas. N o próximo tópico além de apontarmos quais são as lógicas institucionais predominantes identificadas na Coamo destacaremos quais foram as lógicas emergentes advindas dessas mudanças.

4.3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS IDENTIFICADAS NA COAMO

Nesta subseção, serão apresentadas as lógicas institucionais predominantes identificadas no campo organizacional da Cooperativa Coamo no decorrer de sua trajetória. Para tanto, descreveremos as lógicas: Cooperativista e as lógicas emergentes no Campo institucional da Coamo, sendo elas; a lógica Estatal, lógica comercial e a lógica financista.

4.3.1 Lógica Cooperativista

A Coamo em sua fundação teve o objetivo de aprimorar os meios de produção e comercialização da região de Campo Mourão, para tal buscou incutir nos agricultores as vantagens do cooperativismo para concretizar essas ações e para isso, realizou cursos e palestras com o intuito de orientar como seria o funcionamento e como as atividades desenvolvidas pela cooperativa poderiam proporcionar melhor qualidade de vida, visto que os agricultores produziam para a sobrevivência e o excedente era comercializado a preços baixíssimos (JORNAL COAMO nº181, 1990).

A Cooperativa Coamo foi idealizada inicialmente com o intuito de práticas e ações voltadas ao princípio de coletividade ajuda mútua entre outros princípios do cooperativismo. A lógica cooperativa na Coamo é representada fortemente pelo papel de fornecer subsídios aos seus cooperados melhorando a qualidade de vida e o bem estar econômico e social. A Coamo no transcorrer de sua trajetória sempre buscou atender aos cooperados amenizando a falta de recursos destinados aos produtores rurais fornecendo os mais variados tipos de serviços e assistência técnica. Segundo relatos do presidente José Aroldo Gallassini,

A Coamo tem uma estratégia voltada para a prestação de todo o tipo de serviço ao associado. A Empresa faz desde assistência técnica, agrônômica, social, educacional, financeira e creditícia até fornecimento de insumos básicos, máquinas, peças e óleo lubrificante, além de armazenagem e comercialização de produtos. Quando o nível de financiamentos oficiais diminuiu, implantamos um sistema de permuta pelo qual o associado pode abastecer-se e pagar com produção (Jornal Coamo nº179,1990).

Neste sentido as atividades econômicas da Coamo que visam atender aos seus cooperados se caracterizam nos três principais grupos de atividades (quadro 8), exemplificado por Bulgarelli (1998).

Quadro 8 - Atividades Principais da Coamo

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Fornecimento	Sementes soja, trigo, milho.
	Corretivos de Solo: Calcário, adubos, fertilizantes, etc.
	Agrotóxicos: Herbicidas, Fungicidas, Inseticidas, etc.
	Máquinas e implementos agrícolas: Tratores, Colheitadeiras, Plantadeiras, etc.
	Equipamentos de EPI e EPC.
	Peças e acessórios agrícolas.
	Produtos veterinários.
	Linhas de créditos e financiamentos Agrícolas
	Seguros diversos: vida, safra, residencial, etc.
	Cursos e Treinamentos agrícolas: Manutenção de máquinas, aprimoramento de safra, etc.
	Cursos e Treinamentos sociais.
	Suporte técnico Agrônômico.
Recebimento	Armazenagem e comercialização de Soja
	Armazenagem e comercialização Milho
	Armazenagem e comercialização Trigo
	Armazenagem e comercialização Algodão
	Armazenagem e comercialização Café
Produção	Indústria de processamento de soja: Óleo de soja, margarina, gordura vegetal, farelo de soja.
	Moinho de trigo: Farinha de Trigo.
	Fiação de Algodão.
	Torrefação e moagem de café: Café em grão e café moído.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bulgarelli (1998).

No percorrer de sua trajetória a cooperativa sempre ofertou cursos de especialização para os agricultores, dia de campo para troca de informações e treinamentos necessários para o aprimoramento da produção agrícola. “As informações que recebemos são fundamentais para o nosso dia-a-dia. Ficamos por dentro e podemos tomar as decisões certas na propriedade”, relata um agricultor ao Jornal Coamo 2002. Técnicos e o próprio presidente percorriam as cidades vizinhas para reuniões e palestras buscando sempre transparecer as atividades realizadas pela cooperativa demonstrando compromisso, honestidade e seriedade para com os cooperados, com isso a Coamo conseguiu instituir uma imagem de confiança e credibilidade e incutir uma cultura de participação dos associados nas atividades ofertadas

pela cooperativa. O quadro social da Coamo sempre demonstra expressiva participação em reuniões e inclusive nas Assembleias Gerais.

A lógica cooperativista, de acordo com os dados coletados, permanece no ambiente organizacional da Coamo uma vez que a cooperativa atende todos os princípios do cooperativismo da seguinte maneira:

1º adesão voluntária livre – Qualquer pessoa Física ou Jurídica, que pratique atividade agropecuária ou extrativa em imóvel próprio ou arrendado pode se associar a Coamo. Para formalizar sua associação o produtor rural ou empresário agrícola deve participar de curso sobre o cooperativismo para conhecer o sistema e seus direitos e obrigações sobre a sociedade cooperativa.

2º Gestão democrática e livre – A efetividade da democracia ocorre por meio da participação dos cooperados nas Assembleias Gerais Ordinárias por meio do voto, porém vale ressaltar que os votos nas assembleias são muito mais de aprovação do que decisão.

3º Participação econômica dos cooperados – As sobras resultantes das atividades agrícolas da Coamo são rateadas equitativamente entre os cooperados de acordo com suas movimentações.

4º Autonomia e independência – A Coamo realiza transações com empresas e terceiros não associados, como por exemplo, empresas fornecedoras de insumos e maquinários.

5º Educação, formação e informação – A Coamo proporciona diversos cursos de treinamento e aperfeiçoamento, palestra, dias de Campo, reuniões semestrais da diretoria com os associados, conta também com comitês educativos. Para os funcionários segundo dados do site oficial, foram realizados mais de 1009 treinamentos de capacitação, a Coamo também conta com parceria com o SESCOOP/PR – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, o Programa jovem Aprendiz da Coamo formou 386 jovens nas áreas de eletromecânica e mecânica industrial, efetivando 53 participantes na cooperativa.

6º Inter cooperação – A Coamo tem parceria com a OCB, SESCOOP/PR, além de firmar parceria com cooperativas de outros países.

7º Interesse pela comunidade – A Coamo desenvolve projetos sociais visando o bem estar da sociedade em geral como de seus associados, como por exemplo, o programa

caminho da profissão que disponibiliza em parceria ao Senai curso de panificação. A Cooperativa também preza pela legislação trabalhista cumprindo rigorosamente suas determinações inclusive as convenções e acordos coletivos com os sindicatos. Segundo jornal Coamo nº477 de 2018, a Coamo ofertou 320 cursos em 2017, abrangendo 4,8 mil pessoas.

Em suma, a atuação da Coamo acompanhando a lógica cooperativista melhorou a qualidade de vida dos cooperados e da comunidade, porém tal lógica passa a ser atenuada com o surgimento de novas lógicas derivadas de mudanças organizacionais, nesse caso, caracterizadas por mudanças tecnológicas e legais.

3.2 Lógicas Institucionais Emergentes na Coamo

O fim dos subsídios oficiais ao aquecimento da modernização tornou-se um desafio para as cooperativas se adaptarem a uma economia de mercado capitalista. Com a liberação comercial no Brasil, na década de 90, as cooperativas enfrentaram severas dificuldades. Este cenário levou algumas cooperativas ao distanciamento dos princípios cooperativista por meio da adoção de práticas e estruturas com características mais condizentes aos setores de mercado empresarial. Acredita-se que esse momento tenha sido o caminho inicial para o aparecimento de um novo arranjo de lógicas institucionais no campo das cooperativas agrícolas, inclusive da Coamo.

As mudanças tecnológicas ocorridas por meio da promoção do pacote de modernização da agricultura implementaram as formas de cultivo agrícola. Os procedimentos rudimentares foram aos poucos sendo alterados por técnicas modernas e aprimoradas. Neste sentido, a Coamo que nascera para atender o cooperado no recebimento, armazenamento e comercialização da produção, passa a prover também um caminho para que os cooperados pudessem acompanhar as diretrizes do mercado capitalista por meio de uma lógica empresarial de orientação ao mercado, com recursos oficiais a cooperativa inicia um processo de capitalização e uma estratégia de expansão territorial (ONOFRE, 2011).

Analisando os dados históricos de diversas edições do jornal Coamo e alguns autores (Azeredo, Christoffoli, 2018; Onofre, 2011; Ávila, 2002) percebe-se que a cooperativa incorpora uma lógica de expansão comercial por meio da busca de domínio territorial da região, abrindo entrepostos em locais estratégicos para aprimorar a logística dos recebimentos

de produtos, facilitar a comercialização de insumos e produtos agrícolas, além de garantir domínio de mercado regional na produção e comercialização de grãos.

Em 1979, a COAMO possuía entrepostos implantados em 13 municípios paranaenses, tendo possibilitado disputar as frações dos territórios onde estava espacializada desde seu início, contribuindo fortemente ao seu processo de territorialização e tornando-se hegemônica em toda porção leste da Microrregião de Campo Mourão (Azeredo, Christoffoli, 2018 p.76).

Essa expansão territorial permitiu a Cooperativa, ampliar cada vez mais o volume de produtos recebidos. Essa ampliação da produção principalmente da soja materializa a modernização agrícola incentivada pelo Estado, sendo assim, a Coamo aderiu a expansão dessas culturas incentivando o aumento das áreas de produção buscando o domínio espacial regional, neste sentido, desenvolveu uma estratégia de crescimento passando a incorporar também cooperativas e seus cooperados em processo de quebra/liquidação, além de privilegiar os produtores com maiores áreas de cultivo (AZEREDO, CHRISTOFFOLI, 2018; ONOFRE, 2011; ÁVILA, 2002).

Nota-se que a Coamo começa incorporar, em suas atividades e estratégias de expansão territorial, uma lógica institucional comercial condizente com os segmentos do mercado financeiro capitalista. Neste sentido, as assistências técnicas que no início da cooperativa eram unicamente de orientação técnica de produção inclinam-se muito mais para fins comerciais intensificando a venda de produtos e insumos agrícolas, somente o ano passado as vendas com produtos agrícolas (Quadro 09) representaram quase 42% do faturamento global totalizando R\$ 5.823.574.271,00. Segundo o estudo de Azeredo (2016), alguns entrevistados chegam a declarar que os agrônomos ofertam produtos para o manejo da agricultura com o único intuito de comercialização, a cooperativa doutrina os funcionários para alavancar essas vendas, fazendo uma análise minuciosa nos cadastro dos cooperados por meio de uma política de controle, estabelecendo metas de compras de insumos e vendas de produtos agrícolas. Caracterizando totalmente uma prática empresarial financista.

Essa política de controle e orientação técnica de produção especializada e volumosa de grãos, segundo Azeredo (2016), garantiu/garante a Cooperativa auferir vantagens econômicas na hora de comprar os insumos dos fornecedores devido ao grande volume de compra e seu potencial de pagamento, Gallassini em entrevista ressalta:

Nosso processo de compra é como uma toalha molhada, após torcê-la e sair toda a água desta toalha e nada mais sair, podemos torcê-la mais um pouco que alguma gota de água ainda sairá e esta gota que a COAMO quer e consegue. Esta gota só a COAMO tem e consegue tirar, porque o mercado sabe que a COAMO vai pagar, é séria e tem volume, comprar todo mundo compra, o essencial que a COAMO faz é comprar bem e poucos o fazem. Então se ganha em escala e na forma de compra, seja pagamento à vista, antecipado ou outra forma de pagamento. (ZANDONADI, 2011, p. 36 apud AZEREDO, 2016).

A Coamo para manter-se competitiva no mercado adotou um posicionamento empresarial agindo e tomando decisões orientadas pelas lógicas emergentes comercial e financeira, atenuando os princípios cooperativistas puros.

Quadro 9 - Dados Financeiros Coamo

Informações financeiras - Coamo - 2019	
Data Base 31/12/2019	
Receitas globais:	R\$ 13.969.282.258,00
Faturamento:	R\$ 13.390.572.840,00
Sobras Líquidas:	R\$ 792.427.290,00
Sobras Distribuídas:	R\$ 361.674.401,00
Ativo Total:	R\$ 9.976.486.487,00
Patrimônio Líquido:	R\$ 5.559.053.432,00
Exportações em US\$:	1.493.962.623,00
Exportações em toneladas:	4.807.587
Vendas destinadas à exportação em US\$:	37.750.219,00
Vendas destinadas à exportação em Tons:	216.506
Vendas de Produtos Agrícolas:	R\$ 5.823.574.271,00
Vendas de Produtos Agrícolas em Tons:	5.673.390
Vendas de Produtos Industrializados em R\$:	2.284.192.033,00
Vendas de Produtos Industrializados Tons:	1.577.484
Faturamento Alimentos Coamo:	R\$ 1.165.510.541,00
Faturamento Bens de Fornecimento:	R\$ 4.469.784.497,00
Investimentos:	R\$ 565.167.385,00
Recolhimento de Tributos:	R\$ 382.315.448,00
Número de associados:	29.115 (até 31 de dezembro de 2019)

Fonte: Extraído do site oficial da COAMO/institucional/Coamo-em-números.

Segundo Azeredo (2016), a intensificação do cultivo da soja apoiada pelo governo por ser uma cultura de comercialização internacional, permitiu a Coamo adentrar nos caminhos para o mercado externo. As exportações realizadas pela Coamo propiciaram ganhos por meio das variações cambiais, assim a cooperativa buscando aprimorar o processo de internacionalização adquiriu um terminal portuário e criou uma trading própria, tal estratégia foi benéfica para a cooperativa, uma vez que as receitas via exportações só têm aumentado a cada ano.

Outra estratégia utilizada pela cooperativa que evidencia a orientação por uma lógica comercial capitalista respalda-se no processo de diversificação/verticalização por meio da industrialização, principalmente da soja. Segundo Onofre (2011), a industrialização permite a Coamo acompanhar o mercado competitivo agregando valor a produção. Atualmente a Coamo faturou somente com produtos industrializados e os alimentos Coamo quase 26% do faturamento global o que totaliza uma receita de R\$3.449.702.574,00 (Quadro 08). Desta forma a cooperativa no decorrer de sua trajetória aprimorou seu parque industrial expandindo inclusive para outros Estados, como por exemplo, no Mato Grosso do Sul.

O conjunto de dados dos relatórios de gestão da cooperativa, constata extrema dependência do capital de terceiros. Esta proveio de expressivos e contínuos financiamentos ao longo da história, especialmente do Estado, onde ela pôde consolidar sua estratégia de territorialização e ampliação do capital fixo (entrepósitos cooperativos, plantas industriais) e consequentemente modernizar as estruturas de comercialização, rede de insumos e bens de fornecimento aos cooperados (AZEREDO, 2016).

Ao adentrar na expansão vertical/industrialização e no mercado externo a Coamo parte para um posicionamento mais empresarial correspondente a busca de maximização de resultados econômicos e financeiros, ou seja, a lógica financista. Assim, segundo Gallassini em Setti (2010) a administração da Coamo sempre foi pensada a ser realizada de forma “enxuta” aumentando a produção e diminuindo os custos, primando sempre pela “Capitalização”. Segundo Onofre (2011), com os créditos oficiais a juros baixos a cooperativa aproveitou para se capitalizar elevando sua capacidade de armazenagem aumentando seu patrimônio, outra forma que a Coamo utilizou para manter-se capitalizada foi por meio da retenção de grande parte das sobras, atitude que evidência traços de uma administração voltada à lógica financista.

Neste sentido fica evidente que o campo organizacional da Coamo é composto por uma lógica prevalecente do cooperativismo, porém, há lógicas emergentes imbricadas a lógica do cooperativismo, sendo elas: a Lógica Estatal, a lógica Comercial e à lógica Financista. O

quadro 10 resume as lógicas institucionais predominantes na Coamo e seus aspectos constituintes.

Quadro 10 - Lógicas Institucionais Atuantes na Coamo

LÓGICAS INSTITUCIONAIS	ASPECTOS CONSTITUINTES
Lógica Cooperativista	Práticas voltadas para os princípios do cooperativismo. Foco na prestação de serviços
Lógica Estatal	Estabelecimento de legislações em prol das cooperativas Disseminação do pacote de modernização agrícola. Políticas de subsídios agrícolas. Incentivo da capitalização da agricultura.
Lógica Comercial	Vendas de insumos e produtos agrícolas com o objetivo de cumprir metas financeiras. Vendas antecipadas para garantir a entrega total da safra futura Expansão territorial/Industrial. Exportações Industrialização.
Lógica Financista	Compra de insumos em grande escala, mas nem sempre repassa o desconto. Preocupação em capitalizar-se: Retenção de grande parte das sobras para capitalização e/ou investimentos. Utilização de capital de terceiros e créditos oficiais subsidiados para aumentar o patrimônio. Ausência de Paternalismo Preocupação com a expansão econômica/financeira.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os dados coletados.

4.4 Legitimação das lógicas institucionais emergentes

De modo geral, as organizações precisam ser legítimas perante seus diferentes públicos, fornecedores, clientes, associados, funcionários, comunidade, etc. mesmo que isso se estabeleça por meio de normas, regulações morais ou cognitivas, como propôs Suchman (1995). A dinâmica de legitimação das lógicas institucionais da Coamo é intrínseca a Legislação do cooperativismo. A Cooperativa desde sua constituição mantém uma cultura de coletividade, honestidade, valores e princípios muito fortes.

Desta maneira, ela foi se instituindo como uma cooperativa séria com o intuito de atender a necessidade dos cooperados e da comunidade em geral. Percebe-se que o campo organizacional da Coamo é constituído de uma lógica predominante denominada de lógica cooperativista e de lógicas emergentes (Bertels e Lawrence, 2016), sendo a lógica Estatal e as lógicas com direcionamento de mercado; lógica comercial e a lógica financista.

A lógica do cooperativismo na Coamo, já está incutida na cultura organizacional desde sua fundação, abaixo relatos dos cooperados extraídos do Jornal Coamo nº374 de 2008 revelam que a lógica cooperativista considerando seus aspectos constituintes é adequada de acordo as normas, valores e crença já estabelecidos, ou seja, cumpre os princípios do cooperativismo e atende à expectativa dos seus cooperados:

“Penso que o cooperativismo é uma ferramenta importante para o nosso desenvolvimento profissional e pessoal. É um sistema que valoriza o nosso negócio. É sempre um prazer comemorar o sucesso do cooperativismo e da Coamo”.

“Tenho muita satisfação em participar do movimento cooperativista, principalmente aqui dentro da Coamo, que nos garante apoio e facilita a nossa vida. Por causa disso, nossa parceria só tende a crescer”.

A fundação da Coamo, discutida no tópico de sua trajetória, ocorre concomitantemente com a promoção por parte do governo do pacote de modernização agrícola, a lógica Estatal nesse sentido é benéfica, pois o Estado é responsável por manter a ordem social, é o Estado que regulariza o comportamento dos atores sociais e o mercado financeiro agrícola (SCOTT, 2008). E foi por meio da lógica Estatal que o governo disponibilizou recursos para aprimorar a agricultura e as cooperativas. Assim a legitimação da lógica Estatal repousa no pilar regulativo (SCOTT, 2008). A Cooperativa cumpri tudo o que é

determinado pela lógica Estatal. O quadro 11 categoriza as lógicas institucionais de acordo com a tipologia de legitimação.

Quadro 11 Legitimação das lógicas institucionais da Coamo

LÓGICAS INSTITUCIONAIS	TIPO DE LEGITIMAÇÃO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO
Lógica Cooperativista	Pilar Cultural Cognitivo	Nesse tipo de legitimação existe uma crença comum que constitui o simbolismo e os significados (Scott, 2008) relacionando a Coamo com honestidade, competência, transparência, eficiência, profissionalização. A Coamo é instituída por meio de seus valores culturais, ela é vista pela comunidade em geral, associados e funcionários, como uma empresa séria, honesta e transparente. Para se trabalhar na Coamo não pode ter restrições no nome, o funcionário tem que ter uma postura de respeito na sociedade, e não pode ter nenhuma atitude que venha prejudicar a si próprio ou a terceiros.
Lógica Estatal	Pilar Regulativo	A lógica foi sendo legitimada no decorrer do processo de modernização agrícola, para aquecer a evolução tecnológica e o Estado agindo como agente regulador sancionou legislação específica em prol das cooperativas agrícolas.
Lógica Comercial	Pilar Normativo	O pilar normativo ocupa um grau maior de consenso entre os atores, neste sentido a lógica comercial emergente legitima-se por meio do atendimento ao cooperados como: * Vendas de insumos e produtos agrícolas com o objetivo de cumprir metas financeiras: *Vendas antecipadas para garantir a entrega total da safra futura. * Expansão territorial/Industrial. * Exportações. A lógica Comercial foi legitimada com a fidelização dos cooperados por meio de permutas, cumprindo assim as Obrigações sociais.
Lógica Financista	Pilar cultural cognitivo	Com o avanço tecnológico promovido pelo pacote de modernização agrícola, as culturas modernas, como a soja, trigo e milho, foram aprimoradas aumentando cada vez mais os níveis de produção. Neste sentido essa lógica vem legitimar ações que visam grande rentabilidade econômica e financeira: Exemplo, na Coamo os subsídios fornecidos pelo governo foram utilizados para a cooperativa se capitalizar e aumentar seu patrimônio. Outra forma de capitalização respalda na retenção de considerável parte das sobras, nesse caso a Coamo também estaria respaldada pela legitimação normativa, visto que os Estatutos garantem essa manobra.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os dados coletados, com base (SCOTT, 2008).

Thorton e Ocasio (2008) compreendem o campo organizacional como aquele constituído de agentes e organizações que se orientam por determinadas lógicas institucionais tidas como prevaletentes e legitimadas dentro daquele campo, neste sentido para obter

legitimidade e competitividade as cooperativas devem compreender e gerenciar as necessidades de cada lógica. Neste sentido a Coamo por meio da lógica Estatal, expandiu-se disseminando o desenvolvimento capitalista no campo por meio do incentivo da cultura de grãos, com isso a cooperativa aumenta consideravelmente seu volume de recebimento, e o contexto da época permite a Coamo adentrar em novos mercados se inserindo em uma lógica comercial.

A partir da expansão territorial, a Coamo começa a imbricar em uma lógica comercial, essa lógica emergente, no entanto, é o primeiro passo para a dualidade da estrutura da Cooperativa. E a gestão cooperativa da Coamo no seu processo de institucionalização conseguiu absorver a pluralidade institucional (OLIVEIRA E MELLO, 2016), aproveitando as oportunidades, acesso a novas práticas, produtos e serviços oriundos dessas lógicas emergentes priorizando ambos os lados o econômico e o social, tal processo de legitimação favoreceu seu crescimento frente as adversidades da época.

A legitimidade da lógica financista levando em consideração os aspectos constituintes é reforçada por práticas que estimulam o processo de expansão econômica financeira, como por exemplo, por meio da capitalização a partir de retenção das sobras. O aprimoramento dos processos produtivos agrega valor aos produtos dos associados, neste sentido nota-se que segundo Rossoni (2016), “um objeto é considerado legítimo se ele faz referência, atua em concordância ou representa os princípios estruturais no sistema social”, ou seja, uma organização que incorpora objetos legítimos em sua estrutura formal, concomitantemente, elas elevam o compromisso dos participantes, sejam eles interno ou externos, isso protege a organização de ter suas ações questionadas.

Sendo assim, na Coamo as lógicas emergentes partem pra uma expansão de mercado estando imbricadas a lógica cooperativista, a Coamo ainda utiliza dos princípios da lógica cooperativista para legitimar suas atividades e ações e comportamentos atendendo a legislação do cooperativismo. Ao combinar as lógicas institucionais, cooperativista e emergente, a Coamo se adapta mais facilmente aos desafios dessas combinações de lógicas, as pressões institucionais podem surgir de diferentes partes interessadas, fornecedores, associados, funcionários, (OLIVEIRA E MELLO, 2016).

Tendo exposto o processo de legitimação das lógicas institucionais na Coamo, podemos afirmar que as mudanças ocorridas nos processos tecnológicos e legais propiciaram o surgimento de novas lógicas emergentes, porém o processo de mudança transformacional

(THORNTON, OCASIO E LOUNSBURY, 2012) ocorreu por meio da forma de mistura, ou seja, as lógicas emergentes não substituem a lógica predominante do cooperativismo, porém misturou suas dimensões promovendo somente o enfraquecimento dos aspectos constituintes da lógica cooperativista.

CONCLUSÃO

A presente dissertação apresentou como objetivo entender como lógicas institucionais que emergiram de mudanças tecnológicas e legais ocorridas a partir de 1980 no campo do cooperativismo agrícola brasileiro, foram legitimadas na Coamo Agroindustrial Cooperativa. Desse modo pretendeu-se contribuir para o campo dos estudos organizacionais, aproximando a perspectiva institucional de análise sob a ótica das lógicas institucionais emergentes e seus processos de legitimação.

Para a consecução do objetivo geral, tem-se como principal embasamento teórico, o trabalho de Scott (2008) no qual o autor cria uma tipologia de legitimidade baseada nos três pilares de instituição. Observou-se que através do pacote agrícola de modernização da agricultura a Coamo aderiu o papel de intermediária por meio do fornecimento desses insumos e financiamentos, além capitalizar o campo através de incentivos pela produção de culturas modernas e rentáveis economicamente falando.

Neste contexto, lembrando o processo histórico da Coamo percebe-se que ela nasceu no auge das modernizações tecnológicas rurais, desta forma ela utilizou os recursos e subsídios oficiais para executar as estratégias mais voltadas para lógicas empresariais, a capitalização e a expansão territorial, essa estratégia de expansão territorial contou com a abertura de vários entrepostos para aprimorar a logística de recebimento dos grãos e o processo de comercialização.

No final da década de 80, com a conjuntura econômica brasileira em decadência o Estado passa a cortar os subsídios rurais. A Coamo nesse momento respaldada por uma lógica comercial e parte para uma estratégia de verticalização da produção, agregando maior valor aos produtos. Ela iniciou o processo de industrialização com o moinho de trigo e a partir daí não parou mais. Neste contexto a Coamo passa a enfrentar o desafio das organizações cooperativas respalda na conciliação entre os padrões sociais advindos da doutrina do cooperativismo e os padrões competitivos exigidos para atuação em um mercado globalizado.

Os resultados evidenciaram que o ambiente da Coamo, devido às mudanças tecnológicas e legais, foi permeado por diversas lógicas institucionais emergentes, sendo elas: a estatal, a comercial e a financeira porém, quando em um ambiente institucional operam mais de uma lógica com prescrições compatíveis ou não temos um ambiente composto por

múltiplas lógicas institucionais das quais advém à complexidade institucional, podendo ocorrer à substituição ou enfraquecimento da lógica dominante. Neste sentido, percebe-se as lógicas emergentes promoveram somente o enfraquecimento dos aspectos constituintes da lógica cooperativista, mas não a eliminou.

A dinâmica de legitimação das lógicas institucionais da Coamo é intrínseca a legislação do cooperativismo, a cooperativa desde sua constituição mantém uma cultura de coletividade, honestidade, valores e princípios muito fortes. Em suma, essas lógicas emergentes no campo do cooperativismo da Coamo propiciou o primeiro passo para a dualidade da estrutura da Cooperativa. E a gestão da Coamo no seu processo de institucionalização/legitimação conseguiu absorver a pluralidade institucional levando a cooperativa a destacar-se no mercado principalmente pela gestão de adaptação dessas novas lógicas institucionais.

As conclusões gerais desse estudo vieram corroborar parte da literatura pesquisada no que diz respeito às lógicas institucionais e ao processo de legitimação dessas lógicas. Como limitação do estudo, pode-se mencionar que a pesquisa abrangeu apenas uma cooperativa do setor agrícola que teve características de expansão em meio à crise, neste caso, a gestão e a forma que a Coamo lidou com cada lógica emergente pode variar em outras cooperativas agropecuárias.

Por fim, como sugestão de pesquisa futura é que seja feito um estudo comparativo abrangendo outras cooperativas que também conseguiram manter-se no mercado de economia capitalista frente às adversidades e aos cortes dos subsídios oficiais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. *Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation*, *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**. 163 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ÁVILA, J. L. **A COAMO e o desenvolvimento geoeconômico da região de Campo Mourão**. 2002. 215 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Geografia – UEM/DGE, Maringá, 2002.

AZERÊDO, Raoni Fernandes; CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. Estratégias de acumulação de capital do cooperativismo agrário paranaense: o caso da Coamo Agroindustrial Cooperativa **Revista NERA**, vol. 21, n. 45, p. 72-93, dez. 2018.

AZERÊDO, Raoni Fernandes; **Agronegócio cooperativo da Coamo: territorialização, poder e controle**. 2016. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo, 2016.

AWAD, Elias. **José Aroldo Gallassini: uma visão compartilhada – a inspiradora trajetória do presidente da maior cooperativa agrícola da América Latina**. São Paulo: Novo Século Editora, 2018.

BARAKAT, S. R.; FREITAS, L. P.; BOAVENTURA, J. M. G.; MACLENNAN, M. L. F.; **Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na Teoria dos Stakeholders**. *Revista de Ciências da Administração* - v. 18, n. 44, p. 66-80, abril 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Persona - Lisboa, 1977.

BERTELS, Stephanie LAURENCE, Thomas B. **Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals - Strategic Organization 2016, Vol. 14(4) 336–372**.

BIALOSKORSKI NETO, S; **Cooperativas: Economia crescimento estrutural de capital. 1998**. 254 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências, Área de Concentração: Economia Aplicada, Usp, São Paulo, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. 1994. Dissertação (Mestrado)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1994.

BONFIM, L. R. C.; ABIB, G.; GONÇALVES, S. A. Lógicas institucionais no estudo da estratégia como prática: Uma proposta de relação entre o conceito e a abordagem. In: 8th Iberoamerican Academy Conference, 2013, São Paulo - SP. **Anais do 8th Iberoamerican Academy Conference**, v. 8, 2013.

BRUM, A.J. **Modernização da agricultura: trigo e soja**. Ijuí: Fidene, 1985.

BULGARELLI, Waldirio. **As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica** – Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

CANCIAN, Nadir Aparecida. **Cafeicultura paranaense: 1900/1970**. Curitiba: Grafipar, 1981.

CARVALHO, Cristina Amélia P. de.; VIEIRA, Marcelo Milano F. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações: Possibilidades Teóricas, Empíricas e de Aplicação**. In: _____; _____ (Org.). **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Editora Universitária EDUFEPE, 2003. p. 23-40.

CARVALHO, Cristina Amélia P.; VIEIRA, Marcelo Milano F.; GOULART, S.; **A trajetória conservadora da teoria institucional**. *RAP Rio de Janeiro* 39(4):849-74, Jul./Ago. 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, L. S. O Cooperativismo: uma reflexão teórica. **Ciências sociais em Perspectiva**. v. 6, n. 11, p. 55-64, 2007.

COSTA, M. C.; TEIXEIRA, M. G. *Institutional logics and social mechanisms: a pragmatic multilevel perspective*. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 2, p. 415-430, 2013.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico. **RAC - Revista Administração Contemporânea**, n. Especial, p. 37–60, 2004.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8–19, dez. 2008.

CUNHA FILHO, Miguel Henrique da. Algumas considerações sobre o cooperativismo agrário brasileiro. Disponível em: <http://www.sober.org.br>. Acesso em 06 de novembro de 2018.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.2, p.75-89, abr./jun.2005.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.A. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DELGADO, Guilherme C (1985) “Capital Financeiro e Agricultura no Brasil” - São Paulo, Ícone-UNICAMP, 1985. 240 p.

DUNN, B.; JONES, C. *Institutional logics and institutional pluralism: the contestation of care and science logics in medical education 1967–2005*. *Administrative Science Quarterly*, 55, p. 114–149, 2010.

FAJARDO, Sergio; **Territorialidades corporativas no rural paranaense**. Guarapuava: UNICENTRO, 2008.

FARIA, V.P. de. **Produção e cooperativas de produtores de leite no Brasil**. In: Seminário as Cooperativas e a Produção de Leite no Ano 2000, Belo Horizonte: OCEMG, 1995.

FARIAS, L. G. Q.; ANDRADE, J. C. S.; GÓES, M. F. B.; FILHO, R. L. N. R. **Estratégias de legitimidade como resposta ao problema das mudanças climáticas: o caso Braskem**. Reuna, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.2, p.135 - 152, 2014.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

FRIEDLAND, Roger et al. The institutional logics of love: measuring intimate life. **Theory and Society**, v. 43, n. 3-4, p. 333-370, 2014.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período de 1993-2007**. 2008. 301 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GREENWOOD, Royston; SUDDABY, Roy; HININGS, Christopher R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

GREENWOOD, Royston et al. Introduction. In: GREENWOOD, Royston et al. (Eds.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. Sage, 2008. p. 1-46.

GREENWOOD, Royston et al. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; WHETTEN, D. Rethinking institutions and organizations. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1206–1220, 2014.

GIL, Antônio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 6 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONÇALVES, J. S. ; VEGRO, C. L. R. Crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da cooperativa agrícola de Cotia (CAC). **Agricultura em São Paulo**, v. 41, n. 2. p. 57-87, 1994.

HOFFMANN, Rodolfo, KAGEYAMA, Angela- "Modernização da agricultura e distribuição de renda no Brasil". *in Pesquisa e Planejamento Econômico*. Rio de Janeiro.v.15, n", p. 171-208 Abr./1985

ICA, I. C. A. **The International Co-operative Alliance**. Disponível em: <<https://ica.coop/en/international-co-operative-alliance>>. Acesso em 21 mar. 2018.

INTERNATIONAL co-operative Alliance. Disponível em <<http://www.ica.coop/al-ica/>>. Acesso em 23 mar. 2018.

KOSLOVSKI, J. P. Autogestão cooperativa: colocando o projeto em prática no Estado do Paraná. 2004. Não tem publicação impressa. Apenas pdf para download na Biblioteca In: Cooperativismo brasileiro: a conquista da autonomia .

LOUNSBURY, M. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 289–307, 2007.

LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E. Institutional Logics in Action. In: LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E (ed.) **Institutional Logics in Action**, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A) Emerald Group Publishing Limited, 2013, p.3-22.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F. .; CARVALHO, C. A. (Eds.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 179–202.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, n. spe, p. 09–39, 2005.

MARCH, James G. e Johan P. OLSEN: O Novo Institucionalismo: Fatores Organizacionais na Vida Política. **The American Political Science Review** Vol. 78, n ° 3 (set. 1984), p. 734-749.

MAURER, J. G. **Readings in organizational theory: open system approaches**. New York: Random House, 1971.

MCPHERSON, Chad Michael.; SAUDER, Michael. *Logics in Action: Managing institutional complexity in drug court*. **Administrative Science Quarterly**, June 2013, Vol.58(2), pp.165-196.

MEDEIROS, Marlon Clóvis; PADILHA, Wilian. Os ciclos de desenvolvimento do cooperativismo agropecuário e o crédito rural no Sudoeste Paranaense. **Geosul**, Florianópolis, v. 29, n. 58, p. 185-204, jul./dez. 2014.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Centralization and the legitimacy problems of local government*. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.). **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 199-215.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41 – 62.

OLIVEIRA, Josiane Silva de; MELLO, Cristiane Marques de. As Lógicas Institucionais no Campo Organizacional Circo Contemporâneo: uma Etnografia Multissituada no Contexto Brasil-Canadá. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. p. 1-16.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ONOFRE, G.R. **Capital e COAMO – Agroindustrial Cooperativa**: a formação de um território. Tese de doutorado em Geografia Humana, USP, São Paulo, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO-OIT. RECOMENDAÇÃO 193 - SOBRE A PROMOÇÃO DAS COOPERATIVAS, 2002. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/content/sobre-promo%C3%A7%C3%A3o-de-cooperativas>, acessado em: 28/07/2017.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6ed. –Brasília: BCB, 2008. ISBN85-99863-03-07.

PINHO, Diva Benevides. **As cooperativas no desenvolvimento do Brasil**: passado, presente e futuro: tentativa de síntese. Santo André: ESETec, 2007.

PINHO, Diva Benevides. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**: suas modificações e sua utilidade. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Livraria Pioneira, 1966.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

QUATTRONE, P. Governing Social Orders, Unfolding Rationality, and Jesuit Accounting Practices: A Procedural Approach to Institutional Logics. **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, v. 60, n. 3, p. 411–445, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras**: manual de sobrevivência & crescimento sustentável. São Paulo: editora. STS, 1998. 109 p.

ROSSÉS, FERREIRA, STECCA E GELATTI **Sistema de gestão em cooperativas: o caso da cooperativa agropecuária Júlio de Castilho**. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.4, n.3, p. 421-443, set/dez. 2011.

ROSSONI, L. O Que é Legitimidade Organizacional? **Organização & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 110–129, 2016.

ROSSONI, L., & MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F Bovespa. **Revista de Administração de Empresas**, 272-289. 2013.

SCOTT, J. **Social network analysis: A handbook**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3 ed. Los Angeles: Sage, 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Califórnia: Sage, 1995.

SELLTIZ, Claire; et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Edição revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. 5 reimpressão. São Paulo: E.P.U., 1975.

SELZNICK, P. **TVA and the Grass Roots: a study in the sociology of formal organization**. Vol 3 ed. Los Angeles: University of California Press, 1949.

SELZNICK, P. **Institutionalism “Old” and “New”**. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 270–277, 1996.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Trad. de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SERRA, Elpídio. **A participação do Estado na Formação e desenvolvimento das cooperativas agrícolas no Brasil**. *Revista de Geografia Agrária: Campo e Território*, Maringá/pr, v. 16, n. 8, p.6-37, ago. 2013.

SETTI, E. O. **COAMO 40 anos**. Campo Mourão: [s.n.], 2010. (Edição por encomenda).

SILVA, Danilo Honório. **Modernização Agrícola e Cooperativismo no Paraná nos anos setenta**. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1995.

SUCHMAN, M. C. **Managing legitimacy: strategic and institutional approaches**. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D. As influências da dinâmica de lógicas institucionais na trajetória organizacional: o caso da Cooperativa Veiling Holambra. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1-37, 2015.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, USA, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P. H. **Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing**. Stanford University Press, 2004.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY; R. (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage, 2008. p 99-129.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The Institutional Logics Perspective**. London: Oxford University Press, 2012.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The Institutional Logics Perspective**. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource, 2015.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R. et al. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. ed., v.1. São Paulo: Atlas, 1998. p.196-219.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Eds.). . **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13–28.

ZANGHERI, Elaine et al. **Gestão Cooperativa: eficiência empresarial x associação de pessoas**. São Paulo: ICA, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafio e tendências**. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexos A – Os 79 pioneiros que assinaram a ata de fundação da Coamo

Idealizador – José Aroldo Gallassini	39 – Paulo Costa de Faria
01 – Lourenço Tenório Cavalcante	40 – Augusto Angelo Tonello
02 – Joaldo Saran	41 – Raimundo Marques de Souza
03 – Everalino José Guadagnin	42 – Sussumo Takassu
04 – Theodoro de Andrade	43 – Jaime Jovino Vendramin
05 – João Teodoro de Oliveira Sobrinho	44 – José Alves Pereira
06 – Chafik Simão	45 – Emilio Gimenes
07 – Alcidio Brignoni	46 – Joaquim Alves Feitosa
08 – Ermindo Appelt	47 – Lino Weber
09 – Sebastião Evangelista Bezerra	48 – Nelson Teodoro de Oliveira
10 – Etelvino Eduardo Manfrin	49 – Ewaldo Tierling
11 – Franz Kaiser	50 – Dirceu Sponholz
12 – Martin Kaiser	51 – Paulo Teixeira Duarte
13 – Orlando Palaro	52 – Emenegildo Carlos Dolci
14 – Antonio Luiz Guadagnin	53 – Gelindo Stefanuto
15 – Pedro Guerreiro	54 – João Antonio A. Lamezon
16 – Arnildo Guadagnin	55 – José Vercílio Moreira
17 – Manoel Geraldo de Souza	56 – Gustavo Taborda
18 – Atilio Jacob Ferri	57 – Milton Coutinho Machado
19 – Takeshi Ojima	58 – Waldemar Koblitz
20 – Silvio Gomes	59 – Noé José Monteiro
21 – Bruno Gehring	60 – José Paulino de Carvalho
22 – Benedito Rodrigues	61 – João Batista Vieira Filho
23 – Balduino José dos Santos	62 – Emenegildo Geraldo da Silva
24 – Elias Semiguem	63 – Juvenal Manoel dos Santos
25 – Crescio Costa	64 – Adolfo Geraldo da Silva
26 – Felipe Costin	65 – Waldomiro Alves dos Santos
27 – João Teodoro de Oliveira	66 – José Corsato
28 – 1º Presidente - Fioravante João Ferri	67 – Romão Martins
29 – Ildefonso Cezar Ferri	68 – Kazuki Yano
30 – Benito Ildefonso Ferri	69 – Jorge Elizardo Garcia Arias
31 – Victor Alessi	70 – José Binotti
32 – Moacir José Ferri	71 – Jacob Baumann
33 – Luiz Antonio Carolo	72 – Waldir José Ferri
Henrique Gustavo Salonski	73 – José Maria Pereira Sobrinho
Arthur Tramuja Filho	74 – Joaquim Inácio Pereira
34 – Jorge Gonçalves Santos	75 – Durval Correa de Souza
35 – José Cazusa da Silva	76 – Madeireira Clauri Ltda.
36 – Gedeão de Lima	77 – Indústria e Comércio Trombini S/A
37 – João Cordeiro da Silva	78 – Odone Procópio de Oliveira
38 – Olindo Monti	79 – Rosalino Mansuetto Salvadori

Anexos B – Linha do tempo dos principais fatos que marcaram a trajetória da Coamo

2019
Início das operações das indústrias de Dourados (MS) para processamento de soja e refinaria de óleo de soja.
2015
Início das operações do novo Moinho de Trigo, em Campo Mourão.
2013
- Ampliação da Indústria de hidrogenação de gorduras.
2012
- Início das operações de Produção de Fios <i>Open End</i> e Fios <i>Flame</i> , na Fiação de Algodão, em Campo Mourão.
2010
- Ampliação da Indústria de Esmagamento de Soja, em Campo Mourão;
- Ampliação da Refinaria de Óleo de Soja, em Campo Mourão;
- Ampliação do envase de Óleo de Soja Coamo em embalagens PET, em Campo Mourão.
2009
- Início das operações da Fiação de Algodão, em Goioerê;
- Início das operações da Torrefação e Moagem de Café, em Campo Mourão.
2008
- Ampliação da fábrica de margarinas.
2007
- Apesar da crise, Coamo registra bons resultados no exercício 2006, que foram aprovados pelos cooperados em Assembléia Geral. No dia 16 de fevereiro, diretoria da cooperativa anunciou receita global de R\$ 2,66 milhões e sobras no montante de R\$ 56,6 milhões.
- Cooperados do Mato Grosso do Sul e de Santa Catarina participam da Assembléia geral e visitaram à administração central da Coamo em Campo Mourão para conhecer a estrutura e o funcionamento da cooperativa em prol do quadro social.
- Mais de oito mil cooperados estiveram presentes às Reuniões de Campo do 1º Semestre com a presença da diretoria da Coamo e a apresentação da situação agrícola do país e da Coamo.
- Coronel Vivida recebe investimentos da ordem de R\$ 7 milhões com um novo entreposto da Coamo, inaugurado no dia 24 de janeiro reunindo mais de 300 cooperados. Unidade amplia o atendimento da cooperativa aos produtores rurais no Sudoeste paranaense.
- Em 8 de fevereiro, a diretoria da Credicoamo inaugura 2 novos Postos de Atendimento Cooperativo (PAC): Roncador e Candói. Centenas de cooperados prestigiam os eventos e comemoram recebimento de PAC da Credicoamo.
- Cooperativa lança em Curitiba, durante a Mercosuper 2007, a nova garrafa “Pet” de óleo de soja, que é o mais novo investimento da cooperativa na área industrial. A nova fábrica terá investimento de R\$ 9 milhões no parque industrial da Coamo em Campo Mourão.
- O paranaense Reinhold Stephanes é escolhido como novo ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Presidente da Coamo prestigiou sua posse em Brasília no dia 27 de março.
- Credicoamo lança para seus cooperados a modalidade de “Correspondente bancário” em parceria com o Banco do Brasil.
- Encontro de Cooperados na Fazenda Experimental acontece em fevereiro na sua 19ª edição, com presença e interesse de mais de 4 mil cooperados. Ferrugem da soja é um dos principais assuntos abordados durante o evento em Campo Mourão.

<p>- Copa Coamo 2007 tem inscrições abertas e anuncia primeira regional para o dia 16 de junho no Sul e Centro-Sul.</p> <p>- Credicoamo realiza Assembléia geral e repete sucesso dos anos anteriores. Receita global é de R\$ 38,9 milhões e sobras líquidas totalizam R\$ 14,2 milhões.</p>
<p>- Sérgio Luiz Panceri, vice-presidente da Coamo recebe em Curitiba homenagem da Ocepar durante a Assembléia Geral que contou com a presença da diretoria da entidade.</p> <p>- No dia 2 de abril, o engenheiro agrônomo João Paulo Koslowski é reeleito presidente da Ocepar em Assembléia Geral. O presidente da Coamo, José Aroldo Gallassini é eleito vice-presidente da Ocepar para mandato de quatro anos.</p> <p>- Após Encontro na Fazenda Experimental, Coamo promove dezenas de Dias de Campo em suas unidades, onde os cooperados podem testar as novidades tecnológicas nas suas respectivas regiões.</p> <p>- Tributos são restituídos ao quadro social, motivados pela decisão do Superior Tribunal de Justiça (STJ), onde a Coamo recuperou Funrural, PIS e Cofins, devolvendo R\$ 10 milhões aos seus cooperados.</p> <p>- Coamo e IAP firmam parceria e distribuem 120 mil mudas de árvores nativas para cooperados da região de Campo Mourão, destinadas ao plantio e recomposição de matas ciliares.</p> <p>- Deputados Ney Leprevost e Douglas Fabrício visitam à Coamo, após realização de audiência pública para buscar solução dos problemas da Santa Casa Regional de Campo Mourão.</p> <p>- De 14 a 19 de maio, Coamo marca presença na APAS – maior feira supermercadista do país e segundo do mundo, para mostrar sua linha alimentícia e incrementar bons negócios.</p>
<p>- Safrinha histórica na região da Coamo é 40% maior que a cultivada no ano passado, chegando a 154 mil alqueires.</p> <p>- Realizado pela Coamo, em parceria com a Syngenta, Workshop sobre Ferrugem da Soja reúne maiores especialistas sobre o assunto e padroniza informações para o controle da doença.</p> <p>- Honório Serpa, no Sudoeste do Paraná, é elevado à Categoria de Posto de Atendimento em evento para inauguração da unidade.</p>
<p>- Cantagalo, na região Centro-Sul, inaugura novo escritório administrativo, para satisfação de centenas de cooperados do Município e da região.</p> <p>- Coamo investe R\$ 10 milhões na sua nova unidades industrial: envase em pet, com capacidade de envase de 15 mil garrafas de óleo de soja refinado por hora.</p> <p>- Em evento com 500 lideranças em Campo Mourão, celebrando o Dia do Cooperativismo, Coamo expõe avanços do sistema e analisa as tendências de merca do agrícola para a nova safra.</p> <p>- Programa Coamo de Aperfeiçoamento em Gerenciamento Rural, o “Na Ponta do Lápis”, desperta novas atitudes nos cooperados para auxílio na administração e gerenciamento da propriedade.</p>

- Em comemoração ao Dia do Agricultor, Coamo inaugura na administração central em Campo Mourão, exposição de fofos com 39 imagens do campo, tendo como tema “Agricultor, um forte!”.
- Encontro de Pecuária na Fazenda Experimental reúne 500 cooperados e um único objetivo: saber mais da criação de bovinos.
- Coamo é tetracampeã do Valor 1000. Cooperativa foi eleita a melhor e a maior do setor Agricultura, pelo desempenho verificado no exercício 2006.
- Custeio e seguro agrícola na Credicoamo representa volumes superiores aos das safra anterior e beneficia cooperados na contratação de financiamentos e do seguro rural.
- Parceria entre a Ocepar e a Rede Paranaense de Comunicação lançam Campanha de Valorização do Cooperativismo com divulgação na mídia estadual.
- Diretoria da Coamo percorre unidades para informar cooperados sobre as tendências da nova safra, através das tradicionais Reuniões de Campo do 2º Semestre.
- Gastronomia para todos os gostos. Festas com pratos típicos são atrações na região da Coamo e ajudam a impulsionar várias comunidades, foram destaques na edição de agosto do Jornal Coamo.
- Copa Coamo encerra 9ª edição com grande festa e homenagem ao Estado do Paraná. Show de luzes e cores marcaram cerimonial que encantou a todos e corou o brilhantismo do maior evento esportivo rural do país.
- Coamo inaugura loja de peças em Coronel Vivida e novo escritório administrativo em Iretama, ampliando o atendimento das necessidades dos cooperados.
- Presidente da Coamo é eleito Líder Empresarial do Paraná e Líder Cooperativista Nacional pelo Instituto Fórum de Líderes Empresariais.
- Credicoamo apresenta excelente desempenho e diretoria repasse informações aos cooperados durante encontros promovidos nas unidades da cooperativa.

2006

- Cooperados aprovam em Assembléia Geral o exercício de 2005 da Coamo que registrou receita global de R\$ 2.93 milhões e sobras de R\$ 202 milhões e comemoram o bom desempenho da cooperativa.
- Ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues, recebe em Brasília reivindicações da Coamo no dia 1º de fevereiro, através de audiência com o presidente da Coamo, dr. Aroldo Gallassini.
- Diretoria da Coamo percorre unidades e realiza Reuniões de Campo relativas ao primeiro semestre com a participação de 8 mil cooperados. Eventos são considerados pré-assembléias e cooperados têm acesso aos números da cooperativa no exercício de 2005.
- Coamo analisa mais de 9 mil amostras em trabalho de diagnóstico da ferrugem e demais doenças da parte aérea da soja, através do programa SOS Soja, em parceria com a Basf.
- Inaugurado portal da Coamo na Internet para facilitar o acesso dos cooperados e do público em geral sobre as atividades da cooperativa e do agronegócio brasileiro.
- No dia 28 de março, dirigentes cooperativistas, entre eles o presidente da Coamo, dr. Aroldo Gallassini, reivindicam em Brasília unto ao governo medidas emergenciais para resolver os

problemas	da	agricultura.
- Cantagalo, na região Centro-Sul, é sede do mais novo entreposto da Coamo. Evento de inauguração aconteceu em 15 de março com a presença de cooperados, lideranças e autoridades locais e regionais.		
- 18º Encontro de Cooperados na Fazenda Experimental reúne mais de 4 mil cooperados no período de 2 a 10 de fevereiro. Novidades da pesquisa oficial e resultados de experimentos exclusivos são apresentados aos produtores de todas as regiões da área de ação da cooperativa.		
- Mais de 100 mil participam do “Grito do Ipiranga” no dia 16 de maio. Evento mobiliza produtores rurais em dez estados brasileiros exigindo atenção do governo para resolver a crise do setor agrícola.		
- Coamo conquista 4 prêmios Andef: “Melhor Empresa”, “Melhor Profissional”, na Categoria “Campo Limpo” e na Categoria “Educação e Treinamento”. Premiação foram entregues à Coamo no dia 27 de abril na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq) em Piracicaba.		
- No 4º Congresso Brasileiro de Soja realizado em Londrina, de 6 a 8 de junho, a Coamo esteve presente no importante evento que apresentou os desafios da soja, dentro e fora da porteira.		
- Coamo está entre as grandes marcas paranaenses, conforme ranking Top Of Mind do Anuário Marcas de Expressão.		
- Prêmio “Mundo de Respeito” pela Dupont. Esta foi a honraria recebida pela Coamo, em São Paulo, no dia 30 de maio, em evento que reuniu importantes lideranças do agronegócio nacional.		
- Coamo lança em 20 de junho na cidade de Campo Mourão, o Programa de Aperfeiçoamento em Gerenciamento Rural no Dia do Cooperativismo, com a presença de mais de 300 lideranças da sua área de ação.		
- Coamo libera no dia 18 de agosto o primeiro FAT Giro Rural do país beneficiando cooperados que tiveram frustração de safra com a possibilidade de parcelamento de suas dívidas das safras passadas.		
- Valor Econômico outorga no dia 15 de agosto o troféu “Valor 1000” à Coamo como destaque no setor Agricultura.		
- Ranking da revista Globo Rural aponta Coamo como primeira colocada no setor Indústria de Soja e Óleos. Cooperativa recebeu troféu em São Paulo no dia 18 de setembro.		
- Coamo recebe em Esteio, no Rio Grande do Sul, o troféu “A Granja do Ano” na data de 31 de agosto, como destaque no setor “Cooperativismo”.		
- Na Ponta do Lápis em Família: milhares de cooperados participam nas suas respectivas unidades de palestras motivacionais e de orientação do Programa Coamo de Aperfeiçoamento em Gerenciamento Rural.		
- Participantes do 9ª Conferência Internacional de Proteção de Produtos Armazenados (CIPPA) realizada em Campinas – SP, de diversos países visitam a Coamo em Campo Mourão, no dia 20º de outubro, com o objetivo de conhecer o funcionamento do cooperativismo brasileiro.		
- Credicoamo paga indenizações do Proagro a mais de 500 cooperados na ordem de R\$ 6		

milhões, provenientes de frustrações que ocorreram nas safras de trigo 05/05, verão 05/06 e milho safrinha 06/06.

- Ação solidária dos funcionários da Coamo beneficia milhares de pessoas nas diversas comunidades da área de ação da cooperativa, através do “S” do Social do Programa de Qualidade “5S”, introduzido em 1996. Como resultado foram arrecadados 20 mil peças entre roupas, calçados, cobertores e brinquedos, além de alimentos, beneficiando pessoas carentes de 50 Municípios.

- Credicoamo, uma história de 17 anos, através de um trabalho determinado sem burocracia, no atendimento aos seus associados, visando fomentar a produção.

- Conselho de Administração da Credicoamo anuncia em dezembro a aprovação para 2007 das instalações de mais 2 Postos de Atendimento Cooperativo (PAC): Roncador e Candói.

- Natal de Luzes da Coamo acontece em dezembro na sede da cooperativa em Campo Mourão, prestigiado por cerca de 3 mil pessoas, tendo várias atrações e como tema “Um Canto de Paz”.

- Dinheiro extra: mesmo em um ano de muitas dificuldades, Coamo distribuiu antecipação de sobras no valor de R\$ 15,2 milhões aos seus cooperados.

2005

- Coamo é eleita a Empresa do Ano de 2004 recebendo o prêmio ‘Marketing da revista Supermix’. O prêmio é entregue as empresas que melhor utilizaram o espaço de marketing da revista para divulgação dos seus produtos durante o ano.

- Coamo exportou US\$ 540 milhões em 2004. O resultado representa mais da metade das exportações das cooperativas do Paraná.

- Cooperativa lançou nas Reuniões de Campo em janeiro e fevereiro o Programa Tecnologia de Aplicação de Defensivos Agrícolas (TA) visando a redução do desperdício na aplicação de defensivos. O programa TA objetiva reduzir as perdas causadas pela má distribuição ou aplicação excessiva de defensivos agrícolas nas lavouras, devido à falta de manutenção no equipamento de pulverização.

- Coamo apresenta em Assembléia Geral os resultados da cooperativa no exercício de 2004, com receitas globais de R\$ 3,9 milhões em 2004. A cooperativa cresceu 19,2% em relação ao ano anterior e gerou sobras líquidas de R\$ 252,3 milhões.

- O 17º Encontro de Cooperados reuniu 4 mil produtores na Fazenda Experimental da Coamo. Foram apresentados cultivares de soja geneticamente modificadas, cultivares precoces e resistentes com alto teor de proteína, e o programa de Tecnologia de Aplicação.

- Fazenda Experimental Coamo completa 30 anos de pesquisa a favor do cooperado.

- Balanço de 2004 da Credicoamo apresentou sobras de R\$ 14,2 milhões: cooperativa tem o maior resultado de sua história.

- Em março, na cidade de Cascavel, no Oeste paranaense, mais de 10 mil produtores reivindicam mudanças no novo Código Florestal Brasileiro.

- Unidades de Caarapó, Laguna Carapã e Aral Moreira, todos no Mato Grosso do Sul, iniciam recebimento da produção dos cooperados, sendo motivo de comemoração por parte dos produtores daquele estado.

- Indústrias da Coamo conquistam certificação internacional BPF/APPCC, que garante boas

práticas de fabricação e os procedimentos padrões de higiene operacional.

- Diretores e gerentes da área corporativa da Brasil Telecom participaram de workshop promovido em parceria com a Coamo para tratar da identificação da cadeia de calor do agronegócio para buscar o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

- Coamo ocupa a 30ª posição entre as empresas exportadoras do país e a primeira entre as empresas de exportação de commodities do estado do Paraná.

- Credicoamo inaugura Posto de Atendimento Cooperativo (PAC) em Palmas, no Sul do Paraná e em São João do Ivaí, no Vale do Ivaí.

- Coamo recebe dia 21 de março dois prêmios da Andef – Associação Nacional de Defesa Vegetal, nas categorias “Empresa” e “profissional”. A cooperativa foi premiada por realizar ações estratégicas na educação e treinamento sobre o uso correto e seguro de produtos fitossanitários.

- Coamo reivindica em março ao presidente da República, Luiz Inácio da Silva, e ao ministro do Planejamento, Paulo Bernardo, pedindo medidas emergenciais em face da grande crise enfrentada pela agricultura.

- Mata Ciliar é tema de encontro de Campo Mourão na Associação dos Engenheiros Agrônomos.

- Presidente da Coamo é tema de reportagem na Gazeta do Povo na série “Vida Moderna”, veiculada na semana de 25 a 29 de abril, como exemplo de liderança e sucesso empresarial.

- Presidente da Coamo lança dia 20 de maio em Chicago, nos Estados Unidos, a negociação dos contratos de soja sul-americana.

- Dirigentes de 21 organizações estaduais de cooperativas visitam a Coamo em 8 de junho conhecendo a estrutura e o funcionamento da cooperativa em prol dos seus cooperados.

- A 7ª edição da Copa Coamo de Cooperados é iniciada dia 25 de junho pela regional Sul e Centro-Sul. Evento repete o sucesso das edições anteriores congregando milhares de cooperados e familiares através do esporte e lazer.

- Coamo é eleita a Melhor Empresa do Setor Agricultura pelo jornal Valor Econômico e recebe o troféu “Valor 1000” no dia 22 de agosto, na capital paulista em concorrido evento com as maiores lideranças empresariais do país.

- Entrepósito de Moreira Sales, no Noroeste do Paraná é ampliado. Diretoria da Coamo prestigia evento alusivo no dia 23 de agosto com a presença de dezenas de cooperados de Moreira Sales e região.

- No dia 1º de setembro, em Esteio, no Rio Grande do Sul, a Coamo recebe pela 16ª vez o troféu “A Granja do Ano”, na Expointer.

- Ministro do Planejamento, Paulo Bernardo visita a Coamo em Campo Mourão, planta uma muda de pinheiro – símbolo do cooperativismo- e recebe reivindicações da diretoria da Coamo.

- Cerimonial da Fase Final da Copa Coamo de Cooperados no dia 10 de setembro emociona milhares de pessoas em Campo Mourão e homenageia os gaúchos, um dos povos pioneiros na formação da cultura na maioria das comunidades onde a Coamo está instalada.

- Coamo está entre as marcas mais lembradas pelos consumidores paranaenses e recebe premiação do Top Of Mind como a primeira do setor Cooperativas.
- Engenheiro agrônomo José Aroldo Gallassini, presidente da Coamo é nomeado como membro do Conselho Nacional Consultivo do Agronegócio (Conex), que atua junto à Câmara de Comércio Exterior – Camex.
- Em novembro, parceria entre a Coamo e Basf traz para Campo Mourão, o “Projeto Planeta Água – Matas e Paisagens” que propicia a formação e a educação de 2 mil alunos da rede pública municipal, como cidadãos responsáveis pela preservação do meio ambiente.
- Cândido de Abreu, na região Centro do Paraná ganha em novembro um novo e moderno entreposto da Coamo para melhor qualidade no atendimento dos cooperados. Também em novembro, melhorias foram efetuadas no entreposto da Coamo em Cândói, no Centro-Sul com novo escritório administrativo e loja de peças.
- Credicoamo completa 16 anos no dia 17 de novembro e a Coamo, 35 anos no dia 28 de novembro, como exemplos de cooperativismo de resultados e agentes de desenvolvimento beneficiando milhares de cooperados.
- Presidente da Coamo, dr. Aroldo Gallassini recebe no dia 18 de novembro o título de Cidadão Honorário de Mangueirinha, Município localizado no Sudoeste do Paraná.
- Em Curitiba, no dia 2 de dezembro, dezenas de cooperados da Coamo participam do Encontro de Cooperativistas Paranaenses promovido pela Ocepar. No evento, o funcionário Antonio César Marini, chefe do departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal é premiado como o “Agente de Desenvolvimento do Ano”.
- Em dezembro, Campo Mourão, no Centro-Oeste do Paraná, é uma das seis regiões do estado a receber campus da recém-criada Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR- com a oferta de seis cursos, dos quais três em graduação na área técnica.

2004

- Em janeiro, a Coamo instalou sua primeira unidade em Mato Grosso do Sul, na cidade de Amambaí, na região Sul daquele estado.
- Reuniões de Campo nas unidades reúnem mais de 10 mil cooperados sob a coordenação do presidente de Coamo, dr. Aroldo Gallassini.
- Presidente da Coamo recebe título de Cidadão Honorário, em Juranda, no Centro-Oeste do Paraná.
- Presidente da Bolsa de Chicago visita Coamo. A comitiva de representantes da Bolsa veio ao Brasil para conhecer o potencial produtivo do país. A Coamo foi uma das empresas escolhidas pelo grupo.
- Coamo reúne mais de 200 agricultores, em Amambaí, na Reunião de Campo com a Diretoria da cooperativa. Os novos cooperados conheceram o funcionamento e as políticas de trabalho da cooperativa.
- Cerca de 4 mil associados conferiram as principais novidades tecnológicas na 16ª edição do Encontro de Cooperados na Fazenda Experimental. Alguns dos temas abordados foram: o destino das embalagens de agrotóxicos vazias, manejo de plantas daninhas resistentes a herbicidas tecnologias de uso e aplicação de produtos agrícolas.

- Em fevereiro, os cooperados em Assembléia Geral elegeram o Conselho de Administração da Coamo tendo na presidência o engenheiro agrônomo José Aroldo Gallassini, para o mandato 2004/2007.
- A Coamo lança novo slogan para 2004: “Crescer para vencer”, para uso no âmbito interno como ferramenta motivacional para as ações e estratégias nas atividades da cooperativa desenvolvida pelos colaboradores.
- Dias de Campo movimentam dezenas de unidades nos meses de março a maio. Depois do Encontro de Produtores na Fazenda Experimental, os entrepostos promoveram eventos técnicos de repasse de tecnologia aos cooperados, de acordo com a realidade regional.
- Coamo inaugura entrepostos em Faxinal e Marilândia do Sul, na região Norte do Paraná, e em Clevelândia, Sudoeste paranaense, com o início das suas atividades. Também são inaugurados os novos escritórios administrativos de Pinhão, região Centro-Sul do Paraná e de Juranda e Primavera, no Centro-Oeste paranaense.
- A Credicoamo cresceu 62% em 2003. A movimentação dos cooperados proporcionou receitas de R\$ 38,3 milhões e sobras de R\$ 31,9 milhões.
- Diretoria da Copel visita Coamo e capitaneada pelo seu presidente, Paulo Pimentel, conhecem o complexo industrial e a estrutura administrativa da Coamo em Campo Mourão.
- Ocepar informa que a Coamo é a maior exportadora do Paraná. Números do primeiro quadrimestre apontaram a cooperativa como a 23ª empresa de exportação do Brasil.
- Coamo investe R\$ 50 milhões e duplica indústrias de óleo de soja em Campo Mourão.
- Coamo é premiada como a Maior Empresa Exportadora do Sul do país, pela revista Expressão.
- Federação das Indústrias do Paraná (FIEP) concede Medalha do Mérito Industrial do Paraná ao presidente da Coamo, José Aroldo Gallassini. Evento foi realizado em Curitiba com a presença de um grande número de lideranças empresariais paranaenses.
- 1º Ciclo de palestras sobre a tecnologia de produção da soja é realizado em Nova Santa Rosa, no Oeste do Paraná, reunindo 300 cooperados.
- O município de Campo Mourão homenageou a Coamo, valorizando o pioneirismo da cooperativa na área industrial, que vem alavancando o crescimento da cidade.
- Coamo recebe moeda nobre de Melhores e Maiores do Brasil. A cooperativa ganha oito posições e ocupa o 62º lugar no ranking das 500 melhores e maiores da revista Exame.
- A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em conjunto com a Revista Globo Rural promovem pela primeira vez o Prêmio OCB/Revista Globo Rural como forma de incentivar e fortalecer o cooperativismo brasileiro.
- Coamo é agraciada com o prêmio de Cooperativa do Ano na categoria ‘Educação Cooperativista’, no prêmio OCB/Revista Globo Rural. Programa premiado é o de Formação de Jovens Líderes Cooperativistas, idealizado pelo presidente da Coamo, dr. Aroldo Gallassini, em 1998.
- Cooperados da Coamo aprovam em Assembléia Geral investimentos de R\$ 142 milhões para

ampliação da capacidade armazenadora nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, além de incrementar áreas de reflorestamento energético.

- Diretoria do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) visita Coamo, conhece sua estrutura administrativa e os serviços disponibilizados aos cooperados.

- Óleo de soja Coamo está entre os mais vendidos nos supermercados do Paraná e São Paulo.

- Coamo sedia Fórum Financeiro da Ocepar. O evento debateu novos títulos de comercialização para a safra 2004/2005.

- Agricultores canadenses e paraguaios, e estudantes de agronomia da Esalq visitam a Coamo.

- Coamo promove Convenção Anual de Vendas apresentando evolução em vendas da linha alimentícia dos produtos da cooperativa em 37%, em 2004.

- Em Amambaí, no Mato Grosso do Sul, Coamo implanta unidade experimental. Trabalho é inédito naquele estado e apresenta soluções para manejo do solo dos agricultores sul-matogrossenses.

- Em dezembro, Jornal Coamo completa 30 anos. Veículo comemora 3 décadas levando informação com qualidade a família cooperativista.

- Coamo é a primeira empresa do interior do estado, figurando entre as oito mais lembradas pelos paranaenses, segundo levantamento da revista 'Top of Mind'.

- Credicoamo completa 15 anos de atividades em novembro.

- Técnicos chineses visitam a administração central e a Fazenda Experimental da Coamo.

- Presidente da Coamo, José Aroldo Gallassini recebe em dezembro o título de cidadão honorário do Município de Luiziana, na região Centro-Oeste do Paraná.

- Coamo antecipa em dezembro um total de R\$ 22,5 milhões de sobras aos cooperados. O Montante é 20% maior que o repassado em 2003.

2003

- Em fevereiro, a Coamo anuncia, em Assembléia Geral Ordinária, um novo recorde no seu faturamento: R\$ 2,27 bilhões, com um crescimento de 42% em relação ao ano anterior. Foi o melhor desempenho da cooperativa em toda a sua história. As sobras líquidas foram de R\$ 170,54 milhões.

- Cooperativa inicia a devolução do capital social aos cooperados com mais de dez anos no quadro social e idade igual ou superior a 65 anos. Na primeira etapa foram devolvidos aos cooperados R\$ 9 milhões.

- A Fundação Getulio Vargas premia a Coamo em Curitiba com a entrega do troféu "Excelência Empresarial".

- Em Março, a Credicoamo apresenta, também em assembléia, o resultado do seu exercício de 2002: crescimento de 58% e ativo total de R\$ 196 milhões. As sobras foram de R\$ 7 milhões.

- O Encontro de Cooperados da Fazenda Experimental Coamo chega à sua 15ª edição, consolidando o sucesso do evento da evolução da agricultura brasileira.

- A Coamo alcança excelente performance no ranking das exportações brasileira, estando entre as maiores exportadoras do Sul (6ª posição), segundo a revista Expressão. A cooperativa ocupa a liderança no segmento “Cooperativas”.
- Novos entrepostos entram em funcionamento na área de ação da Coamo: Moreira Sales e Nova Brasília (Araruna) no Noroeste do Paraná; Vista Alegre (Coronel Vivida) no Sudoeste paranaense; Cantagalo e Napoleão (Guarapuava) na região Centro-Sul do Paraná.
- Em Mamborê, Coamo inaugura um novo e moderno escritório administrativo, para facilitar ainda sobremaneira o atendimento ao quadro social.
- Copa Coamo 2003, abre, em abril, as suas inscrições. É a 7ª edição da competição, considerada o maior evento esportivo rural do Brasil.
- Em maio, a Coamo recebe o prêmio “Fornecedor Nota 10”, durante a 22ª edição da Mercosuper – Feira e Convenção Paranaense de Supermercados. O prêmio foi concedido pela Apras – Associação Paranaense de Supermercados.
- A cooperativa também está na lista das 100 empresas mais ligadas do Brasil em TI – Tecnologia da Informação, ocupando a 39ª posição. O ranking foi publicado pela revista Info.
- A Coamo lança, em junho, o Programa de Manejo de Plantas Invasoras Resistentes a Herbicidas, numa verdadeira cruzada contra o avanço das plantas daninhas resistentes a herbicidas.
- Governo anuncia o Plano Safra 2003/2004. Medidas prevêem recursos de R\$ 32,5 bilhões para crédito rural.
- Coamo é eleita pela revista Exame, como Empresa de Vanguarda do Comércio. É a melhor do sul, segundo a revista.
- Em julho, a Coamo é destaque de capa na revista Globo Rural, com a reportagem “Cooperativas pedem passagem”.
- Dr. Aroldo Gallassini é eleito o “Homem do Ano de Comércio Exterior do Paraná”. Prêmio é reconhecimento à trajetória de sucesso do presidente da Coamo. A cooperativa é a segunda empresa do segmento no Estado do Paraná.
- A Coamo também recebe prêmio de Melhor Empresa de Comércio do Sul do Brasil. O troféu foi oferecido pela revista Exame. A cooperativa constou do ranking das 500 maiores e melhores.
- Começam as emoções da 7ª edição da Copa Coamo de Cooperados – futebol suíço.
- Em agosto, a Coamo recebe o prêmio Valor 1000 como melhor do setor Agricultura. O troféu foi outorgado pelo jornal Valor Econômico (das Organizações Globo), em São Paulo.
- Copa Coamo 2003: uma festa de grandes campeões. Emoção marca a final da competição. Mais de seis mil pessoas prestigiaram o cerimonial de encerramento do maior evento esportivo rural do Brasil. Título da Copa Coamo 2003 ficou com Mamborê.
- Coamo anuncia, em setembro, parceria com o Banco do Brasil para financiamento da safra de verão. Cooperativa terá R\$ 200 milhões para financiar seus cooperados.
- Credicoamo lança novo talão de cheques.

- Coamo recebe 14º A Granja do Ano, no segmento Cooperativas, no Rio Grande do Sul. O troféu foi entregue pela revista A Granja.
- Secretário de Agricultura do estado de Santa Catarina, Moacir Sopolça, visita à Coamo, sendo recebido pela diretoria da cooperativa.
- Coamo está entre as “Melhores Empresas da Década”, conforme ranking da revista Expressão: a cooperativa é uma das 20 empresas da década no Sul do Brasil.
- Em outubro, a Coamo lança sua nova logomarca e apresenta aos cooperados a sua nova denominação social – Coamo Agroindustrial Cooperativa-. Também em Assembléia Geral cooperados aprovam investimentos de R\$ 77 milhões para a modernização industrial e de operações. E, ainda, a expansão da cooperativa para o Mato Grosso do Sul.
- Plantio da safra de verão é lançado em Campo Mourão, com a presença do ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues, e do governador do Paraná, Roberto Requião.

2002

- A Coamo inaugurou, no início deste ano, o seu novo entreposto em Ivaiporã, com novo escritório administrativo, loja de peças e Credicoamo.
- Em fevereiro, a cooperativa realiza sua 32ª Assembléia Geral Ordinária e anuncia um faturamento de R\$ 1,6 bilhão e sobras de R\$ 96,25 milhões em 2001. Um crescimento de 34% em relação ao ano anterior. A Coamo exportou, no ano, 1,79 milhões e toneladas de produtos, em 253 navios, no valor de US\$ 272,12 milhões.
- No mês de março, a Credicoamo realiza sua AGO. Seguindo o exemplo da Coamo, a cooperativa de crédito cresceu 32% em 2001, movimentando R\$ 123,8 milhões. As sobras da Credicoamo representaram, no ano, R\$ 5 milhões. Durante a assembléia, a Credicoamo também apresenta aos seus cooperados a sua nova logomarca.
- Também seguindo a sua tradição, a Coamo realiza em março, o 14º Encontro de Cooperados na Fazenda Experimental. Uma verdadeira aula de tecnologia que movimentou cerca de 4 mil cooperados.
- Entra em operação, em abril, o novo Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB).
- A Coamo recebe, também em abril, o prêmio de Maior Exportadora do Sul do Brasil, em Florianópolis – Santa Catarina, em evento realizado na sede da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiep), em promoção da revista Expressão.
- Cooperados da Coamo têm lucro com trava de dólar. Custo médio dos insumos agrícolas baixou 40%, em relação ao ano anterior.
- Em maio, a Coamo implanta o seu sistema de auto-atendimento, uma nova modalidade para permitir maior agilidade, comodidade e segurança ao quadro social.
- A Coamo firma parceria com a Visanet para a instalação de terminais eletrônicos nas unidades da cooperativa, habilitando o aceite de cartões Visa Electron.
- Os produtos Coamo são premiados na Mercosuper 2002, como Top of Mind na área de alimentos, conforme ranking da revista Supermix.

- Presidente da Coamo, José Aroldo Gallassini recebe, em junho na Assembléia Legislativa o prêmio “Guerreiro do Paraná”, outorgado pelo Movimento Pró-Paraná e Assembléia Legislativa do Paraná, pelo seu espírito empreendedor, impresso como exemplo no progresso do Paraná.
- Coamo é apontada como a 2ª empresa privada do Paraná, conforme ranking publicado pela revista Exame – Maiores e Melhores. Entre as 500 maiores do país, a cooperativa ocupa o 88º lugar.
- Em São Paulo, no mês de agosto, a Coamo recebeu o prêmio Imagem Empresarial do Paraná, entregue pelo jornal Gazeta Mercantil. O troféu reflete o perfil socialmente responsável da cooperativa, com modernização nas relações capital-trabalho, preservação do meio ambiente, integração com a comunidade e inovação tecnológica.
- Coamo inaugura novo entreposto em Vila Nova, no oeste do Paraná.
- Em setembro, a Credicoamo lança cartão de crédito para seus cooperados com bandeira Visa International. O lançamento foi uma parceria entre a cooperativa e o Banco Bradesco.
- Coamo recebe o prêmio A Granja do Ano, pela 13ª vez consecutiva. O prêmio foi entregue em Esteio – Rio Grande do Sul, pela revista A Granja.
- Credicoamo firma, em outubro, uma parceria com o BRDE (Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul) para disponibilizar aos seus cooperados recursos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para financiamentos de máquinas e implementos agrícolas, fertilidade e correção do solo.
- Coamo realiza Assembléia Geral Extraordinária e aprova investimentos de R\$ 66,3 milhões em ampliações no seu complexo industrial e entrepostos. Cooperados também aprovam devolução de parte do capital social aos cooperados que integram há mais de dez anos o quadro social e que tenham idade igual ou superior a 65 anos. Numa primeira etapa, a cooperativa devolveu R\$ 9 milhões aos cooperados.
- O entreposto de Roncador ganha um novo escritório administrativo, com melhor ambiente, conforto, comodidade e agilidade no atendimento aos cooperados.
- A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) apresenta a nova Bandeira do Cooperativismo.
- Em novembro, a Credicoamo inaugura o seu novo PAC – Posto de Atendimento Cooperativo, em Pitanga.
- Coamo lança plano de saúde Unimed Rural. Menor custo e cobertura nacional são os principais benefícios do plano de saúde, fruto de uma parceria entre a Coamo e a Unimed.
- A margarina Primê alcança a marca de um milhão de caixas na linha de produção.
- Em dezembro, mais uma vez, os cooperados da Coamo são agraciados com a antecipação de parte das sobras da cooperativa. A cooperativa antecipou R\$ 15 milhões e ajudou a engordar o natal dos cooperados.
- O cooperativista Roberto Rodrigues é o novo ministro da Agricultura, com aprovação absoluta do setor de agronegócios.
- Dr. Aroldo Gallassini é eleito o cooperativista do ano, durante Encontro Estadual de Cooperativistas Paranaenses, em Curitiba, recebendo o troféu Ocepar 2002.

<p>- O presidente da Coamo também recebe o prêmio de Líder Empresarial do Paraná, em São Paulo, durante Fórum de Líderes Empresariais. Dr. Aroldo foi eleito por votação democrática e espontânea pelos leitores do jornal Gazeta Mercantil.</p>
<p>2001</p> <p>- Coamo repete bom desempenho dos anos anteriores e apresenta aos cooperados em Assembléia Geral faturamento de R\$ 1,20 bilhão em receitas globais e sobras líquidas de R\$ 40 milhões, que foram distribuídas aos cooperados na proporção da movimentação de cada um na cooperativa.</p> <p>- Coamo lembra o Dia Mundial da Conservação de Solos. Atualmente 96% das propriedades na área de ação da Coamo adotam o sistema de plantio direto.</p> <p>- Encontro na Fazenda Experimental reúne mais de 4 mil cooperados, tendo como um dos seus destaques o manejo da física do solo.</p> <p>- Em abril, Margarina Coamo é premiada como lançamento do ano. Prêmio foi entregue durante a 10ª Mercosuper e 20ª Convenção Paranaense de Supermercados, realizada em Foz do Iguaçu.</p> <p>- Credicoamo apresenta resultados, em assembléia geral, do exercício de 2000, que atingiu receita total de R\$ 12,68 milhões e sobras de R\$ 3,27 milhões.</p>
<p>2000</p> <p>- Coamo é apontada como a segunda maior empresa privada do Paraná e a 86ª maior entre as 500 empresas privadas do Brasil, conforme ranking da Revista Exame.</p> <p>- Fábrica de margarina, a primeira do País com garantia de inviolabilidade, é inaugurada no dia do 30º aniversário da Coamo, 28 de novembro.</p> <p>- Presidente da Aliança Cooperativa Mundial, Roberto Rodrigues, visita à Coamo.</p> <p>- Dr. Aroldo é eleito Líder Empresarial Nacional, pela quinta vez consecutiva, pelos leitores do Jornal Gazeta Mercantil.</p> <p>- Com apoio da Coamo, a Associação dos Engenheiros Agrônomos de Campo Mourão, em parceria com a Fecilcam (Faculdade Estadual de Ciência e Letras de Campo Mourão), inicia o curso de Pós-graduação em Fertilidade do Solo e Nutrição de Plantas.</p>
<p>1999</p> <p>- Coamo fica entre as marcas mais lembradas do Paraná, conforme pesquisa Top Of Mind, da Revista Amanhã.</p> <p>- Ampliada atuação da Coamo na região Centro Sul do Paraná, iniciando atividades em Guarapuava, Pinhão e Candói.</p> <p>- Dr. Aroldo Gallassini recebe prêmio em Congresso Brasileiro de Soja e a Medalha do Mérito Cooperativista Paranaense, em evento solene da Ocepar, em Curitiba.</p>
<p>1998</p> <p>- Coamo amplia atuação no Vale do Ivaí, iniciando atividades nos Municípios de Ivaiporã, Jardim Alegre e Lunardeli.</p> <p>- Coamo lança Projeto de Fertilidade do Solo e Nutrição de Plantas, para aumentar a produtividade e a renda dos cooperados.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Trados da Coamo, para coleta de amostras do solo, fazem sucesso em Congresso Brasileiro de Soja. - Coamo inicia Programa pioneiro na educação cooperativista brasileira: Programa Coamo de Formação de Jovens Líderes Cooperativistas, promovendo no ano as duas primeiras turmas com a participação de 90 cooperados oriundos de várias regiões da área de ação da cooperativa.
1997
<ul style="list-style-type: none"> - Em dezembro, a Coamo adquire definitivamente diversos entrepostos na região Oeste do Paraná, através de carta de arrematação em leilão judicial. - O presidente do Banco do Brasil, Paulo Cezar Ximenes, visita, em fevereiro, Encontro de Cooperados na Fazenda Experimental e elogia atuação da Coamo.
1996
<ul style="list-style-type: none"> - Inaugurada a Refinaria de Óleo de Soja, uma das mais modernas do País. - Coamo conquista o ISO 9003 para o seu Laboratório da Fiação de Algodão. - Coamo inaugura laboratório de análise de qualidade de trigo, no seu parque industrial em Campo Mourão.
1995
<ul style="list-style-type: none"> - Laboratório de Análise de Sementes da Coamo obtém conceito máximo da Claspar – Empresa Paranaense de Classificação de Produtos- pelo segundo ano consecutivo. - Entra em funcionamento a Cooperativa de Desenvolvimento Tecnológico e Econômico Ltda. (Coodetec), em Cascavel – PR, tendo a Coamo como uma das suas cooperativas associadas.
1994
<ul style="list-style-type: none"> - Em dezembro, a Coamo inicia suas atividades na região Oeste do Paraná nos entrepostos de Toledo, Dez de Maio, Vila Nova, Nova Santa Rosa, Bragantina, Tupãssi, Ouro Verde do Oeste e São Pedro do Iguçu.
1993
<ul style="list-style-type: none"> - Realizada a primeira edição da Copa Coamo de Cooperados-Futebol Suíço, considerado o maior evento esportivo rural do País com a participação de mais de 7 mil atletas e dirigentes integrando 500 equipes de toda a área de ação da cooperativa.
1992
<ul style="list-style-type: none"> - Encontro de núcleos femininos comemora 10 anos de atividades da Coamo na prestação de serviços na área Educacional e Social, junto às esposas e filhas de cooperados.
1991
<ul style="list-style-type: none"> - Senador Fernando Henrique Cardoso, ex-Presidente da República, visita Campo Mourão e a Coamo. - Os produtos dos cooperados Coamo (óleo, farelo de soja, café, algodão em pluma e fio de algodão) passam a ser exportados para diversos países do mundo, através do terminal portuário da cooperativa em Paranaguá.
1990
<ul style="list-style-type: none"> - A Coamo adquire Indústria de Óleo de Soja e um Terminal Portuário em Paranaguá. - Dr. Aroldo Gallassini recebe o título de Cidadão Honorário de Campo Mourão e do Paraná, respectivamente nos meses de abril e maio, em Campo Mourão e em Curitiba.
1989
<ul style="list-style-type: none"> - Fundada, em 17 de novembro, a Cooperativa de Crédito Rural Coamo Ltda. (Credicoamo), para dar apoio financeiro e crédito rural aos cooperados. - Coamo promove o 1º Encontro de Cooperados na sua Fazenda Experimental em Campo Mourão.

1988
- Coamo bate pela segunda vez consecutiva o recorde nacional de recebimento de trigo. - Coamo é considerada “Empresa-Modelo”, pela Copel, no sistema de integração e conservação de energia no Paraná.
1987
- O presidente da Coamo José Aroldo Gallassini é eleito vice-presidente da Ocepar – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. - Instalação de um moderno sistema de irrigação (pivô central) na Fazenda Experimental da Coamo.
1986
- Coamo recebe troféu "A Granja do Ano", pela primeira vez, como destaque no setor Cooperativista, numa promoção da Revista A Granja. - Em novembro, o Parque Industrial da Coamo passa a funcionar com energia elétrica gerada pela queima do bagaço de cana, oriundo da Destilaria de Álcool. A iniciativa possibilita a auto-suficiência na geração elétrica para o funcionamento das indústrias.
1985
- A Fiação de Algodão da Coamo entra em funcionamento no dia 17 de maio. - Em 8 de agosto entra em operação a Destilaria de Álcool da Coamo.
1984
- A Coamo chega a Santa Catarina, com a incorporação Cooperal - Cooperativa de Abelardo Luz. - Em outubro, a Coamo instala em sua Fazenda Experimental em parceria com a Embrapa o Laboratório de Entomologia, que foi o primeiro do Brasil na iniciativa privada, para a produção artificial do inseticida biológico (baculovirus anticarsia) para o controle de lagartas na soja.
1983
- Coamo inaugura loja de peças em Pitanga, na região Centro do Paraná.
1982
- Dentro do planejamento estratégico, Coamo inicia implantação da sua segunda indústria: Destilaria de Álcool.
1981
- Começa a funcionar, em setembro, a Indústria de Óleo de Soja, em Campo Mourão, na rodovia BR 487 – Campo Mourão/Iretama. - Numa iniciativa pioneira, Coamo desenvolve ensaios biológicos visando o controle de pulgões do trigo.
1980
- Em setembro, a Coamo é eleita pela primeira vez, a empresa de "melhor desempenho no setor agropecuário nacional", pela revista "Exame". - Coamo inicia experimentos inéditos no Paraná, com a cultura do eucalipto, em parceria com a Embrapa/CNPF.
1979
- Em julho, Coamo inicia suas atividades na região Centro do Paraná, incorporando a Coopercentro, de Pitanga. - Coamo inicia Programa de Reflorestamento para a produção de lenha, visando a secagem de cereais na sua estrutura operacional.

1978
- Em agosto, Coamo começa a atuar no Sul do Paraná, com a incorporação da Cooperativa Palmense (Copalma).
- O presidente da Coamo, Dr. Aroldo Gallassini, reivindica ao governador Ney Braga, em nome dos cooperados, as pavimentações das rodovias BR 487 (Campo Mourão/Iretama) e PR 460 (Iretama/Pitanga), para facilitar o escoamento das produções dos agricultores.
1977
- Coamo promove primeira Convenção sobre Plantio Direto, em junho.
- Ainda neste mês, foi implantado o Viveiro de Mudas na Fazenda Experimental e inauguradas lojas de insumos em Mamborê e Engenheiro Beltrão.
1976
- Coamo inicia o recebimento de algodão, com atuação em 15 Municípios.
- Início das atividades do Centro de Treinamento Agrícola da Coamo (CTA), com objetivo de capacitar os cooperados no uso correto dos equipamentos, maquinários e insumos.
1975
- O engenheiro agrônomo José Aroldo Gallassini foi eleito presidente, pela primeira vez, em 18 de janeiro.
- Instalada a Fazenda Experimental da Coamo.
- Começa a funcionar, em 30 de junho, o Moinho de Trigo Coamo.
1974
- Ano da construção dos primeiros entrepostos em Engenheiro Beltrão e Mamborê.
- Criado em novembro o Jornal Coamo, com o nome de "Informativo Coamo", que passaria a ser o órgão oficial de divulgação da Coamo aos seus cooperados.
1973
- Entra em funcionamento o Laboratório de Análise de Sementes.
- O primeiro armazém graneleiro da Coamo, com capacidade para 500 mil sacas, também foi inaugurado neste ano.
1972
- Em abril, a Coamo implanta a sua sede própria, na Avenida Guilherme de Paula Xavier, defronte ao prédio que abriga hoje a sua administração.
- Conclusão, em maio, do primeiro armazém próprio da Coamo, totalizando uma área de 2.250 metros quadrados.
- Em junho, Coamo obtém registro junto à Ocepar - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.
1971
- Coamo obtém registro como produtor de sementes na Comissão Estadual de Sementes de Trigo e Soja do Paraná.
1970
- Fundação da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda em Campo Mourão-PR, no dia 28 de novembro, por 79 agricultores.
- A sigla Coamo, sugerida pelo agricultor Gelindo Stefanuto (em memória), foi aprovada por unanimidade e segundo a história fazia uma alusão a uma "Cooperativa com Amor".
1969
- Implantação dos primeiros experimentos de trigo na região de Campo Mourão

pelo engenheiro agrônomo José Aroldo Gallassini, no período de abril a setembro.

- Realização de diversas reuniões com os agricultores visando a criação de uma cooperativa agropecuária em Campo Mourão.

1968

- Chegada do engenheiro agrônomo José Aroldo Gallassini a Campo Mourão, como extensionista da Acarpa – atual Emater.