IV. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS ORGANOGRAMAS DA C.A.C

1. Introdução

A partir de 1935, a CAC assiste a um vigoroso crescimento puxado pela recuperação da atividade econômica nacional. O número de associados aproximava-se da milhar e a cooperativa, já dispunha de um posto de vendas na cidade do Rio de Janeiro.

Esta expansão exigiu uma estrutura organizacional que procurava maximizar o controle das vendas, distribuição e serviços e, ao mesmo tempo, criar condições para a participação e cooperação entre seus associados.

Na verdade, a apresentação dos organograma gerenciais constitui tentativa de elucidar de que forma ocorre o processo de tomada de decisão, enquanto conjunto de regras e normas, a partir do perfil com que se montou o gerenciamento na trajetória da empresa.

Partir apenas dos organogramas para captar elementos do processo decisório e das rotinas é um artifício, pois estes nos permitem apenas uma análise estática , um indicativo, quando o que realmente conta para a compreensão dos processos decisórios são os ajustamentos necessários face às mudanças que permanentemente questionam as unidades econômicas[46]. Certamente, contribuiria muito informações colhidas nas atas de reunião da diretoria e do conselho fiscal, etc...

Outro aspecto que pode ser revelado neste estudo do gerenciamento, refere-se às rotinas. A hipótese centra-se na idéia de que se estabelecem, num ambiente seletivo, padrões de conduta que representam em última instância, soluções bem sucedidas para o enfrentamento das dificuldades cotidianas do gerenciamento de uma grande empresa. A seleção da direção a ser tomada, dentre as possíveis existentes é dada, em grande parte, pelas rotinas.

A evolução desta estrutura gerencial, não é resultado de uma estratégia previamente traçada, nem produto de mediação com base em uma perspectiva de longo-prazo. Pelo contrário, as estruturas que se sucederam são resultado do próprio crescimento da cooperativa. Em geral, pressões para que ocorram modificações na estrutura gerencial surgem,

---

[46]. Esta afirmativa deriva do pensamento schumpeteriano.

quando estas se tornam menos eficientes para responder satisfatoriamente às tensões advindas do processo de expansão da empresa. Outra fonte de modificações na estrutura organizacional, vincula-se às reorientações do aparato de leis que disciplinam o cooperativismo.

Finalmente, ressalta-se que a cooperativa possui uma relativa estabilidade institucional, o que é um complicante para esta tentativa preliminar de compreender seu o processo decisório.

2. Nas origens: simplicidade operacional

De 1927, ano da fundação até 1933, onde em função da nova legislação, a cooperativa se viu obrigada a aumentar o número de diretores, a estrutura gerencial era bastante simples. Resumia-se a um diretor presidente, um diretor gerente e o tesoureiro, assessorados pelo conselho fiscal constituído por três associados. O mandato da diretoria e do conselho era de um ano.

Nessa época, a cooperativa estava absolutamente concentrada no Município de Cotia, o que permitia a manutenção de uma estrutura gerencial simples. Secundariamente, a simplicidade organizacional e forte coesão interna era facilitada pela estruturação do empreendimento em torno a um único produto, a batata. Explicando melhor, a forte coesão interna do período inicial, foi o que permitiu

uma estrutura administrativa simples, onde as decisões surgiam dos interesses consensuais do núcleo japonês em Cotia.

Fundamentalmente, o poder de decisão para os problemas, estava concentrado nas mãos dos três diretores (presidente, gerente e tesoureiro). Na diretoria não havia cargos para a representação dos associados, uma vez que, restrita àquele núcleo, os diretores tinham também o papel de representar o conjunto dos associados.

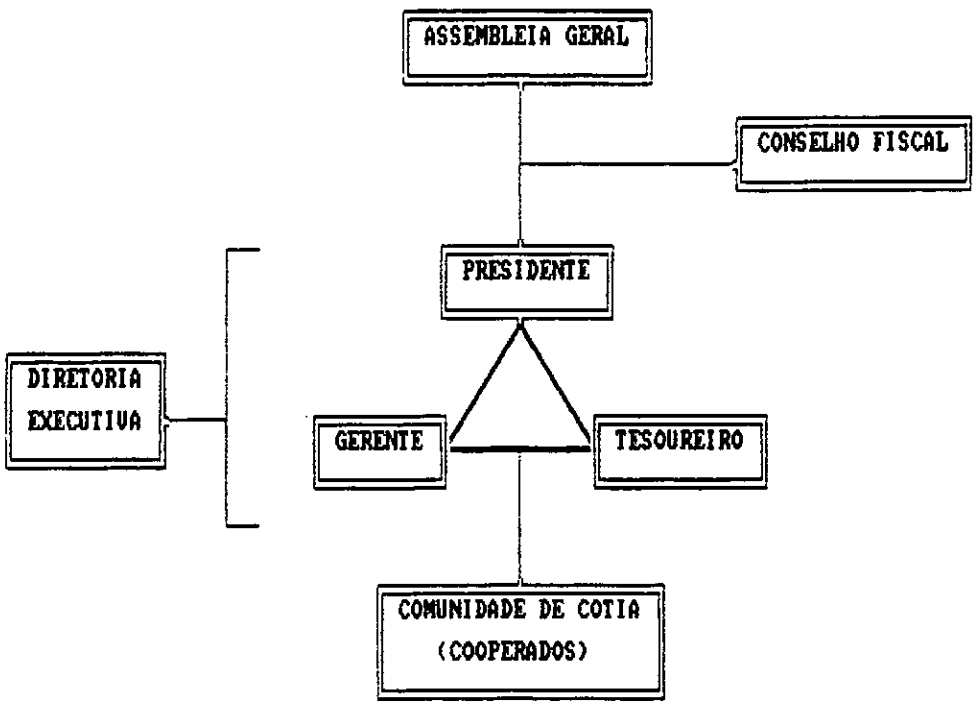
Até este momento, a grande maioria dos cooperados desenvolvia uma produção em pequena escala, que exigia uma ação comunitária mais intensa para melhorar sua eficácia. Por exemplo, as atividades de plantio eram desenvolvidas em mutirão. Padilha(1989:28) afirma: "era um sistema de trabalho comunitário realizado em cada propriedade, em determinado dia, com a participação de todos. Todos trabalhavam em conjunto, escaladas as propriedades, um dia em cada uma, sob acordo mútuo"

E finaliza: "o processo era satisfatório e perdurou por muito tempo na região".

Certamente foram as severas dificuldades iniciais dos colonos japoneses a força motriz para uma grande cooperação do trabalho. Faltavam equipamentos, haviam poucos animais, a adubação dependia de compras coletivas de resíduos de matadouro, o transporte da produção era precário e penoso.

Retornando à temática da estrutura gerencial, esta torna-se, crescentemente, incapaz de acomodar tensões com a recuperação econômica que se observa no pós-30. Por um lado, muitos dos bataticultores de Cotia partem do núcleo buscando novas áreas e, paralelamente, divulgando sua experiência cooperativa.

*** O Primeiro Organograma Gerencial: 1929-33**



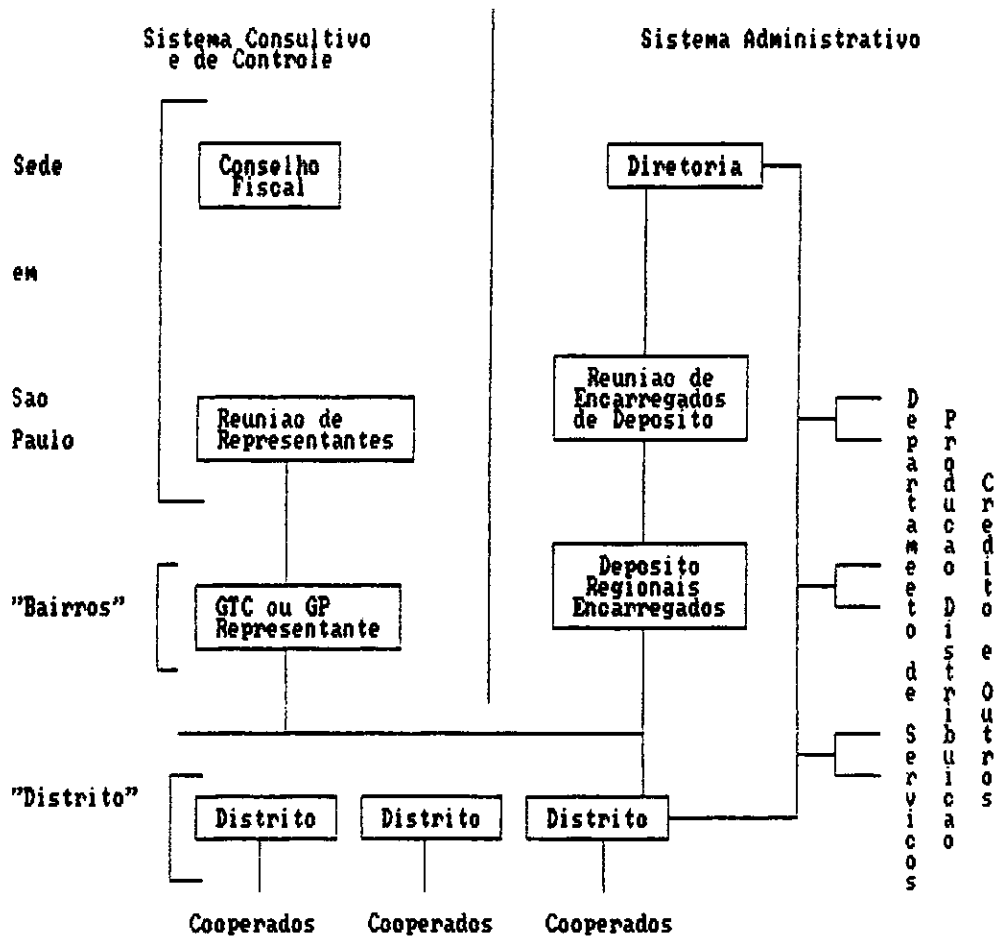
Fonte: o autor.

A crise de 1929 mostrou aos mais esclarecidos, que a empresa estaria economicamente vulnerável a persistir numa associação de bataticultores. Deste fato, emanaram tensões existindo aqueles favoráveis e os contrários à vinculação de

cooperados geograficamente próximos, ou melhor dizendo, "distrito" seria na prática um grupo de vizinhos.

Esta estrutura gerencial que prevaleceu por longo tempo na CAC, reproduz a estrutura comunitária japonesa. A comunidade cooperada constitui o "bairro", que aproxima-se a idéia de *mura*, e o grupo de vizinhos, "distrito" lembra os sub-grupos dos *mura* denominados "turma de cinco". O processo de reorganização social dos japoneses no Brasil, reconstituiu em maior ou menor intensidade os padrões da organização comunitária de sua terra natal.

* Segundo Organograma Gerencial: 1935-66



Fonte: SATTO, Hiroshi (1964), ''O Cooperativismo e a Comunidade''.

sócios não bataticultores à empresa. Prevaleceu a visão dos que apoiavam a diversificação e em 1931 é criado o grupo de produtores de hortaliças com cerca de trinta membros. Tratava-se de um grupo autônomo, mas que utilizava-se dos serviços de compra da cooperativa. Segundo Padilha(1987:48), já "fora acertado, tacitamente, que num futuro não muito distante, o grupo de produtores de hortaliças de Cotia se tornaria oficialmente um departamento da cooperativa". Tal fato concretizou-se três anos depois da criação do grupo. Com este novo estatuto, as hortaliças - com destaque para o tomate - passaram a compor o serviço de vendas da produção da cooperativa melhorando a rentabilidade dos horticultores que se tornaram independentes dos atacadistas.

3. Trinta anos de estabilidade estrutural

Com o expressivo crescimento da cooperativa, já diversificada para o campo das hortaliças, tornou-se necessária uma modificação na estrutura gerencial, a qual se manteve, praticamente inalterada por mais de 30 anos.

A dispersão dos produtores obrigou a constituição de uma estrutura que funcionasse através da delegação de poderes para diretores representantes dos associados.

A partir de 1935, a cooperativa estrutura-se em torno dos "bairros" e "distritos". Estas subdivisões do poder decisório encontra muita similaridade na estruturação social rural japonesa. Um "bairro" é formado pela comunidade cooperada vinculada à um depósito regional, cujo encarregado é nomeado pela diretoria da cooperativa. Estes "bairros" são subdivididos em "distritos" os quais agrupam os

Com relação ao processo decisório observa-se que apesar do gerenciamento tornar-se mais complexo, o poder se concentra nos representantes de "bairro". A reunião destes representantes constitui o sistema consultivo e de controle da diretoria que passa a desempenhar um papel quase que, exclusivamente, executivo.

Os representantes de "bairro" por sua vez, são eleitos pela reunião dos chefes de "distrito". Desta forma ocorre a transferência das demandas e informações no interior da comunidade cooperativista da CAC. Sua persistência por três décadas demonstra o grau de eficiência e aceitação desta estrutura, como capaz de satisfazer às exigências do conjunto dos associados. é conveniente lembrar que na década de 50 a cooperativa já estava estabelecida por todo o Estado de São Paulo, Paraná, existindo núcleos no Rio de Janeiro e Mato Grosso (atualmente do Sul), e apesar deste gigantismo espacial, sua estruturação organizacional continuava a preservar o poder nos representantes de "bairro", ou seja, a montagem da decisão permanecia fortemente vinculada à comunidade de cooperados.

Analisando esta estrutura pelo prisma da teoria evolucionista da firma, podemos afirmar que os "bairros" representam sua genética institucional determinando ainda, a regularidade de seu comportamento, ou seja, sua rotina. O processo decisório está balizado pelas rotinas, que no caso do organograma da CAC aponta para uma hierarquização sem diluição de poder decisório dos "bairros". Neste sentido, os "bairros" tem na arquitetura institucional da CAC uma analogia com o papel desempenhado, na biologia, pelo "genes" de uma determinada espécie.

O parágrafo acima permite afirmar que uma decisão tomada pela diretoria reflete, diretamente, as reivindicações dos representantes de "bairro" e assim procedendo, garantirá as condições necessárias para que seus "genes" evoluam possibilitando, a empresa, melhores condições de sobreviver e crescer em ambientes progressivamente mais seletivos - pressão competitiva nos mercados.

Assim, torna-se compreensível a grande estabilidade desta estrutura gerencial. A mudança só ocorreu em função de alterações na legislação de então, o que nos conduz ao terceiro organograma.

4. O sistema cotidiano de cooperativas

"Em 1966, um decreto-lei obrigou a Cooperativa a se desmembrar, uma vez que exigia que Cooperativas não regionais fossem municipais. Como conseqüência, formou-se o Sistema Cotiano de Cooperativas, integrado por uma Cooperativa Central e dez Regionais, uma Cooperativa de Crédito Rural, sete empresas subsidiárias e algumas entidades de fundo social (Marcovitch,1989:23)".

Esta nova legislação promoveu uma divisão no gerenciamento da cooperativa. A CAC.Coop.Central incumbiu-se de centralizar a administração e a burocracia, a pesquisa, o crédito, o fornecimento de produtos e a comercialização da produção[47]. A Central desempenha este papel em perfeita integração com as Cooperativas Regionais, que compõe a segunda parte desta divisão promovida pela nova legislação. Antes porém, para efeito de uma maior compreensão global, é

---

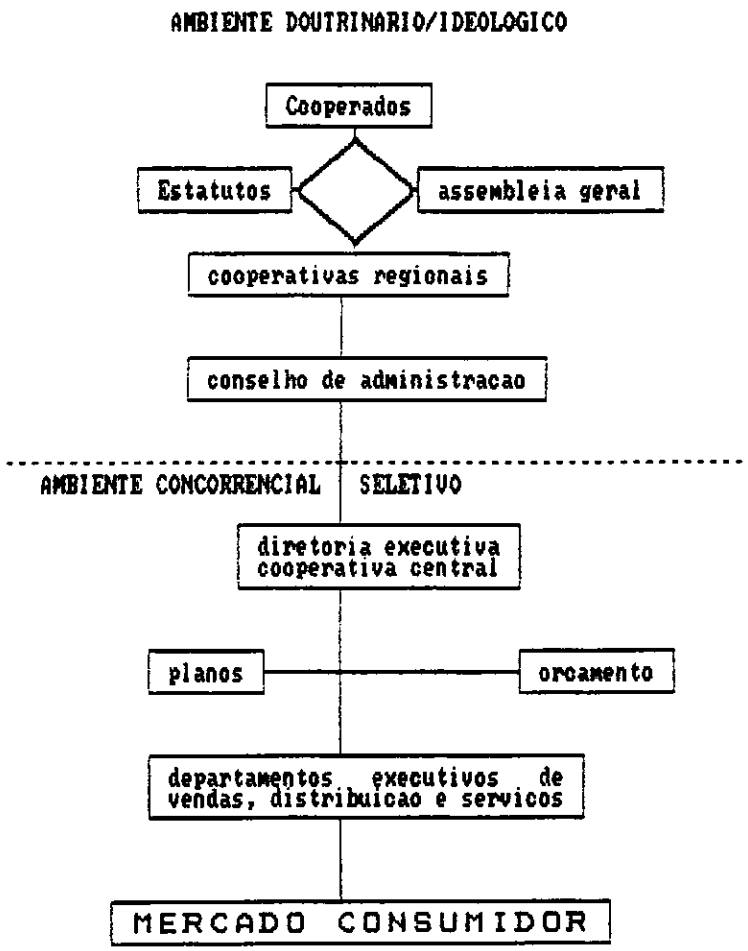
[47]. A Central também administra novas regiões, onde ainda não foram estabelecidos depósitos regionais.

interessante apresentar como instituiu-se dois ambientes distintos na estrutura da empresa.

* * * *

Na CAC, existem dois ambientes de tomada de decisões marcadamente diferenciados. Por um lado, a estrutura corporativa, onde toda a motivação advém da doutrina cooperativa. Este campo de decisões parte da comunidade cooperativista, até atingir o conselho de administração. Por outro lado, temos um ambiente essencialmente mercadológico, onde a tomada de decisões é efetuada a partir dos sinais e mercado e a concorrência com as outras empresas do setor.

Esquema 1: **Ambientes da tomada de decisões.**



Portanto, tem que se levar em conta estes dois ambientes da cooperativa. Aquele que se volta "para dentro", constitui aquilo que ela tem de específico enquanto modalidade singular de empreendimento. Neste campo, o processo de decisão tem um componente essencial, que é a qualidade de vida da comunidade cooperada.

As cooperativas regionais não possuem autonomia para comercializar os produtos depositados pelos cooperados à ela vinculados. Toda a atuação mercantil é orientada pela cooperativa central. Contudo, a política de novos investimentos nos "bairros" e de prestação de serviços é formulada a nível das regionais, que praticamente impõe suas demandas à diretoria executiva.

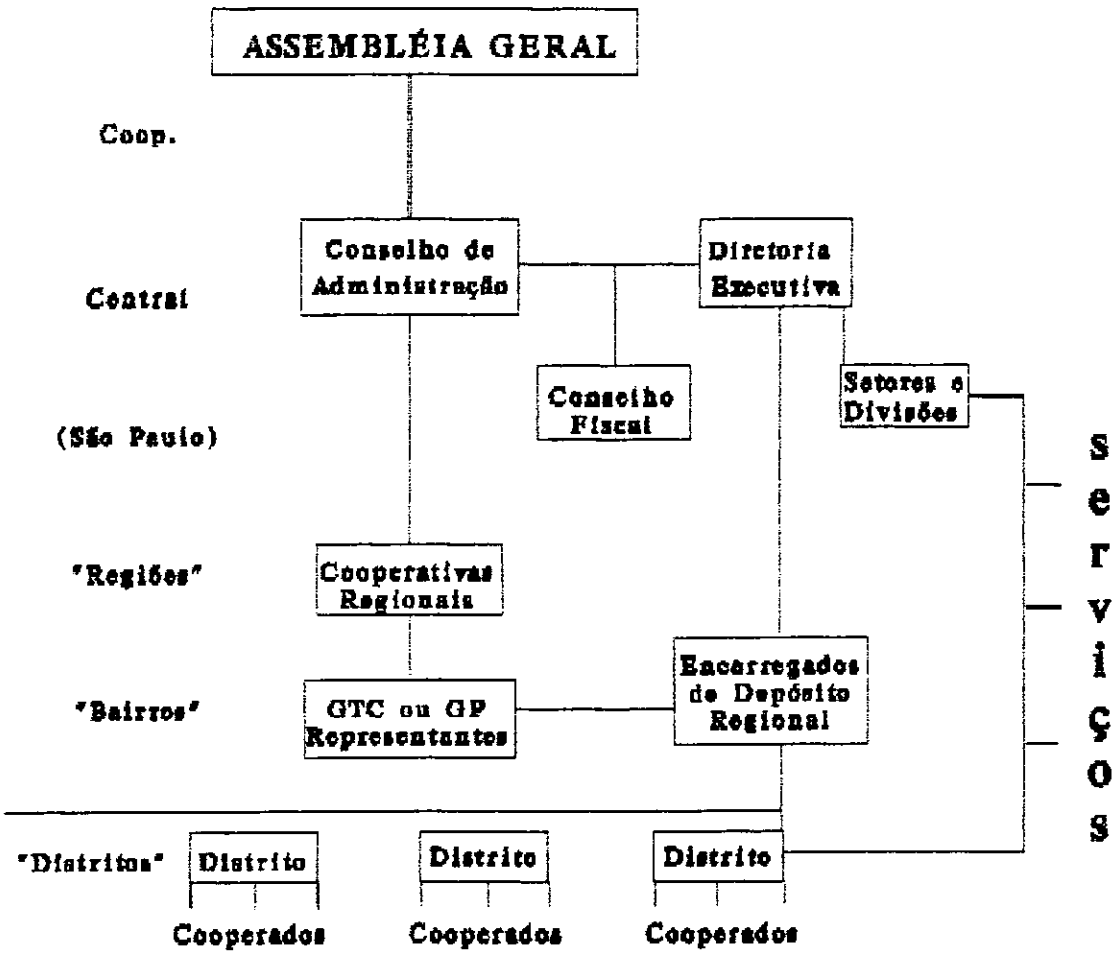
Assim, dentro desta "mão dupla" é que as decisões se combinam. Não se pode perder este quadro, pois sem ele torna-se difícil a compreensão do processo decisório, principalmente em termos da relevância de cada ator em cada tipo de decisão.

* * * *

Nestas Cooperativas Regionais é que vamos encontrar os produtores cooperados, que em suas microrregiões (bairro vinculados aos depósitos regionais), elegem seus representantes, os delegados regionais. Estes delegados participam de todas as reuniões nos "bairros" e dentre os diversos delegados de uma Cooperativa Regional é eleito o representante da regional, que comporá o Conselho de Administração.

O Conselho de Administração é o núcleo de poder na Cooperativa, no que se refere à tomada cotidiana de decisões[46]. O número de conselheiros é de 17, sendo 12 os que irão compor a diretoria executiva e os demais se revesarão no Conselho Fiscal.

* O Terceiro Organograma Gerencial: 1962-...



---

[46] O poder maior é o da Assembléia Geral, que ordinária ou extraordinariamente se reune para avaliar o desempenho da empresa. Em geral, trata-se de uma reunião anual ordinária, o que, evidentemente, não permite a condução das decisões no dia-a-dia da empresa.

Todos os funcionários que atuam nas Regionais, inclusive seus gerentes, são contratados e pagos pela Central. Os técnicos de campo (agrônomos, veterinários e outros), também vinculados à Central,"fornecem orientação e assessoria em assuntos agrícolas e veterinários. Esta assessoria compreende escolha de culturas, tecnologia, insumos, supervisão, assistência veterinária. Sendo determinada pela Cooperativa Central, é acessível àqueles que aceitam suas diretrizes ou sejam persuadidos a aceitá-la por argumentação, conveniência, influência ou competência (Marcovitch,1989:24)".

Existe ainda, grupos - Comissão Regional de Produção - que tem o objetivo de melhorar o desempenho das culturas nos "bairros" e cuidar do entrosamento entre o Conselho de Administração. "Esta Comissão Regional indica à Diretoria Executiva um produtor, não necessariamente seu membro, para que faça parte da Comissão Central de Produtores, órgão consultivo da Diretoria Executiva. A estratégia dos novos produtos e a supervisão dos produtos tradicionais é função desta Comissão, que se reune mensalmente, com representantes de todas as regiões produtoras, não tendo no entanto, poderes executivos (Marcovitch,1989:24)".

Com esta redistribuição de funções e poderes, a grande preocupação parece que continuou sendo a criação de mecanismos que impedissem um distanciamento das bases locais, representadas pelos "bairros", do coração da empresa, que é a Central. Tudo indica que a empresa procurou preservar uma relação harmoniosa entre os "bairros" e os representantes formais da empresa.

Nos diversos grupos, onde participam os cooperados são formuladas as principais demandas encaminhadas aos representantes regionais, que formam o Conselho Administrativo. Assim o processo decisório assume perfis corporativistas, onde o representante regional - ou conselheiro - representa seu colégio eleitoral, os "bairros" com seus delegados.

As decisões do Presidente da Cooperativa, são atos meramente executivos de decisões já definidas nas regionais, e encampada pelo respectivo conselheiro. A montagem do processo decisório nestes moldes, destaca uma autonomia dos "bairros", que adequadamente assessorados, planejam seu desenvolvimento econômico, social e recreativo. Constatamos, portanto, que o processo decisório é montado para fortalecer o "espírito de participação dos cooperados,... a grande reserva do futuro Padilha,1989:295)".

De qualquer modo, apesar das mudanças endógenas ou induzidas, o sentimento de colaboração procurou ser preservado até os dias de hoje. Comprovadamente, é um componente "genético" na instituição CAC e o principal elemento na definição das regras e condutas estabelecidas ao longo de uma prática "herdada"[49], que no passar do tempo, tornaram-se componentes do cotidiano da cooperativa.

---

[49]. Todavia novas situações, formuladas a partir da ambiência externa ou pressões internas, exigem um comportamento não rotineiro, o que, por sua vez, amplia o leque de competências da empresa, melhor posicionando-a frente aos seus concorrentes.