



ISSN: 2595-444X

Eixo: Desenvolvimento Regional e Territorial

### **O processo de coordenação como meio de promoção e manutenção do crescimento e da competitividade.**

Marcos Schebeleski<sup>1</sup>  
Patricia Grotti Schebeleski<sup>2</sup>

**Resumo:** O cenário em que se encontra o agronegócio se configura cada vez mais dinâmico e competitivo e vem evoluindo de maneira rápida, fazendo com que os elos das cadeias produtivas busquem mais conhecimento acerca das novas tecnologias e de formas de gestão e organização. Assim, há que se considerar a existência de interdependência entre os segmentos integrantes da cadeia produtiva, o que conseqüentemente leva à necessidade de ações de coordenação direcionadas a minimizar assimetrias estratégicas e operacionais, além de incrementar a capacidade competitiva. Com esta pesquisa, pretendeu-se analisar o processo de coordenação, no tocante aos níveis de interação e de assimetria dos agentes, investigando a promoção e a manutenção da competitividade e do crescimento na cadeia produtiva do maracujá, na região do município de Corumbataí do Sul no Paraná, podendo oferecer contribuições para o desenvolvimento, tanto dos agentes envolvidos nos segmentos produtor e processador dessa cadeia, quanto dos municípios nos quais estes estão localizados.

**Palavras-chave:** Cadeia Produtiva, Agronegócio, Coordenação.

### **Introdução**

A importância do agronegócio para o Brasil é cada vez mais acentuada e reconhecida (Mendes e Padilha Junior, 2007), sendo um dos únicos setores da economia que passa menos suscetível aos efeitos das crises, tanto a nível nacional como também internacional. Esse cenário em que se encontra o agronegócio se configura cada vez mais dinâmico e competitivo e vem evoluindo de maneira rápida, fazendo com que os elos das cadeias produtivas

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração (UEM), Bacharel em Administração (FECILCAM), Professor da UNESPAR/Campo Mourão, marcoschebeleski@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Administração (UEM), Bacharel em Administração (FECILCAM), Acadêmica de Ciências Contábeis da (UNESPAR), patricagsch@gmail.com.



busquem mais conhecimento acerca das novas tecnologias e de formas de gestão e organização.

Assim, há que se considerar segundo Prado e Souza (2009), a existência de interdependência entre os segmentos integrantes da cadeia produtiva, o que conseqüentemente leva à necessidade de ações de coordenação e governança direcionadas a minimizar assimetrias estratégicas e operacionais, além de incrementar a capacidade competitiva.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objeto de estudo os segmentos produtor e processador da cadeia de produção de maracujá formada em torno da COAPROCOR (Cooperativa Agroindustrial de Produtores de Corumbataí do Sul e Região), a qual se configura como um importante elemento contribuinte para o desenvolvimento econômico do município e da região na qual está instalada.

A cooperativa foi formada a partir dos membros da então APROCOR (Associação dos Produtores de Corumbataí do Sul) no ano de 1997. Até esse período, a cultura de café no município era a atividade de maior relevância econômica, quando nas safras dos anos de 1997 a 1999, intempéries como, chuvas de granizo e geadas que acometera a região, juntamente com a crise de mercado envolvendo o produto, fizeram com que a produção apresentasse uma queda drástica, impulsionando a formação da referida associação, no intuito de superar as dificuldades provenientes da produção e comercialização do café (SILVA, 2013).

Segundo Silva (2013) em razão dessas dificuldades que cercaram a cultura do café na região em questão, surgiu a necessidade impreterível de se buscar alternativas de uso das terras, o que culminou na instalação da cultura do maracujá azedo (*Passiflora edulis f. flavicarpa*), cuja viabilidade se consolidou em aspectos como: condições climáticas, características geográficas da região, diversificação da pequena propriedade, baixo investimento inicial, disponibilidade de mão de obra familiar e o rápido retorno do investimento.

Com notável evolução, o número de associados passou de 14 no ano de 2001, para 298 em 2008. No ano de 2009, o município de Corumbataí do Sul já era



ISSN: 2595-444X

destaque na produção de maracujá no estado do Paraná, com mais de 100 hectares plantados e uma safra anual de mais de 1000 toneladas. Como a produção aumentou surgiu a necessidade de uma melhor estruturação nas relações comerciais, tanto nos insumos quanto na comercialização e distribuição do produto, a constituição de uma sociedade cooperativa foi determinante e concretizada no dia 19 de julho de 2009 (SILVA, 2013).

Conforme Silva (2013), quanto à comercialização da produção, após a classificação as frutas maiores e de melhor aspecto são vendidas para consumo e entregues no CEASA (Centrais de Abastecimento do Paraná S.A.) de Maringá, São Paulo e redes de supermercados da região; já as frutas com classificação inferior são destinadas às indústrias de produção de sucos naturais no Estado do Paraná.

Também, desde 2012, são fornecidas frutas e polpas de frutas orgânicas para compor a merenda escolar de 2,5 mil escolas estaduais conveniadas do Paraná, além da indústria de cosméticos, à qual fornece cerca de 80 toneladas da semente de maracujá por ano, segundo dados coletados para esse projeto de pesquisa em entrevista com um funcionário da cooperativa.

A cooperativa possui mais de 800 cooperados em 25 municípios e cerca de mil pequenos produtores. Diante das novas demandas surgidas e no sentido de aproveitar as oportunidades, ela está investindo na tecnologia e na formação de uma agroindústria, com o intuito de agregar valor aos produtos processados, contando ainda com a certificação por selos que garantem a produção sustentável e de produtos orgânicos e insumos como, Fairtrade, Ecocert e Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

Como um conceito bastante difundido na literatura, cadeia produtiva pode ser definida de acordo com Farina e Zylbersztajn, (1992, p.191), “como um recorte dentro de um sistema agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal”.

A coordenação de uma cadeia produtiva pode ser caracterizada como um processo adaptativo que, segundo Pondé (2004), envolve descoberta e



ISSN: 2595-444X

aprendizado criativos, gerado por mecanismos institucionais que produzem algum grau de ordem na interação entre os agentes e, portanto, a coordenação não produz um movimento de ajuste em direção a um ponto de chegada ou repouso pré-estabelecido, mas uma trajetória de aquisição de conhecimentos e atuação dos agentes no sentido de definir seu destino à medida em que é percorrida.

De acordo com Zylbersztajn (1995), coordenação de sistemas de agribusiness é definida como o resultado da ação de distintos mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais.

Opções de governança são disponibilizadas diante das características intrínsecas e extrínsecas dos produtos e das cadeias. Tais opções se configuram em diferentes arranjos como, mercado, hierarquia e relações contratuais. De uma forma mais detalhada, as transações via mercado são fundamentadas na lógica individual não cooperativa; a forma de hierarquia internaliza as transações econômicas, tornando-as subordinadas; já as chamadas formas híbridas, caracterizadas por contratos de longo prazo, substituem a integração vertical, diante de especificidades de ativo e informação imperfeita, promovendo mecanismos de estímulo e controle de ações e de distribuição do risco do oportunismo (BRAGA; SAES, 1995 *apud* SOUZA e PEREIRA, 2006).

No que tange as ações de governança, Prado e Souza (2009) observam que apresentam estreita relação às estruturas de poder se identificando com o processo de formulação de regras; já a coordenação se define pela capacidade de levar integrantes, segmentos ou mesmo sistemas a adoção ou cumprimentos de orientações quer por força de lei, quer por necessidade competitiva.

Dessa forma, os referidos autores argumentam que:

Estruturas de coordenação podem ser organizadas a partir de objetivos específicos e parametrizados por uma ou várias estruturas de governança. Distingue-se, nesse sentido, estruturas de coordenação como cooperativas, associações, alianças, formas hierárquicas e híbridas sob orientação de



ISSN: 2595-444X

regras emanadas de estruturas de governança, como organismos públicos ou privados, nacionais ou internacionais (PRADO E SOUZA, 2009, p. 31).

Farina (1999) salienta que podem ser encontrados exemplos típicos de situações em que a coordenação não se mostrou eficiente, onde os sistemas de padronização dos produtos não respondem mais aos requisitos estabelecidos e valorizados pelos consumidores ou clientes, como é o caso de mudanças nas exigências técnicas de processamento, ou ainda exigências que dizem respeito à segurança do alimento, gerando dissonâncias entre ofertantes e demandantes.

Nesse contexto, a busca pela melhor coordenação das interações no ambiente produtivo orienta a estruturação das formas institucionais, objetivando, entre outros, a redução de custos e de incertezas. Assim, Braga e Saes (1995 *apud* PEREIRA e SOUZA, 2006), considerando-se a interdependência entre os segmentos produtivos, salientam que as cadeias mais eficientes seriam aquelas que viabilizassem a melhor coordenação, transmitindo adequadamente as informações, estímulos e controle ao longo de seus segmentos.

Farina (1999), afirma que:

Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações do ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor (FARINA, 1999, p. 155).

Nesse sentido, Prado e Souza (2009) afirmam que, levando aderência e velocidade de resposta às demandas competitivas, as orientações de coordenação podem propiciar a formação e desenvolvimento continuado de vantagens competitivas dinâmicas, à medida que definem um caráter normativo com capacidade para exercer influência nos comportamentos e respostas dos segmentos integrantes da cadeia produtiva.

É a coordenação que, além de se constituir em elemento fundamental tanto na competitividade estática como da competitividade dinâmica; permite à



ISSN: 2595-444X

organização receber informações e saber processar, difundir e utilizar, de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, proporcionando-lhe condições de reação à constante mudança no meio ambiente ou ainda aproveitar oportunidades que possam vir a surgir (FARINA, 1999).

Diante do exposto, considerando o crescimento e o conseqüente aumento da complexidade da cadeia produtiva objeto desse trabalho, define-se como problema de pesquisa: Analisar a configuração do processo de coordenação, tanto vertical quanto horizontal, no que tange o nível de interação e assimetria dos agentes no sentido de promover e manter a competitividade e crescimento na cadeia produtiva em questão.

Diferentes níveis de competitividade entre os diversos segmentos podem ser normalmente observados em cadeias produtivas agroindustriais, de modo que, as estratégias individuais adotadas pelos agentes envolvidos devem se relacionar com as mudanças ocorridas nos padrões de concorrência, afetando, por conseqüência, seu desempenho competitivo (PRADO e SOUZA, 2009).

Farina (1999), afirma que, mesmo quando necessárias para ganhos de competitividade, as relações intra-sistêmicas podem ser dificultadas ou obstadas por conflitos, e explica que:

A capacidade de negociar esses conflitos – em geral de ordem distributiva – é um elemento importante de adaptação de todo o sistema. Aqui entra a importância da análise de coordenação e o papel desempenhado pelas organizações públicas (Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio, etc.) e organizações corporatistas privadas (Associações, Sindicatos, etc.) na condução desse processo (FARINA, 1999, p. 155).

Nesse contexto, a execução deste trabalho se justifica por poder oferecer subsídios que ajudem a explicar e detalhar os processos de coordenação, podendo contribuir para o aumento e a manutenção da competitividade de cadeias produtivas, especificamente para a cadeia objeto de estudo, haja vista a importância econômica desta para a agricultura familiar da região em questão. Além disso, se justifica também por ter a possibilidade de identificar ações e sugerir direcionamentos que possam levar a manutenção dos níveis de



sustentabilidade e competitividade dos produtores ligados à cooperativa e dos demais agentes da cadeia.

Como objetivo geral desta pesquisa, pretendeu-se analisar o processo de coordenação, tanto vertical quanto horizontal, no tocante aos níveis de interação e de assimetria dos agentes, investigando a promoção e a manutenção da competitividade e do crescimento na cadeia produtiva do maracujá, na região do município de Corumbataí do Sul no Paraná.

Para se chegar ao objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o processo de coordenação entre os agentes da cadeia;
- Avaliar os níveis de interatividade e assimetria entre os componentes da cadeia;
- identificar fatores determinantes de competitividade e de crescimento inerentes à cadeia;
- Relacionar os processos de coordenação às capacidades de crescimento e competitividade da cadeia.

## **Metodologia**

Essa pesquisa se caracteriza como sendo de natureza qualitativa e descritiva, uma vez que, de acordo com Richardson (2008, p. 90), a pesquisa qualitativa “[...] pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Quanto à característica descritiva, Cervo e Bervian (1996) definem que a pesquisa objetiva investigar determinado fenômeno buscando compreender sua natureza e suas características, a frequência com que ele ocorre e as relações que estabelece com outros fenômenos. Ainda quanto às pesquisas descritivas, Gil (1999) afirma que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.





Como técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista do tipo semi-estruturada, pois segundo Richardson (2008), essa é uma técnica adequada quando o pesquisador não deseja impor sua visão da realidade, ou pressupõe que não conhece bem a população, fazendo-se necessária assim, uma estratégia de coleta flexível. Também chamada de entrevista em profundidade, segundo o mesmo autor, é uma técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Por definição, é uma comunicação bilateral. Visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema, procurando saber o que, como e por que algo ocorre, em vez de determinar a frequência, ou intensidade.

Foi utilizada também a análise documental, que segundo ainda Richardson (2008), consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

No que tange a interpretação e análise dos dados coletados, foi aplicada a análise de conteúdo, que consiste em um método de análise de texto (Bauer; Graskell, 2007) onde pode-se encontrar respostas para as questões formuladas, indo além das aparências do que se está comunicando (MINAYO, 1994). Bauer e Gaskell (2007) apresentam seis tipos possíveis de análise de conteúdo:

- a) Análise descritiva: formada pela frequência de todas as características codificadas do texto, trazendo uma análise mais simplificada;
- b) Análise normativa: comparações entre os padrões e análise de informações;
- c) Análises trans-seccionais: realizam comparações empíricas de diferentes contextos em pesquisa de corte transversal;
- d) Análises longitudinais: comparações empíricas de diferentes contextos que pode detectar flutuações regulares ou irregulares por utilizar um corte longitudinal;





- e) Análises longitudinais como indicadores culturais: possuem as mesmas características das análises longitudinais, mas são realizadas em esferas sociais diferentes;
- f) Análise com delineamentos paralelos: possuem as mesmas características da análise longitudinal, mas seus dados também são longitudinais.

Quanto à análise documental, Bardin (1979, p. 45) a define como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência”, a qual “faz-se, principalmente por classificação-indexação”.

## **Resultados e Discussões**

É notória a presença de uma interdependência entre os agentes da cadeia produtiva em questão, conduzindo-os à ações necessárias de coordenação e governança direcionadas a minimizar assimetrias estratégicas e operacionais inerentes às características heterogêneas dos envolvidos, incrementando assim, a capacidade competitiva.

A coordenação da cadeia produtiva estudada se apresenta como um processo adaptativo, confirmando a teoria segundo preconiza Pondé (2004), envolvendo descoberta e aprendizado criativos, com o objetivo de gerar mecanismos institucionais que promovam algum grau de ordem na interação entre os agentes da referida cadeia, no caso os produtores, parceiros e a organização cooperativa. Sendo assim, denota-se que os processos de coordenação vislumbrados não objetivam produzir um movimento de ajuste em direção a um ponto de chegada ou repouso previamente estabelecidos, mas uma trajetória de aquisição de conhecimentos contínua e a promoção da atuação dos agentes no sentido de definir seu destino à medida em que é essa trajetória é percorrida.



A pesquisa confirma também o apontamento teórico de Farina (1999) de que, quanto mais apropriada for a coordenação entre os agentes da cadeia, menores são os custos individuais, mais rápida será a adaptação ao ambiente mutável e mais tênues serão os conflitos relacionais. Através de ações que consideram a coletividade, o envolvimento com a cooperativa facilita a organização e atuação dos agentes, o que tem proporcionado melhorias no aspecto econômico, além de fortalecimento de laços de confiança e de credibilidade.

O processo de coordenação, dessa forma, constitui para a organização estudada, um elemento fundamental de competitividade, permitindo aos envolvidos uma maior captação do conhecimento, bem como seu processamento, difusão e utilização, de forma a definir e tornar viáveis as estratégias de competição.

A partir da identificação da presença e atuação de procesos de coordenação, no sentido de incrementar as capacidades de crescimento e competitividade da cadeia, pode-se promover uma análise dos processos de coordenação inerentes à fração da cadeia produtiva investigada, onde se confirma que, apesar das relações intra-sistêmicas inerentes serem necessárias para a obtenção de ganhos no que se refere à competitividade, o sistema está exposto à possibilidade de ocorrência de conflitos que dificultam ou impedem essas relações.

Esse contexto evidencia a importância da análise e da implementação de ações de coordenação entre os agentes da cadeia, no intuito de prevenir e, se necessário, gerenciar esses possíveis conflitos, se configurando assim em um elemento importante na promoção da adaptabilidade de todo o sistema.

Notoriamente, os maiores ganhos com o êxito das ações implementadas pela cooperativa estudada, se irradiam para os produtores rurais locais, na sua imensa maioria pautados por agricultura familiar, que segue se desenvolvendo em aspectos econômicos, financeiros e sociais.

### **Considerações finais**



ISSN: 2595-444X

Algumas contribuições podem ser elencadas a partir dos resultados obtidos com a elaboração e disseminação dessa pesquisa. Para as organizações, em especial as que atuam nas cadeias de produção agrícola, fica a orientação de que a inserção em processos de coordenação pode trazer benefícios mútuos, partindo da captação e gerenciamento de informações, o que minimiza as assimetrias, até a promoção do desenvolvimento regional.

Para a academia, fica como contribuição a confirmação através desse caso da teoria, no sentido dos benefícios de promoção estratégica oriundos de ações coordenadas entre os agentes das cadeias.

Como limitações dessa pesquisa, evidencia-se a sua abrangência reduzida e o corte transversal na análise das coletas, o que se deve obviamente a questões relacionadas a exigências do cronograma, mas que restringe a amplitude dos resultados.

Farina (1999) salienta que podem ser encontrados exemplos típicos de situações em que a coordenação não se mostrou eficiente, onde os sistemas de padronização dos produtos não respondem mais aos requisitos estabelecidos e valorizados pelos consumidores ou clientes, como é o caso de mudanças nas exigências técnicas de processamento, ou ainda exigências que dizem respeito à segurança do alimento, gerando dissonâncias entre ofertantes e demandantes. Assim, ficam como sugestões para pesquisas futuras, a investigação em outras cadeias, com outros produtos e em contextos diferentes, bem como uma análise longitudinal, no sentido de se investigar a evolução dos processos de coordenação e seus reflexos na promoção do crescimento e da competitividade.

## Referências

APROCOR (Associação de Produtores de Corumbataí do Sul-PR). Apresentação. Disponível em: [http://www.aprocor.com.br/index.php?option=com\\_frontpage&Item-id=1](http://www.aprocor.com.br/index.php?option=com_frontpage&Item-id=1), acessado em julho de 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.



ISSN: 2595-444X

BAUER, M. W.; GASKELL, G.. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Pretópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

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

COAPROCOR (Associação de Produtores de Corumbataí do Sul-PR). Institucional. Disponível em: [http://www.aprocor.com.br/index.php?option=com\\_frontpage-&Itemid=1](http://www.aprocor.com.br/index.php?option=com_frontpage-&Itemid=1), acessado em maio de 2012.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. **Gestão e Produção**. v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999.

FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, Décio. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão. **Anais...** São Paulo: 1992. p. 189-207.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B.. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PONDÉ, J. L. **A coordenação como um processo adaptativo: influências de Hayek na construção do conceito de custo de transação**. Série Seminários de Pesquisa: 2004, UFRJ – Instituto de Economia, 2004. Disponível em <[http://www.ie.ufrj.br/oldroot/publicacoes/serie\\_seminarios\\_de\\_pesquisa/](http://www.ie.ufrj.br/oldroot/publicacoes/serie_seminarios_de_pesquisa/)>. Acesso em: 20 out 2018.

PRADO, I. N.; SOUZA, J.P.. (Org.). **Cadeias produtivas: estudo sobre competitividade e coordenação**. 2 ed. Maringá: Eduem, 2009.

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

SILVA, T. M. da. **Cooperativismo, Capital Social e Desenvolvimento Local: o caso da COAPROCOR de Corumbataí do Sul e Região**. 2013. 131 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio)- Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2013.

SOUZA, J. P. de.; PEREIRA, L. B. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, 2006. Disponível em <<http://www.fsd.edu.br/site/wp-content/uploads/2014/03/Cadeias-Produtivas.pdf>>. Acesso em 20 out 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/USP, 238p., 1995.