

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS**

**A APLICABILIDADE DOS CONCEITOS E TEORIAS
METODOLÓGICAS DE GESTÃO NA COOPERATIVA
AGRÍCOLA JAGUARI LTDA- COAGRIJAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Elenice Wacht Sansonowicz

**Santa Maria, RS, Brasil.
2013**

A APLICABILIDADE DOS CONCEITOS E TEORIAS METODOLÓGICAS DE GESTÃO NA COOPERATIVA AGRICOLA JAGUARI LTDA- COAGRIJAL

Elenice Wacht Sansonowicz

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da
UFSM, como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

Orientador: Gilberto Wakulicz

Santa Maria, RS, Brasil.

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Trabalho de Conclusão de Curso

**A APLICABILIDADE DOS CONCEITOS E TEORIAS
METODOLOGICAS DE GESTÃO NA COOPERATIVA
AGRÍCOLA DE JAGUARI LTDA-COAGRIJAL**

elaborado por
Elenice Wacht Sansonowicz

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Gilberto Wakulicz (UFSM)
(Orientador do Estágio)**

Vitor Kochhann Reisdorfer, Dr. (UFSM)

Lucas Veiga Ávila, Me. (UFSM)

Santa Maria, 20 de dezembro de 2013.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Colégio Politécnico da UFSM
Universidade Federal de Santa Maria

A APLICABILIDADE DOS CONCEITOS E TEORIAS METODOLÓGICAS DE GESTÃO NA COOPERATIVA AGRÍCOLA JAGUARI LTDA- COAGRIJAL

AUTOR: ELENICE WACHT SANSONOWICZ
ORIENTADOR: GILBERTO WAKULICZ
Santa Maria, 6 de julho de 2012.

Este trabalho tem como objetivo, analisar os principais pontos na gestão de cooperativas como o planejamento estratégico a gestão e a estrutura organizacional que poderiam ser metodologicamente readequados para a sua melhoria e crescimento na gestão atual. Foi realizado um estudo de caso de cunho qualitativo em uma cooperativa agropecuária, na cidade de Jaguari, no Rio Grande do Sul – COAGRIJAL – Cooperativa Agrícola Jaguari Ltda. Neste contexto verificou-se que apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas, é possível que, de forma organizada, as estratégias de gestão a serem adotadas e que possuam bases metodológicas mais eficientes podem contribuir na orientação de administradores, servidores e do quadro social na condução de empreendimentos cooperativos que sejam mais eficazes e, assim transmitam cultura e favoreçam a prática de gestão no trabalho. O principal autor abordado é Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (2006), com suas metodologias e práticas de gestão. Concluiu-se que com o uso de ferramentas metodológicas para a prática de gestão, a COAGRIJAL irá conseguir se reestruturar e voltar a crescer, competindo em igualdade com outras cooperativas e empresas privadas do ramo agropecuário, trazendo o desenvolvimento e crescimento para a região.

Palavras-chave: Diagnosticar. Bases metodológicas. Gestão da cooperativa

RESUMO

Projeto de Pesquisa
Colégio Politécnico da UFSM
Universidade Federal de Santa Maria

A APLICABILIDADE DOS CONCEITOS E TEORIAS METODOLÓGICAS DE GESTÃO NA COOPERATIVA AGRÍCOLA JAGUARI LTDA- COAGRIJAL

AUTOR: ELENICE WACHT SANSONOWICZ
ORIENTADOR: GILBERTO WAKULICZ
Santa Maria, 6 de julho de 2013.

This work has as objective to diagnose the main points in management of cooperative that could be methodologically reajusted to the improvement and growth of actual management. It was made a qualitative study case in an agricultural cooperative in Jaguari, Rio Grande do Sul – COAGIJAL – Cooperativa Agrícola Jaguari Ltda. In this context, it was verified that, although of all the faced difficulties by the cooperatives, it is possible that, in an organized way, the taken strategies of management and that has methodological bases more efficient could to contribute in the orientation of managers, collaborators and social board in the conduction of cooperative enterprises more capable and, therefore transmit culture and further the practice of management at work. The main studied author is Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (2006), with his methodologies and practices of management. It was possible consider that with the use of some methodological tools to the practice of management, the COAGRIJAL will restructure itself and come back to grow, competing in equality with others cooperatives and private companies of branch of agriculture, bringing development and increase to the region.

Keywords: Diagnose. Methodological bases. Management of cooperative.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos que estiveram sempre me apoiando, durante estes três anos de graduação, meus pais e minha filha, Daniel, Eloí e Ana Julia, a minha amiga Debora (in memoriam) que faz uma falta muito grande e a todos os meus amigos.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos aqueles que estiveram comigo durante os três anos de curso sempre apoiando, entendendo, aceitando e aconselhando os meus próximos passos, os que acreditaram e que sonharam comigo, em especial ao Colégio Politécnico, pelo grande desempenho que mostra a cada dia e por ser a grande Instituição que é.

Agradeço ao professor e orientador Gilberto Wakulicz pelo apoio e dedicação durante a realização do trabalho, por ouvir e ajudar a encontrar as melhores soluções para as diversas situações que nos deparamos. Aos professores Gilmar e Marcia que sempre estiveram prontos para tirar as dúvidas e auxiliar quando que necessário. Ao Sr. Gerson Luiz kurtz que não se ateve em abrir as portas da COAGRIJAL, pela sua atenção e boa vontade em contribuir com o trabalho realizado, e por fim aos meus amigos e colegas que sempre estiveram ao meu lado, fazendo com que esses três anos fossem muito especiais, os meus sinceros agradecimentos.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Organograma funcional da COAGRIJAL.....	31
Anexo B - Questionário aplicado na COAGRIJAL.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Tendências administrativas e planejamento estratégico	13
2.2 Modelo de gestão nas cooperativas.....	16
2.3 Estrutura organizacional das cooperativas.....	16
2.4 Estruturação do processo direutivo das cooperativas	17
2.5 Estruturação do processo de acompanhamento, avaliação e aprimoramento dos resultados das cooperativas.....	18
3 METODOLOGIA.....	19
4 A COAGRIJAL.....	20
4.1 Tendências administrativas e planejamento estratégico.....	20
4.2 Modelo de gestão de cooperativas.	22
4.3 Estruturação organizacional das cooperativas	23
4.4 Estruturação do processo direutivo das cooperativas	23
4.5 Estruturação do processo de acompanhamento, avaliação e aprimoramento dos resultados das cooperativas.....	24
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	26
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	30

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz questionamentos e discussões sobre a performance da Cooperativa Agrícola Jaguari LTDA, em relação a sua gestão, se com práticas e metodologias de trabalho e quais os aspectos mais importantes que a cooperativa aborda em sua gestão.

O estudo foi baseado em metodologias de autores de administração e no Manual de Gestão de Cooperativas, de Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (2006), este por fim vêm estruturado e composto por capítulos interligados que contemplam todos os aspectos básicos para o entendimento, desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão nas cooperativas.

Oliveira (2006) apresenta o atual contexto administrativo do cooperativismo, algumas tendências do cooperativismo e da administração, as quais fortalecem a apresentação de alguns dos principais problemas de gestão das cooperativas, são evidenciadas as premissas utilizadas na estruturação do modelo de gestão proposto.

É também abordada, a questão do planejamento global, como questões estratégicas, táticas e operacionais, a estrutura organizacional cooperativa, também apresenta o processo direutivo da cooperativa e os indicadores de desempenho e de avaliação, bem como os processos de acompanhamento, aprimoramento e resultados.

Oliveira (2006) oferece em seu livro um universo de informações para o fortalecimento cooperativo-empresarial e abre caminho para melhores práticas no processo de gestão com qualidade. Além de o manual vir para orientar administradores e servidores vem trazer qualificação profissional e desafios para que as cooperativas cresçam trazendo segurança, trabalho, renda e cidadania para seus associados.

Neste contexto o autor quer mostrar que a administração tem apresentado uma série de metodologias e técnicas que facilitam a atuação dos executivos nas empresas em geral e nas cooperativas.

Entretanto uma parte dessas metodologias e técnicas procura respeitar duas premissas básicas: A melhoria dos negócios atuais para consolidar vantagem competitiva real, sustentada e duradoura para a cooperativa, e o desenvolvimento de novos negócios para perpetuar a posição competitiva da cooperativa.

Muitas cooperativas sofrem com as ineficiências de mercado e gestão assim como as mais tradicionais organizações, para obter sucesso em um mercado de constantes mudanças. Seja qual for o modelo de estrutura econômica é necessário que estas se adaptem e acompanhem o atual processo evolutivo de gestão, para competir igualmente, trazendo o retorno esperado por seus associados, com crescimento para a região de atuação.

Seguindo o manual de gestão de cooperativas e os atuais contextos administrativos das cooperativas, têm-se como ponto de partida duas premissas, a) a constituição jurídica das cooperativas é diferente das empresas em geral, entretanto como as cooperativas concorrem com as empresas no mercado, o diferencial de constituição jurídica pode-se tornar uma vantagem ou uma desvantagem para as cooperativas, b) a constituição jurídica das cooperativas, não pode ser considerada por si só, uma vantagem competitiva, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos.

O livro procura fornecer uma solução para que as cooperativas consolidem uma nova e moderna maneira de administrar seus recursos e negócios e também de atuar no mercado competitivo. O modelo de gestão apresentado respeita os aspectos básicos do modelo cooperativista.

A educação cooperativista consolidada pela perfeita interação entre cooperativa e cooperado, a cultura cooperativa consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto com outras pessoas, a democracia cooperativista consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados, e o empreendimento cooperativista consolidado pela verdade que se a competição é inevitável a cooperação é essencial.

Várias alterações de maior ou menor amplitude estão ocorrendo nas cooperativas, uma dessas alterações é a necessidade de definição dos papéis dos executivos, os quais substituem enormes fichas de funções dos antigos manuais de organização de cooperativas, o que parece não ser verdadeiro, pela realidade de significativa, parte das cooperativas, parte das cooperativas, com seus modelos de gestão desatualizados e incompletos.

A COAGRIJAL–Cooperativa Agrícola Jaguari Ltda., está localizada na cidade de Jaguari, na região central do estado do Rio Grande do Sul, distante 410 km da capital do estado (Porto Alegre). A COAGRIJAL localiza-se a 2 km do centro da

cidade, na Rua Júlio de Castilhos 815, bairro Rivera. A área de atuação da empresa envolve os municípios de Jaguari, São Vicente do Sul, São Francisco de Assis, Cacequi, Nova Esperança do Sul, Santiago, Mata e Jarí, congregando mais de 2.000 associados. (COAGRIJAL, 2013).

A cooperativa está em processo de auto liquidação, por decisão da assembleia, cujo objetivo é buscar uma solução adequada para a continuidade dos negócios da sociedade cooperativa, sanando as dívidas, ou adequando-as as atuais condições para o adimplemento. Ainda, o processo de auto liquidação, possibilita que sejam renegociadas todas as dívidas, com prazo elástico para o cumprimento das obrigações. Este processo implica na sustação de qualquer ação judicial contra a Cooperativa, pelo prazo de um ano, sem prejuízo, entretanto, da fluência dos juros legais ou pactuados e seus acessórios, podendo ser prorrogada por mais um ano, assim está fazendo a estrutura de sua gestão organizando-se para conseguir voltar a crescer, se desenvolver e continuar a trazer os benefícios que o cooperativismo trás para os seus associados e para a região.

A partir deste contexto será desenvolvido o presente trabalho, analisando as informações disponibilizadas pelo liquidante, nomeado na Assembleia Geral destinada aquele fim, com base nos seguintes pontos: as tendências administrativas e planejamento estratégico, modelo de gestão nas cooperativas, estrutura organizacional das cooperativas, estruturação do processo diretivo das cooperativas e a estruturação do processo de acompanhamento, avaliação e aprimoramento dos resultados das cooperativas.

A seguir apresenta-se o capítulo do referencial teórico que se divide a partir dos pontos citados a cima para melhor compreensão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Diferentemente das organizações capitalistas, o cooperativismo não visa ao lucro, e sim a satisfazer economicamente as necessidades do grupo que dele faz parte, trazendo acesso de bens e serviços a custos menores, para gerar um melhor bem-estar social.

Segundo Schimits e Perius (2003, p. 63) as cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais.

Neste contexto, a gestão de cooperativa hoje tem um grande desafio, manter-se economicamente competitiva no mercado colocando sempre em primeiro lugar a elevação social e cultural do seu associado, para isto precisa contar com colaboradores comprometidos com este objetivo.

Costa (2007) conceitua cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem para, voluntariamente, melhorar a situação econômica do grupo e atender as necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, que excedem as capacidades de cada um em realizá-las separadamente. Essa associação de pessoas é regida por normas que regulamentam seu funcionamento e cuja origem retrocede a 1844, em Rochdale na Inglaterra.

À medida que o mercado cresce, e a competição se torna inevitável, é importante estudarmos, analisarmos e desenvolvemos o indivíduo com base nas relações deste com o ambiente – organização, principalmente no que rege as Organizações cooperativas que buscam elevar o social, mas que para isto precisam estar economicamente competitivas no mercado. “Num mercado cada vez mais competitivo, a disputa pelos profissionais que fazem a diferença está mais acirrada entre as empresas, o que tem desafiado os RHs e gestores a criarem formas criativas de atrair e reter talentos.” (SANTOS, 2010 p. 89).

Fazer a diferença muitas vezes não está apenas na atitude do colaborador, mas também no incentivo que ele recebe da organização e na percepção do comportamento deste indivíduo, e na melhor forma de trabalhá-lo que esta possui.

2.1 Tendências administrativas e planejamento estratégico

Considerando-se os aspectos estratégicos, organizacionais, diretivos e de avaliação encontram-se algumas tendências do cooperativismo que Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (2006) caracteriza, estas tem grandes evoluções ao longo dos últimos anos como o incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades regiões a ampliação e fortalecimento do nível de concorrência entre as empresas e cooperativas enfatizadas pela criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

As estruturas organizacionais cada vez mais enxutas, tendo em vista efetivar processos decisórios ágeis e com preços competitivos dos produtos e serviços oferecidos aos cooperados e ao mercado em geral, evidencia no princípio de que ser maior não é ser o melhor, aumento de fusões entre cooperativas, redirecionamento da estrutura de poder, a qualidade total como premissa e não como objetivo a ser alcançada, aceleração da evolução tecnológica consolidando uma situação na qual quem não acompanhar vai ficar fora desse emergente cenário cooperativista e empresarial, a redução do ciclo de vida dos produtos e negócios, resultante principalmente da acelerada evolução tecnológica e do crescimento do nível de exigência dos clientes e consumidores, quer sejam ou não cooperados, redução do nível de desperdício das cooperativas, globalização das atividades das cooperativas, atuação do novo contexto ecológico, a profissionalização de cooperados e cooperativas.

Para Cornelis A. de Kluyver e Jonh A. Pearce II (2007, p.15) “A maioria das empresas emprega alguma forma de planejamento estratégico. O ímpeto de impor uma estrutura ao processo provém de duas pressões principais (1) a necessidade de lidar com uma série cada vez mais complexa de questões- econômicas, políticas, sociais e legais, em escala global e (2) a velocidade crescente com que o ambiente competitivo se altera. Um sistema formal garante que a quantidade requerida de recursos seja alocada ao processo, que as prioridades

sejam estabelecidas, que as atividades estejam integradas e coordenadas e que se obtenha um feedback¹ adequado”.

No planejamento estratégico da cooperativa deve-se considerar toda a organização, e não apenas uma ou algumas de suas partes, Oliveira (2006), faz algumas considerações das vantagens do estruturado processo de planejamento estratégico para as cooperativas com cinco módulos e seus componentes, que são:

- a) Módulo do direcionamento estratégico que representa o conjunto das grandes orientações estratégicas da cooperativa, este módulo tem os seguintes componentes, megatendências, visão, valores, missão;
- b) Módulo da análise estratégica, que representa a situação atual e o comportamento evolutivo dos fatores externos de influência estratégica da cooperativa, este módulo tem os seguintes componentes: diagnóstico estratégico, cenários, análise prospectiva, fatores estratégicos;
- c) Módulo do posicionamento estratégico, que representa a interligação dos negócios atuais e futuros com os segmentos e nichos de mercados atuais e futuros, bem como a consequente definição dos focos de atuação da cooperativa e suas vantagens competitivas, esse módulo tem os seguintes componentes: definição dos negócios, vantagens competitivas, prioridades básicas, postura estratégica.
- d) Módulo das diretrizes estratégicas, que representam o conjunto das principais orientações para a operacionalização do processo de planejamento estratégico das cooperativas, constituídas por seus objetivos, estratégias e políticas, esse módulo tem os seguintes componentes: objetivos, metas, estratégias, políticas.
- e) Módulo dos instrumentos estratégicos: conjuntos de instrumentos estruturados e interligados que possibilitam a operacionalização e a gestão de diversas decisões tomadas ao longo do processo de planejamento estratégico na cooperativa. Esse módulo tem as seguintes características: Programas, projetos, atividades, planos de ação.

Segundo Oliveira (2006), as cooperativas podem usar qualquer metodologia de planejamento estratégico desde que seja estruturada, completa e interligue todas as suas partes. Talvez a melhor forma de elaborar e implementar os planejamentos táticos e operacionais nas cooperativas seja pela interligação estruturada com o

Feedback (retorno de informação) em administração, é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

planejamento estratégico. Essa implementação pode e deve ocorrer em termos de: metodologias de desenvolvimento e implementação, e momentos da realização de cada uma das partes ou fases das metodologias.

Oliveira (2006) trás algumas sugestões para as cooperativas elaborarem e implementarem o processo de planejamento. É possível apresentar um conjunto de precauções que os executivos devem considerar a respeito do desenvolvimento e da implementação do planejamento estratégico nas cooperativas. Algumas dessas precauções são:

- a) A cooperativa deve ter seu planejamento, principalmente o estratégico, desenvolvido principalmente por toda a alta administração e executivos, representantes de todas as atividades básicas da cooperativa.
- b) Não criar uma unidade organizacional responsável pelo planejamento estratégico da cooperativa.
- c) Os cooperados e a cooperativa devem ter paciência no desenvolvimento e seu planejamento, bem como não esperar enormes e rápidos sucessos para a cooperativa.
- d) A cooperativa deve ter seu próprio planejamento, quer seja quanto à metodologia de desenvolvimento e implementação, quer seja quanto às informações básicas, ao estilo administrativo, aos indicadores de desempenho e ao tamanho do nível de complexidade dos negócios da cooperativa.
- e) A cooperativa deve saber trabalhar com os diferentes níveis ou tipo de planejamento, bem como saber efetuar as devidas interligações entre esses planejamentos.
- f) A cooperativa deve saber eliminar os focos de resistências que podem advir da media e baixa administração, mas também da alta administração.
- g) A equipe de executivos e profissionais da cooperativa deve ter atitudes adequadas perante o processo de planejamento.
- h) A cooperativa deve ter um processo de planejamento que tenha continuidade, bem como indicadores de avaliação de sua evolução.
- i) A cooperativa deve ter a constante busca da qualidade total em seu processo de planejamento.

2.2 Modelo de gestão nas cooperativas

A atual realidade da economia e do mercado tem levado as empresas, a desenvolverem novos modelos de gestão que utilizem modernos instrumentos administrativos dentre eles Oliveira (2006) cita os estratégicos (planejamento estratégico, qualidade total, marketing total), estruturais (estrutura organizacional, sistema de informações), diretivos (liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão, ação), tecnológicos (produto ou serviço, processo e conhecimento), comportamentais (capacitação, desempenho, potencial, comportamento e comprometimento), mudança (administração de resistências, postura para resultados e trabalho em equipe) e de avaliação (indicadores de desempenho, acompanhamento, controle, aprimoramento).

2.3 Estrutura organizacional das cooperativas

A estrutura organizacional para Elizenda Orlickas (2011, p57) “refere-se ao conceito de uma organização que deve ser estruturada, criada, e ter sua metodologia adequada à sua atuação. Ao identificarem uma estratégia de atuação, os administradores necessitam compreender como o ambiente externo pode influenciar a organização. Essa relação com o ambiente deve ser estruturada considerando-se como a organização reage ao processo de formulação da estratégia”.

A estruturação organizacional das cooperativas vem para a busca por melhores resultados, para Oliveira (2006) a estrutura organizacional é o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, com suas funções e a relação de cada parte para com as demais e a cooperativa inteira. Assim as cooperativas podem estruturar-se organizacionalmente, de algumas formas, tais como por turno, por função, por região, por produtos ou serviços, por

coordenação ou clientes, por processos, por projetos, por interligação matricial, por unidade estratégica de negócios e mista.

A descrição de um cargo vem para trazer a uma organização a concentração das informações de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira que permita um rápido e fácil acesso aos cargos da empresa, com isso registra requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, conhecimentos, etc.

2.4 Estruturação do processo diretivo das cooperativas

A liderança tem elevada importância no processo diretivo das cooperativas, muitas pensam que tem lideranças fortes, e não tem provocado assim grandes problemas de gestão.

Uma forma de analisar a liderança nas cooperativas segundo Oliveira (2006) é por seus fatores de influencia e sustentação.



Figura 1 Fatores da influencia da liderança. Adaptado de Oliveira (2006 p. 214).

Dento do processo direutivo além da liderança tem-se o processo de decisão, que é a escolha entre vários caminhos que levam ao resultado. Oliveira (2006) diz que o processo decisório implica na necessidade de uma racionalidade objetiva que traz, como consequência, a necessidade de o tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado, por meio de uma visão ampla de alternativas identificadas antes da tomada de decisão, da consideração de todo conjunto complexo de consequências que poderá ser gerado como fruto da escolha de uma alternativa, bem como da própria escolha em face das alternativas disponíveis.

Ainda segundo Oliveira (2006), as reuniões devem ser estruturadas e planejadas de forma que a presença dos diversos profissionais da cooperativa seja efetuada, assim se obterá resultados em curto prazo e as decisões a serem tomadas serão realizadas com maior êxito, e confiabilidade.

Uma importante forma de divisão do trabalho e de chegar mais perto do associado é por meio de comitês, onde estes fazem um trabalho de intermediação e filtro das necessidades que são trazidas pelos associados, facilitando assim a tomada de decisões e tendo um rápido feedback associado/cooperativa.

2.5 Estruturação do processo de acompanhamento, avaliação e aprimoramento dos resultados das cooperativas.

A estruturação destes processos vem para diagnosticar se o planejamento foi realizado adequadamente e se os resultados foram os esperados, para Oliveira (2006) a avaliação é a função do processo administrativo das cooperativas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo das cooperativas, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas e aos objetivos estabelecidos.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa é um processo sistemático de construção do conhecimento que tem como metas principais gerar novos conhecimentos e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento pré-existente. É basicamente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual esta se desenvolve.

Seguindo essa proposta, considera-se este trabalho como sendo do estudo de caso. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que comprehende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Por meio deste estudo de caso não serão analisadas questões de como é a performance da cooperativa a utilização dos métodos de trabalho na gestão de sua organização.

A pesquisa exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão.

Fez-se uma síntese dos principais pontos abordados e métodos de gestão após ser realizada às considerações pela cooperativa, e apurados os resultados do estudo de caso.

Os dados foram coletados a partir da utilização de duas técnicas: análise documental e entrevista semiestruturada. Adotou-se a análise documental para recuperar dados históricos e também como técnica complementar, no sentido de aprofundar e verificar a veracidade de dados obtidos por meio das entrevistas. O roteiro de entrevistas foi construído por meio de um questionário composto por 32 questões aleatórias, que foram respondidas pelo liquidante o Sr. Gerson Luiz Kurtz, que tem um ano e meio de cooperativa, após foi feita a transcrição da entrevista, analisada e obtido as conclusões e sugestões.

Anexo B - Questionário aplicado na COAGRIJAL.

4 A COOPERATIVA AGRÍCOLA JAGUARI LTDA.

4.1 Tendências administrativas e planejamento estratégico

A COAGRIJAL percebe as tendências administrativas com muita preocupação, pois os associados não encaram a cooperativa como sua empresa e entregam sua produção em outras empresas particulares, onde a primeira vista tem preços maiores, fortalecendo estas empresas e enfraquecendo a sua cooperativa, não valorizando os serviços disponíveis na sua cooperativa que teoricamente tem que serem remunerados via preços. As consequências nós sabemos, que é o fechamento da cooperativa, com a cooperativa fechada aí vamos ver se estas empresas continuarão praticando os mesmos preços.

O Planejamento estratégico está sendo construído no momento com orientação de um assessor técnico, pois não havia até então. Neste período até agora atua na situação de sanar os problemas operacionais e administrativos, sem ter chance de pensar a cooperativa em longo prazo, o que agora está tentando fazer, mas com dificuldades, pois o contexto é muito limitante, para o curto prazo a cooperativa fez uma análise ambiental e organizacional onde analisou os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças também redefiniu o negócio, a missão e os valores da cooperativa, também foram definidas algumas estratégias para o próximo ano.

A COOPERATIVA cita como fatores relevantes no planejamento a análise dos ambientes externos e internos, utiliza o método FOFA, fatores críticos, negócio da empresa, missão, visão, valores, identificação de objetivos e estabelecimento de metas e falta traçar os Planos de ação.

As estratégias são repassadas até onde realizadas a todos os chefes de setores, colaboradores chaves participam da construção deste planejamento estratégico, a COAGRIJAL não tem unidades fora da sede e sim setores tais como: grãos, indústria de arroz e ração, loja de insumos agropecuários e de ferragens.

A COAGRIJAL tem por sua missão incentivar o desenvolvimento tecnológico do agronegócio, preservando o meio ambiente, visando à qualificação dos nossos

produtos, adequando-os às necessidades sociais e de mercado, com o objetivo de² gerar a satisfação de clientes e associados. Sua visão é se tornar referência regional até 2016, em organização, planejamento e gestão tecnológica organizacional na produção do agronegócio, de acordo com as normas e princípios que regem o sistema cooperativo brasileiro.

A COAGRIJAL busca a profissionalização de seus cooperados e colaboradores, consolidando e ampliando seus espaços, respeitando a cultura, a vocação, os mercados e o meio ambiente. Planejar, organizar e dinamizar a gestão, incentivando a criatividade e a renovação tecnológica, visando o desenvolvimento sustentado, a rentabilidade, a credibilidade da organização, a preservação da imagem e a capitalização do negócio, é formas de agir com as quais está permanentemente comprometida. Considera que a ética nos negócios, o respeito, a consideração e a honestidade nas relações com os clientes, fazem com que a equipe construa a cada dia, um futuro melhor para a região e para o setor.

A COAGRIJAL busca permanentemente com base na colaboração recíproca, a que se comprometem seus associados promoverem o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas de caráter comum, a venda em comum, de sua produção agrícola nos mercados locais, nacionais, ou internacionais.

Para consecução de seus objetivos, a cooperativa deverá receber a produção agrícola de seus associados, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar, comercializar, registrar se for o caso, as marcas de tais produtos e colocá-los diretamente nos mercados consumidores, evitando tanto quanto possível os intermediários; proceder ao controle fitossanitário de produtos armazenados, inclusive sementes; instalar ou arrendar armazéns e os equipamentos necessários ao recebimento, beneficiamento, e padronização dos produtos agrícolas ou pecuários produzidos por seus associados; adquirir, na medida em que o interesse social o acolher, gêneros e artigos de uso pessoal e doméstico para o fornecimento aos seus associados, assim como implementos, máquinas agrícolas e insumos, modernos para a agricultura e pecuária; proceder à industrialização, beneficiamento ou embalagens de artigos destinados ao abastecimento de seus associados; realizar adiantamento em dinheiro sobre o valor dos produtos recebidos dos associados ou

² Análise FOFA ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

que estejam em fase de produção; prestar assistência técnica, agronômica, veterinária e social podendo para tanto firmar convênios e acordos atuar como comerciante e produtor de sementes e mudas, operar como entidade exportadora e importadora.

As principais preocupações que a cooperativa deve considerar para aperfeiçoar o desenvolvimento e implementação do processo de planejamento estratégico na COAGRIJAL tendem a ser relacionadas à segurança jurídica, plano de pagamento e negociação com credores, manutenção da confiança dos associados que poderão depositar seus produtos com garantia de recebimento de seus valores. O operacional foi aperfeiçoado dentro das condições financeiras e possíveis de serem implementadas. Enfatiza que neste período não se financiou nos agentes financeiros, trabalha somente com ativos próprios e com recursos gerados pelos nossos serviços e margens comerciais.

A COAGRIJAL também com a execução dos planos de ação constantes do plano estratégico voltados para todos os setores da cooperativa com objetivo de incremento da rentabilidade dos mesmos seja pela ampliação de vendas e/ou pelo acréscimo de recebimento de grãos, processo industrial, etc. De forma a tender os compromissos do plano de pagamentos e a recuperação financeira que na nossa ótica poderá ser de muitos anos de trabalho com geração das sobras somente para atender estes compromissos.

Os executivos estão cientes e estão participando da tomada das decisões, pois todas as decisões são debatidas e o planejamento estratégico esta sendo construído com a participação de todos.

4.2 Modelo de gestão de cooperativas.

A atual realidade da economia e do mercado tem levado as empresas, a desenvolverem novos modelos de gestão que utilizem modernos instrumentos administrativos, estratégicos, estruturais, diretivos, tecnológicos, comportamentais, mudança e de avaliação, assim a gestão inicial foi de socorro visando manter a cooperativa aberta, e ainda está numa fase inicial onde a gestão esta voltada para a

conquista e manutenção da credibilidade junto ao associado, manutenção dos estoques de grãos nos armazéns (com possibilidade de o associado retirar o seu produto), e controle financeiro através de um fluxo de caixa bem ajustado. Está em processo de estudo dos modelos de gestão, este modelo que está usando serviu até aqui, mas não é o suficiente tem que ser complementado e aperfeiçoado.

4.3 Estruturação organizacional das cooperativas

A estrutura organizacional já era pré-existente, no período em que a atual direção está na cooperativa não houve muitas possibilidades de modificar a estrutura organizacional, ate o momento foram modificadas estruturas de cunho financeiro com a diminuição na estrutura de recursos humanos e alocação de colaboradores nos locais necessários ao serviço. A partir do Plano Estratégico já estão surgindo necessidades de alterações nas estruturas organizacionais, mas tudo é muito recente, e depende de recursos financeiros.

Existe a descrição dos cargos, mas não há metas estabelecidas, que serão objeto dos planos de ação a serem constituídos. Os processos de decisão são passados para todos os níveis do organograma. Existem também treinamentos para determinadas cargos e situações principalmente os obrigatórios, alguns profissionais são capacitados e outros carecem treinamentos.

Conforme o organograma no anexo A, a COAGRIJAL desenvolve sua estruturação organizacional.

4.4 Estruturação do processo direutivo das cooperativas

Na COAGRIJAL O processo direutivo e decisório deve é democrático e transparente para que o associado se sinta participante da gestão da sua cooperativa, para isso se faz necessário o associado estar presente na cooperativa seja através dos conselhos de administração, consultivo ou núcleos. Esta

participação deve levar em conta os aspectos legais, estatutários e financeiros, para tal os associados devem ser capacitados sobre o processo de gestão da cooperativa.

O corpo diretivo é constituído de dois liquidantes e três conselheiros fiscais conforme determina a lei 5764/71 em seus artigos referentes à auto liquidação da cooperativa, com vantagem deste processo é que as decisões podem ser tomadas rapidamente, e desvantagem, pois não prevê participação democrática dos associados na gestão.

Está sendo exigido a partir das reuniões de trabalho com todas as equipes de chefes de setor um comprometimento maior dos dirigentes com a cooperativa. Todos os funcionários sabem da importância dos procedimentos operacionais com qualidade, pois se eles precisam de seus empregos tem que dar o máximo de si para manter a cooperativa. Infelizmente os cooperados não tem consciência do seu comprometimento com relação aos resultados devido ao passado, o que fragiliza em muito a gestão da cooperativa.

Não existe um programa específico de participação na tomada de decisões, mas na ultima assembleia foi escolhido um conselho consultivo constituído de seis associados os quais estão participando das reuniões de elaboração do plano estratégico, mas reuni-los é bem difícil.

O processo de comunicação entre executivos/colaboradores/cooperados se dá através das assembleias semestrais, seminários de planejamento e reuniões mensais com colaboradores e conselhos. Na safra passada fizeram-se pré-assembleias para discutir aspectos relacionados ao recebimento e comercialização da safra.

4.5 Estruturação do processo de acompanhamento, avaliação e aprimoramento dos resultados das cooperativas.

Não há um processo sistemático e organizado de avaliação de desempenho, estas são feitas mensalmente através dos balancetes mensais por setor, mas sem metas e planejamento pré-determinados.

A cooperativa carece de um planejamento com objetivos e metas para fazer uma avaliação criteriosa. Avalia periodicamente principalmente pelos aspectos financeiros o desempenho dos setores da cooperativa, propondo as correções necessárias identificadas.

A cooperativa acredita que o modelo cooperativista terá de sofrer importantes alterações/complementações para sobreviver neste ambiente competitivo. Terá de aumentar a sua eficiência no processo comercial, pois tratam de forma igual os desiguais, talvez com uma categorização de tipos de associado com benefícios diferenciados levando em conta o nível de participação no contexto, uma alternativa é a introdução de processos de industrialização para otimizar a renda da cooperativa.

Percebe que o cooperativismo esta perdendo espaço para as empresas principalmente pela falta de consciência cooperativa e pela dificuldade financeira que algumas cooperativas atravessam.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O mercado e o cooperativismo atual nos mostra o quanto é importante estarmos sempre ligados, conectados e atualizados para manter-se forte e continuar na busca pela competitividade, crescimento e desenvolvimento. A partir disto percebe-se que a COAGRIJAL tem grandes problemas que devem ser trabalhados para que ela possa voltar a atender e operar com seus associados e que estes voltem a ter confiança na cooperativa, pois é assim com muito trabalho e dedicação que a cooperativa vai conseguir se reerguer.

Nos seus 56 anos de existência, passando neste período por sucessivos planos econômicos, que certamente, afetaram o seu desenvolvimento e continuidade dos negócios, é necessário atualmente pontuar alguns aspectos, que poderão ser o instrumento de reorganização, onde serão aplicadas as metodologias eficazes de gestão, para atingir a eficiência desejada, vejamos:

a) Quanto ao planejamento estratégico das ações.

Um fator crítico da COAGRIJAL é o seu planejamento, que em tese é muito fraco e em prática está sendo um “plano para apagar incêndio”, segundo o liquidante. A Cooperativa precisa de determinações conscientes de direções para conseguir alcançar resultados desejados dentro de um período de tempo determinado e com os recursos que foram definidos. O processo de auto liquidação vem sendo importante para que se faça um bom planejamento das ações a serem executadas e para que se consiga por tudo em ordem, porém as decisões são tomadas rapidamente. A contratação de um assessor técnico para realização do planejamento é um dos pontos importantes para a cooperativa, pois é trabalhando com pessoas capacitadas que a esta conseguirá obter melhores resultados e obter uma gestão de qualidade.

b) Quanto ao plano de carreira e valorização dos funcionários.

A cooperativa necessita de uma reestruturação organizacional, para que suas estratégias de gestão sejam tomadas de acordo com as reais necessidades. É importante que se tenha análises de desempenho dos funcionários, descrição de cargos bem definidos, pessoas capacitadas a desenvolver suas funções e que as façam com maior empenho para que o mínimo de erros ocorra, percebe-se uma

desmotivação dos funcionários por não terem um plano de carreira estabelecido e nem perspectivas de crescimento dentro da cooperativa.

c) Quanto ao resgate do quadro de associados, e a criação de conselhos/comitês para colaborar com a gestão.

Outro ponto negativo encontrado na cooperativa é a falta de comitês e do processo de educação cooperativa. Os comitês fariam na COAGRIJAL o procedimento para chegar ao cooperado e ver as suas reais necessidades, a partir disto poder trabalhá-las de acordo com o que é importante. Já o processo de educação cooperativa faria a capacitação do associado e traria melhor entendimento sobre a cooperativa, assim aumentando a adesão em operações realizadas, participação destes nas assembleias, seria também uma forma dos associados terem mais confiança na cooperativa e estando mais perto dela.

d) A estruturação organizacional

A estruturação organizacional é desproporcional ao momento que é enfrentado pela cooperativa, esta estrutura necessita de uma reorganização urgente para melhor se adequar e gerar economia.

e) Quanto à responsabilidade de participação e discussão dos processos por parte do conselho fiscal:

A falta de interesse dos envolvidos no conselho é evidente, isso faz com que as ações a serem tomadas pela cooperativa sejam prejudicadas, ela carece de decisões rápidas e que tenham eficiência, necessita profissionais dedicados e que estejam disponíveis para que os processos decisórios sejam tomados de acordo com o que é necessário e o processo de reestruturação possa ser trabalhado e que tenham resultados satisfatórios, também a falta de um diretor administrativo e de gerentes, para que o andamento das atividades sejam eficientes e corretas, pois assim as decisões e ficarão mais fáceis e será focado no que é importante.

f) O papel do novo gestor.

Um ponto positivo é a atual gestão, ela está se empenhando bastante para tentar fazer com que a cooperativa resolva todos os seus problemas contábeis e administrativos, levando em conta as condições atuais e trabalhando com clareza e dedicação.

g) A efetiva recuperação da credibilidade junto aos associados e a sociedade civil.

A credibilidade junto ao associado é um ponto que tem que ser trabalhado com muita cautela, para uma organização que passa por um processo de auto liquidação e se encontra com grandes dificuldades financeiras é visto que o associado tem receio de voltar a confiar e operar com a cooperativa. Para voltar a ter a credibilidade do associado e da sociedade civil, a cooperativa tem que mostrar que consegue financeiramente pagar suas contas e que pode voltar a ser uma organização sólida e que merece a confiança destes.

h) Os objetivos a serem conquistados.

Em suma a cooperativa necessita de gestores de qualidade que participem e entendam as necessidades do ambiente cooperativo onde ela está inserida, que façam a COAGRIJAL se reestruturar, e após o processo de auto liquidação possa trazer grandes oportunidades de negócios, voltando a ser competitiva oportunizando o desenvolvimento social e o crescimento dos associados e da região em que está inserida.

REFERÊNCIAS

Cooperativa Agrícola Jaguari Ltda.-COAGRIJAL. **Área de atuação.** Disponível em www.coagrijal.com.br acesso em 08/10/2013.

Cornelis A. de Kluyver e Jonh A. Pearce II **Estratégia uma visão executiva.** 2^a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007

COSTA, L. de S. **O cooperativismo: uma breve reflexão teórica.** VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Unioeste. Cascavel – PR. 2007. Disponível em <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VI Seminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%207%20-%20O%20cooperativismo%20-%20uma%20breve%20reflex%E3o%20te%F3rica.pdf> Acesso em 10/10/2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão de Cooperativas.** 3^a ed. Revista e atualizada. Editora Atlas S.A. 2006.

ORLICKAS, Elizenda: **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** 2^a ed. Editora Ibepe. Curitiba 2011

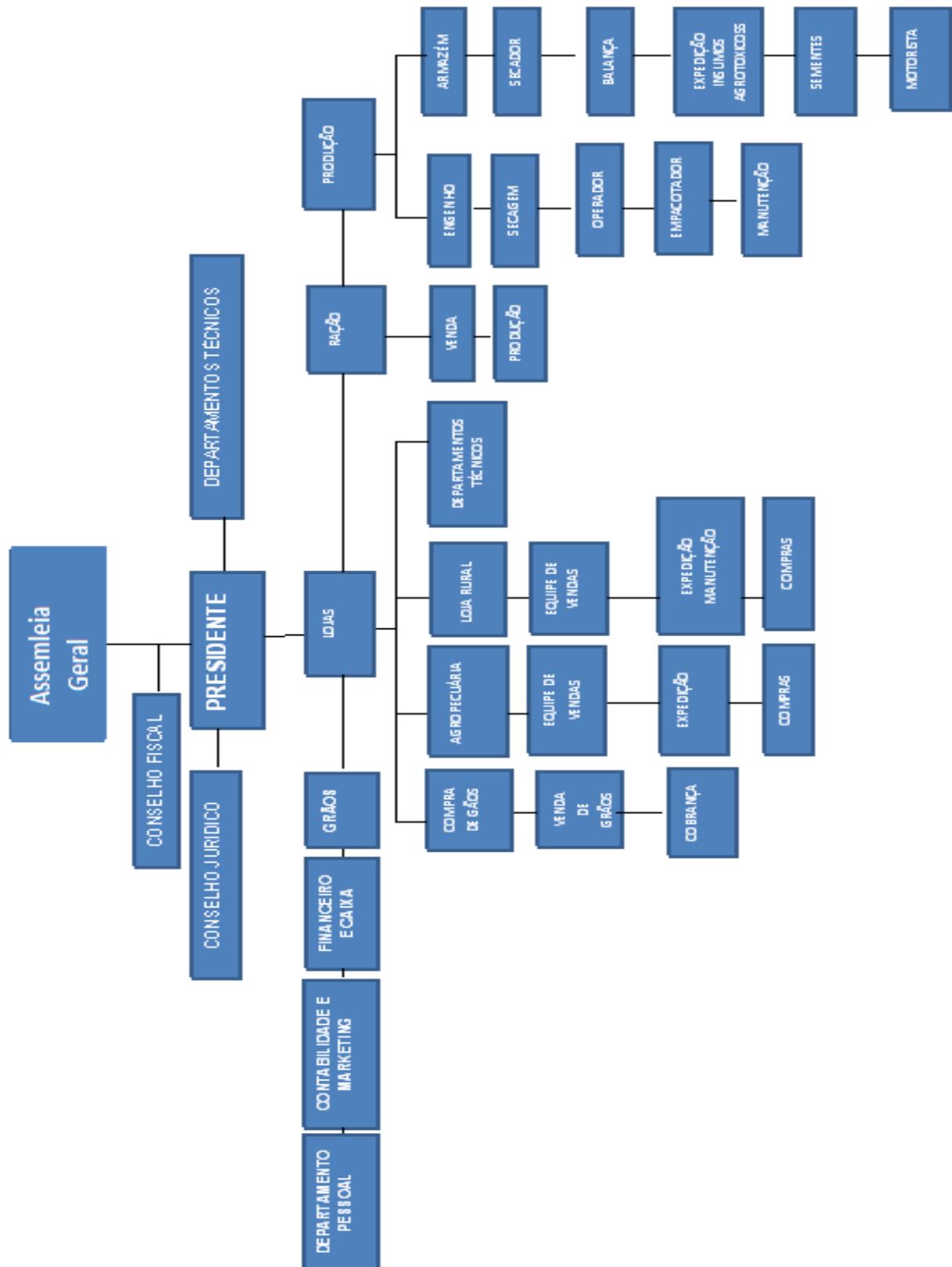
PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. **Pesquisa exploratória: procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Rev. Saúde Pública, vol. 29 n.

SANTOS, E. M. (2010). **Tecnologia e gestão de talentos.** Interface JUL/AGO/SET , 10-11.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Virgílio. **Cooperativismo – cooperativa.** In: CATTANI, Antonio David (org). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ANEXOS

Anexo A- Organograma funcional da COAGRIJAL.



Anexo B - Questionário aplicado na COAGRIJAL

ENTREVISTA - COAGRIJAL

NOME: _____

CARGO: _____

TEMPO DE COOPERATIVA : _____

Atual contexto do Cooperativismo.

No atual contexto do Cooperativismo, encontram-se algumas tendências administrativas que podem afetar o modelo de gestão das cooperativas, como por exemplo, o fortalecimento do nível de concorrência entre as empresas e as cooperativas, as estruturas organizacionais cada vez mais enxutas, o aumento de fusões entre cooperativas, qualidade como premissa e não como objetivo, redução do desperdício, profissionalização da gestão, entre tantos outros fatores.

- 1) Como a COAGRIJAL percebe estas fortes tendências em seu contexto e quais as consequências e mudanças que trará a curto e longo prazo?

1.1 Existe um planejamento estratégico na COAGRIJAL?

1.2 Quais fatores são relevantes neste planejamento?

1.3 Existe uma análise da concorrência no processo de planejamento da Estratégia de gestão?

1.4 Todas as unidades da COAGRIJAL têm conhecimento desta estratégia?

Modelo de gestão de cooperativas.

A atual realidade da economia e do mercado tem levado as empresas, a desenvolverem novos modelos de gestão que utilizem modernos instrumentos administrativos, considerando os sete componentes do modelo de gestão de cooperativas, Componentes estratégicos, estruturais, diretivos, tecnológicos, comportamentais, de mudança e de avaliação.

- 2) Como estes componentes do modelo de gestão são aplicados na COAGRIJAL e quais as sugestões para melhoramento do seu modelo de gestão?

2.1 Este modelo de gestão contempla metas estipuladas no planejamento estratégico?

2.2 As ações/decisões do nível tático (setoriais) estão alinhadas ao planejamento estratégico?

Estruturação do processo de planejamento das cooperativas.

O planejamento estratégico deve considerar toda a cooperativa e não apenas algumas de suas partes, considerando os cinco módulos e seus componentes do planejamento estratégico das cooperativas, que são: **o direcionamento estratégico** (megatendências, visão, valores, missão), **análise estratégica** (diagnóstico estratégico, cenários, análise prospectiva, fatores estratégicos), **posicionamento estratégico** (definição dos negócios, vantagens competitivas, prioridades básicas, postura estratégica), **diretrizes estratégicas** (objetivos, metas, estratégias, metas, políticas), **instrumentos estratégicos** (programas, projetos, atividades, planos de ação).

- 3) Quais as principais preocupações que a cooperativa deve considerar para aperfeiçoar o desenvolvimento e implementação do processo de planejamento estratégico na COTRIJUC? E quais os principais aspectos que a cooperativa considera em seus processos táticos e operacionais?
-

3.1 Os Executivos da organização estão cientes destas preocupações e aspectos da estratégia para a tomada de decisões? E como é, e o que é levado em conta neste processo de tomada de decisão?

Estruturação organizacional das cooperativas

Muitas cooperativas estão preocupadas com a otimização de suas estruturas organizacionais, mas elas podem estar cometendo alguns erros, como não estabelecer a estrutura organizacional como decorrente do plano estratégico, não considerar todas as partes integrantes da estrutura organizacional da cooperativa, não considerar o melhor modelo de gestão.

- 4) Na COAGRIJAL como é desenvolvida a estruturação organizacional e como é estruturada?
-

4.2 Existe algum organograma funcional, descrevendo os graus de subordinação dentro da organização?

4.3 Existe o processo de descrição de cargos onde existam metas e objetivos definidos para cada cargo?

4.4 Os processos de decisão são passados a todos os níveis deste organograma?

4.5 Existe treinamento dentro de cada cargo, os colaboradores estão capacitados a atuarem em suas áreas?

Estruturação do processo direutivo das cooperativas

- 5) Como o processo direutivo não se apresenta na prática como instrumento administrativo fortemente administrado por metodologias e técnicas, quais os principais aspectos a serem considerados no processo direutivo e decisório da cooperativa?
-

5.1 Como está estruturado o corpo direutivo dentro da COAGRIJAL?

5.2 Qual a vantagem desta estrutura?

5.3 Existe um comprometimento dos Executivos da COAGRIJAL com relação aos resultados?

5.4 Existe um comprometimento dos funcionários com relação aos resultados?

5.5 Existe um comprometimento dos cooperados com relação aos resultados?

5.6 Existem programas de participação na COAGRIJAL, principalmente no que se refere a tomada de decisão?

5.7 Como se dá o processo de comunicação entre os executivos, colaboradores e associados?

Estruturação do processo de acompanhamento, avaliação e aprimoramento dos resultados das cooperativas.

Depois de realizado o planejamento, ou seja, estabelecidos os padrões de medida e avaliação e após as decisões tomadas, é hora de se avaliar os resultados, a fim de identificar possíveis falhas e tomar ações corretivas.

6) Na COAGRIJAL há algum processo de avaliação de desempenho?

6.1 Quais os aspectos básicos que devem ser considerados no processo de acompanhamento, controle, avaliação, e aprimoramento dos resultados da cooperativa?

6.2 Como é feito o acompanhamento e controle deste processo?

6.3 Os padrões estabelecidos estão alinhados à estratégia da empresa?

6.4 Todos os níveis da organização estão envolvidos no processo de avaliação?

6.5 Estes processos de avaliação e consequentes mudanças consideram a cultura da organização?

6.6 Como são trabalhados o processo de resistência às mudanças em todos os níveis da organização?

6.8 São estruturados com foco na qualidade total?

7) Contudo, fica a questão: será que o modelo cooperativista sobreviverá em um ambiente cada vez mais competitivo, capitalista, cujos interesses individualistas sobrepõem os interesses sociais de ajuda mútua e igualdade de condições?
