

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
COLEGIO POLITECNICO DA UFSM  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE  
COOPERATIVAS**

**PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O FOMENTO DO  
CULTIVO DE AVEIA BRANCA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**Paulo Roberto Haas**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2018**

# **PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O FOMENTO DO CULTIVO DE AVEIA BRANCA**

**Paulo Roberto Haas**

Relatório de estágio 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: Prof. Gilmar Wakulicz**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2018**

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

A comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova o Relatório de Estágio

**PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O FOMENTO DO  
CULTIVO DE AVEIA BRANCA**

Elaborado por  
**Paulo Roberto Haas**

Como requisito parcial para obtenção do título de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Gilmar Wakulicz (UFSM)**  
(orientador)

Prof. Gustavo Fontinelli Rossés (UFSM)

Prof<sup>a</sup>. Maríndia Brachak dos Santos (UFSM)

Santa Maria, 10 de Julho de 2018

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

**PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O FOMENTO DO  
CULTIVO DE AVEIA BRANCA**

**Relatório de Estágio realizado na  
COOPERATIVA COTRIJUI – COOPERATIVA AGROPECUÁRIA &  
INDUSTRIAL**

**Elaborado por  
Paulo Roberto Haas**

**Prof. Gilmar Wakulicz  
(orientador)**

**Nelson Smola  
(Supervisor)**

**Paulo Roberto Haas  
(Estagiário)**

**Santa Maria, 10 de Julho de 2018**

## **DEDICATÓRIA**

- Aos meus pais, irmãos, minha esposa Ana Paula, meu filho e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.
- Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.
- Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.
- Ao Curso de Gestão de Cooperativas e às pessoas com quem convivi ao longo desses anos. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica.
- A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

## **RESUMO**

Relatório de Estágio  
Colégio Politécnico da UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICA PARA O FOMENTO DO CULTIVO DE AVEIA BRANCA**

AUTOR: PAULO ROBERTO HAAS

ORIENTADOR: PROF. GILMAR WAKULICZ

Santa Maria, 10 de julho de 2018.

O estágio supervisionado, de 300 horas, como requisito parcial para formação no curso superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, foi realizado na cooperativa Cotrijui no município de Ijuí – RS. Teve como objetivo analisar o plano estratégico adotado para fomentar o cultivo de aveia branca para alimentação. A metodologia utilizada baseia-se na observação e análise de dados dos anos de 2016 e 2017. A Cotrijui possui em seu ramo de atividade uma agroindústria que industrializa aveia branca e demais cereais, diante do aumento da demanda na comercialização de aveia em flocos, estudou-se uma maneira de fomentar o plantio desta forrageira para suprir as necessidades de industrialização, foi assim que em 2016 surgiu o plano estratégico.

**Palavras chaves:** Planejamento estratégico, Cooperativismo, gestão de cooperativas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 JUSTIFICATIVAS.....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.2 COOPERATIVISMO.....	12
2.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS.....	14
2.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	15
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>18</b>
4.1 FASE 1 TREINAMENTO TECNICON.....	18
4.2 FASE 2 CONHECIMENTO DO SETOR AGROPECUÁRIO .....	19
4.3 FASE 3 VISITAS E ANÁLISE DE RELATÓRIOS.....	19
4.4 DESENVOLVIMENTO DO PAC.....	19
4.4.1 BENEFÍCIOS, RISCOS E CUSTOS.....	20
4.4.2 OUTRAS VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS.....	21
<b>5. RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>22</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas agropecuárias passaram por diversas fases de adaptação, desde o seu surgimento até os dias atuais, isso se deve pela mudança política, climática e cultural, pois a gestão adotada em cada cooperativa nem sempre é a mesma. A gestão adotada desenha a imagem da cooperativa no cenário econômico e social em que ela está inserida.

Conhecer o trabalho de associativismo e cooperativismo desde sua origem até a atualidade, se torna fundamental para entender os motivos que levaram a criação das cooperativas, sua evolução ao longo da história e as mudanças necessárias para a adequação à realidade de cada época.

A globalização e os desejos pessoais são fatores determinantes e que podem explicar melhor as mudanças exigidas pelas cooperativas, mudanças estas que precisam ser constantes conforme a exigência da sociedade.

Na gestão das cooperativas, numa economia globalizada, os desafios administrativos são cada vez maiores exigindo dos diretores um conhecimento profundo do entorno político, econômico e social onde estão inseridos para fazer as inovações e mudanças necessárias para sua cooperativa.

Os modelos de gestão adotados, as políticas empresariais e relacionais, as estratégias e a forma de condução do negócio da cooperativa e seu entorno, refletem o que foi e o que é cada cooperativa. É fundamental a identificação das formas de gestão adotadas, os resultados obtidos e o que a realidade atual exige para atender as demandas do cenário contextualizado.

Diante das dificuldades e competitividade no ramo agropecuário, medidas estratégicas precisam ser adotadas. A Cotrijui, em particular, adotou uma estratégia de gestão que se difundiu internamente como ato Cooperado, como uma boa alternativa de negócios e satisfação de seus associados. Trata-se do PAC (Plano de Ato Cooperado), voltado pra o cultivo de aveia branca, cereal este, usado pela cooperativa para industrialização de flocos de aveia, produto este responsável por 70% da produção da agroindústria da cotrijui. O PAC visa atender essa demanda para o ano inteiro de produção, garantindo assim o atendimento de seus clientes e a qualidade do produto o ano todo.

Neste sentido, na realização do estágio obrigatório, fez se o acompanhamento do PAC implantado na cooperativa, onde o objetivo é suprir a demanda da cooperativa contando com



o apoio do seu associado, apresentar os resultados obtidos no PAC e demonstrar a importância da participação do associado com sua cooperativa que por sua vez tem todo o apoio e assistência prestados pela cooperativa, em um dos períodos mais complicados para a agricultura, o período de inverno também chamado de entre safra.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

As cooperativas foram criadas para atender as necessidades e dificuldades enfrentadas pelos produtores. O cooperativismo possui grande relevância na economia brasileira, na medida em que atua apoiando o desenvolvimento econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais. As cooperativas agropecuárias atuam no fomento e na comercialização dos produtos agrícolas, inclusive implantando novos cultivos e agregando valor aos produtores por meio de complexos agroindustriais.

Diante destes aspectos, procurou-se demonstrar a importância do fomento ao cultivo de aveia para a Cotrijui e seus associados, ato este realizado através de um plano de ato cooperado, no incentivo ao cultivo de aveia branca usada para a industrialização de flocos de aveia produzidos pela própria cooperativa.

Com o aumento da competitividade no mercado agrícola e também da desvalorização das culturas de inverno como trigo e aveia, sem ter uma garantia de comercialização e valorização de seus serviços, muitas áreas ficavam descobertas ou até mesmo eram ocupados pelo gado leiteiro no período de entre safra. Diante dessas situações, era necessária a adoção de medidas visando garantir a demanda anual da cooperativa, assim como garantir a comercialização deste cereal aos produtores das regiões, então criou-se em 2015, o plano de ato cooperado para o incentivo ao plantio de aveia.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico

é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Os objetivos indicam o que fazer. Porém, a resposta ao como fazer será dada pelas estratégias. Chiavenato e Sapiro (2009, p.232) “os objetivos apontam o rumo, tal como uma bússola orienta um pesquisador, as estratégias definem como deslocar, realocar, ajustar, reconciliar sistemático os recursos organizacionais disponíveis”.

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1º O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

2º O planejamento estratégico é orientado para o futuro, seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

3º O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

4º O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

5º O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Planejamento estratégico diferencia-se de Plano estratégico no sentido em que planejamento é algo mais complexo, o planejamento estratégico normalmente é de longo prazo, e dentro do planejamento estratégico estão os planos estratégicos que serão postos em prática nos momentos certos para colaborar na obtenção do objetivo do planejamento estratégico feito pela organização.

## 2.2 COOPERATIVISMO

No entendimento de Pinho (1961) as cooperativas podem ser divididas em dois grupos: no primeiro grupo serão colocadas as que consideram o fim dessas sociedades, ou seja, são as que encaram as cooperativas como associações utilizadas pela doutrina cooperativa a fim de corrigir os inconvenientes do meio econômico-social e prestar serviços; já no segundo grupo estão as que destacam a forma das cooperativas, descrevendo-as como sociedades democráticas de pessoas, que prestam serviços aos associados sem intuito de lucro.

As sociedades cooperativas, por serem distintas dos outros tipos societários existentes no nosso ordenamento, têm características e princípios próprios. As principais características dessa forma de organização decorrem do poder de controle dado a cada um dos cooperados, no qual a valorização da pessoa norteia as relações internas e externas da cooperativa, visando à criação de espaços coletivos mais democráticos.

Quando há participação efetiva dos cooperados na tomada de decisões, os princípios do cooperativismo são reafirmados, justificando a existência deste tipo singular de organização. Os princípios que norteiam as cooperativas foram sendo elaborados e consolidados ao longo dos anos, sendo que os Pioneiros de Rochdale foram os primeiros a dispor em seus estatutos regras sobre administração democrática, ajuda mútua e organização.

De acordo com Bulgarelli (1998, p. 207),

A voluntariedade é o princípio pelo qual não se admite que ninguém seja coagido a ingressar numa sociedade cooperativa; e o princípio das portas abertas é aquele por meio do qual não pode ser vedado o ingresso, na sociedade, àqueles que preenchem as condições estatutárias. Desse modo, as cooperativas oferecem livre acesso aos que desejarem utilizar os serviços por elas prestados, mas o princípio não é absoluto, já que a própria legislação apresenta algumas limitações materiais.

O pequeno produtor tem na cooperativa a oportunidade de ter uma vida melhor, já que passa a ser de forma simultânea “dono” e “usuário” da cooperativa, pode negociar a sua

produção e a dos demais cooperados por um preço justo, eliminado o intermediário, além de despertar o espírito de coletividade bem como outros valores cooperativos. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) conceitua a sociedade cooperativa, como uma associação de pessoas, cujo objetivo é a melhoria econômica e social dos seus membros, através da ajuda mútua alicerçada nos princípios de Rochdale. Estes princípios orientam e expressam significativamente o verdadeiro espírito do cooperativismo. Adotados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, os princípios foram atualizados no ano de 1995 e podem ser apresentados da seguinte forma:

Quadro 1 – Princípios do cooperativismo

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
<b>1) Adesão voluntária e livre</b>	As cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas para usar seus serviços e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
<b>2) Gestão democrática e livre</b>	As cooperativas são consideradas organizações democráticas, pois são controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Os gestores são eleitos pelos sócios e são responsáveis para com eles. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação, já as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática.
<b>3) Participação econômica dos associados</b>	Os associados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. O capital é usualmente propriedade comum da cooperativa e, em alguns casos, os sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. As sobras apuradas no final de cada exercício são destinadas pelos sócios, geralmente, para os seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios, redistribuição das sobras na proporção das operações.
<b>4) Autonomia e Independência</b>	Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, as cooperativas devem fazer em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.
<b>5) Educação, formação e informação</b>	As Cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Também informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação. Geralmente os recursos para financiar estas atividades são provenientes do FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social), o qual é composto por um percentual das sobras líquidas do exercício.
<b>6) Intercooperação</b>	As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações etc.
<b>7) Interesse pela comunidade</b>	As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a suas comunidades onde estão inseridas.

Fonte: OCERGS/SESCOOP-RS (2018)

Bialoskorski Neto (2012) argumenta que as cooperativas são uma organização econômica intermediária, posta a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados. Por isso, suas relações econômicas, entre cooperativa e associados, são caracterizadas como ato cooperativo e não como ato comercial.

## 2.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS

Segundo Oliveira (2000), a gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa.

O cooperativismo, segundo Pinho (2000), caracteriza-se por ser um sistema “econômico-social” que visa ao bem-estar e à paz social, por meio da defesa dos interesses dos produtores e dos consumidores.

Segundo Fayol (1990), um gestor é definido pelas suas funções no interior da organização. É a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos. Ou seja, é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos. Concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos.

Segundo Abrantes (2004), a gestão deve se a mais democrática possível, devendo haver um sistema de decisões que conte com a participação de todos os associados. Para isso, é fundamental que haja uma perfeita e constante comunicação entre todos, baseado no tamanho e no tipo da cooperativa.

A partir do ano de 2013, quando houve a troca de toda a direção da cooperativa, devido a situação financeira em que a cooperativa se encontrava, diversas medidas tiveram que ser implantadas, um planejamento estratégico foi discutido e posto em prática já nos primeiros meses em que a nova diretoria estava no comando da cooperativa, dentro desse planejamento estratégico adotado estavam diversos planos estratégicos e medidas a serem adotadas, no decorrer dos anos, novos planos estratégicos tiveram que ser implantados nesse planejamento dentre eles estava o PAC (plano de ato cooperado) que tinha por objetivo maior aproximar o cooperado da cooperativa, criando um vínculo mais próximo com os produtores e também de suprir a necessidade que a cooperativa tinha de obter esse cereal.

Segundo Oliveira (2000), a gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa. Toda cooperativa, tem suas normas legais, tem seu estatuto próprio, seus cooperados elegem seus dirigentes e estes são responsáveis por estabelecer políticas para o desenvolvimento organizacional, de acordo com sua Missão, Princípios e Visão.

A organização cooperativa, portanto, tem a finalidade principal de satisfazer as necessidades coletivas de uma determinada comunidade. Segundo Valadares (2002), isso é possível porque a cooperativa se organiza por meio de um “acordo voluntário de colaboração empresarial.” Desse modo, os cooperados buscam satisfazer seus interesses econômicos em uma cooperativa quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual. Valadares (2002) ressalta que o interesse individual jamais é priorizado em detrimento do coletivo, pois cada um tem sua importância na cooperativa.

## 2.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em meados da década de 1950, a agricultura brasileira enfrentava grandes desafios, faltavam locais para armazenagem de grãos e, principalmente, incentivos para a produção. Preocupados com esta situação, um grupo de agricultores na região noroeste do Estado do RS passou a discutir meios de enfrentar as dificuldades que ora os afligiam. Nesse sentido, começaram a realizar reunião para debater estas dificuldades, sendo a casa veterinária Elmers (Ijuí) utilizada muitas vezes para estes encontros.

Após vários encontros, discussões e reuniões, em uma tarde chuvosa, numa das salas do Clube Ijuí, aos 20 dias de julho de 1957, realizou-se a assembleia histórica de fundação da então Cooperativa Triticola Serrana Ltda.

A chuva impediu que alguns agricultores comparecessem à reunião, mas não diminuiu o ânimo dos pioneiros e tampouco impediu a concretização da ideia. Trinta e dois são os nomes que integram as vinte e três primeiras matrículas do Livro de Matrículas nº1 da COTRIJUI, datadas em 20/07/1957. Estes são consideradas os pioneiros e, portanto, fundadores da COTRIJUI.

O ato teve o apoio do Governo Estadual e Governo Federal, interessado em que os produtores se organizassem na produção do trigo, cultura que vinha sofrendo com a instabilidade climática que impactava negativamente a produção de grãos e a sua

produtividade naqueles anos. Assim nascia a então Cooperativa Triticola Serrana LTDA, hoje denominada COTRIJUI - Cooperativa Agropecuária & Industrial.

Recém fundada, a Cooperativa já enfrentava seu primeiro desafio: equipar rapidamente sua infraestrutura para receber a produção de seus associados, já que a fundação se deu quando as sementes de trigo já estavam plantadas.

No dia 01 de setembro de 1957 a Cooperativa contratava a construção do seu primeiro armazém metálico, com 2.400 m<sup>2</sup> de área coberta, à oeste da Viação Férrea em Ijuí. Com recursos provenientes da primeira integralização de capital e financiamentos conseguidos em bancos locais, levou-se à diante a construção do armazém da Cooperativa, que em 4 de dezembro de 1957 recebia suas primeiras cargas de trigo. Naquele ano ainda receberia 4.295 toneladas de trigo.

O fato da Cooperativa ter conquistado a infraestrutura inicial em tempo hábil e atendido a demanda da safra, surtiu um efeito positivo e conquistou a confiança dos seus associados. Logo após a Fundação, a primeira sede da Cooperativa Triticola Serrana funcionou em um prédio alugado, à Rua Tiradentes n° 404.

O quadro social da Cooperativa, que não ultrapassara 60 associados até o final de 1957, atingiria menos de 10 anos depois, em 1964, a casa dos 2.400 associados. Neste ano a Cooperativa passou a funcionar em sua primeira sede própria, situada na Rua José Hickembick s/n, onde hoje funciona a atual reitoria da UNIJUI.

Em 1972 a COTRIJUI iniciou a construção de sua nova sede, junto ao complexo industrial e de armazéns graneleiros. A mudança para o novo escritório foi feita no dia 03 de dezembro de 1975, e nesta estrutura funciona a sede da Cooperativa até os dias atuais. A expansão da COTRIJUI teve início em 1969, com a construção de um armazém graneleiro (projetado pela própria Cooperativa) na cidade de Santo Augusto.

Em dezembro do mesmo ano, a Assembleia Geral aprovou a construção de um terminal portuário em Rio Grande. O Terminal Graneleiro, que ficou pronto em 1972 e levou o nome do seu idealizador: Terminal, foi o impulsionador das exportações gaúchas de grãos na década de 1970, responsável pelo escoamento de 80% dos grãos produzidos no RS. Pertence atualmente ao Grupo CCGL.

Em 1970 foi a vez da cidade de Tenente Portela receber a COTRIJUI; em 1973, novas Unidades em Jóia, Coronel Bicaco e Chiapetta; em 1975 era a vez de Ajuricaba e Augusto Pestana. Em 1977, a incorporação das cooperativas Pedritense Agro-Pastoril de Dom Pedrito-RS, e Copermara de Maracaju-MS, alargam ainda mais as fronteiras da COTRIJUI e em 1979

eram criadas as Regionais Dom Pedrito e Mato Grosso do Sul, esta última desincorporada em 1993, após decisão da Assembleia Geral.

Em 2003, após assinatura de um acordo comercial com a CAAL e a Cooperativa Assisense, a COTRIJUI estendeu seus serviços na região da campanha, passando a atuar nas cidades de Manoel Viana e São Francisco de Assis. Em 2004 ambas são incorporadas, passando São Francisco de Assis a constituir a mais recente Unidade da COTRIJUI em 2007. Atualmente esse complexo atende as demandas de mais de 19.200 cooperados e proporciona mais de 2.700 empregos diretos.

A COTRIJUI diversificou suas atividades, ampliando suas ações através da agro industrialização, em especial na indústria de cereais, frigorífico, fábrica de rações e moinho, todas voltadas à agregação de valor no produto primário, buscando assim o melhor atendimento aos associados.

### **3 METODOLOGIA**

Diante das dificuldades do mercado e sua competitividade, as cooperativas precisam adotar estratégias para que possam fidelizar e aproximar o cooperado da cooperativa. A cotrijui desenvolveu um Plano de Ato Cooperado, que fomenta o plantio de aveia branca para alimentação e que posteriormente será utilizada para industrialização na sua própria agroindústria.

Este relatório de estágio foi desenvolvido na Cotrijui entre o período de 17/04/2017 a 13/07/2017, sob supervisão do Engenheiro Agrônomo Nelson Fonseca Smola, então diretor de produção agropecuária da Cotrijui. Para a confecção deste relatório partiu-se de uma revisão teórica objetivando alcançar de forma mais profunda o entendimento sobre a importância e melhoria nos resultados diante do plano de Ato Cooperado, que está em vigor na Cotrijui desde o ano de 2016.

Acompanhou-se no período de estágio o desenvolvimento e aprimoramento do PAC, no plantio de aveia branca alimentação. Para a construção do relatório foram utilizados os dados referentes ao primeiro ano do PAC e dados relativos ao ano de 2017, que estava em andamento. Os dados foram coletados através de pesquisas eletrônicas e também através de relatórios disponibilizados pela cooperativa. Além disso, fez-se o acompanhamento em loco das negociações com os produtores cooperados.



#### 4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante o período de estágio foram desenvolvidas atividades como estagiário no setor de produção agropecuária, como pode ser visualizado no Quadro 5, onde estão especificadas as atividades assim como o período de suas realizações.

As atividades propostas foram desenvolvidas com o acompanhamento e auxílio dos colaboradores desse setor e também dos colaboradores da agroindústria da cooperativa, procurou-se conhecer e acompanhar o processo como um todo do PAC, desde a sua formulação, implantação e seus resultados.

O objetivo do PAC é que o cooperado tenha produtividade na chamada entre safra, período este que muitas áreas ficam ociosas, fazendo com que o produtor não tenha retorno financeiro com cultivos de grãos. Para a cooperativa criar uma oportunidade de ganhos para o cooperado é uma forma de fideliza-lo, e também de suprir as suas necessidades na comercialização dos flocos de aveia branca.

Quadro 5 – Atividades desenvolvidas no estágio

Fase 01	17/04/2017 a 19/05/2017	Treinamento do Sistema Tecnicon, Horizontina – RS
Fase 02	24/05/2017 a 02/06/2017	Envolvimento com o setor de produção agropecuária que abrange todas as unidades de recebimento de grãos da cooperativa.
Fase 03	05/06/2017 a 13/07/2017	Visitas técnicas a todas as unidades da cooperativa, acompanhamento do armazenamento da aveia e sua utilização na agroindústria análise de relatórios e contato com produtores rurais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

##### 4.1. FASE 01: TREINAMENTO TECNICON

O estágio teve seu início na cidade de Horizontina, com o treinamento na Tecnicon, sobre o novo sistema operacional que estava sendo desenvolvido para ser implantado na Cooperativa. Esse novo sistema visava trazer melhorias no acompanhamento diário quanto às atividades desenvolvidas pela Cotrijuí, no que se refere a sua gestão. O sistema operacional

que até então estava sendo usado na cooperativa não permitia a integração dos dados gerando relatórios confiáveis para a tomada de decisão por parte dos gestores.

O treinamento na Tecnicon ocorreu no período de 17 de abril a 19 de maio de 2017. O mesmo foi realizado juntamente com os demais alunos do Curso de Gestão de Cooperativas que também estavam realizando estágio na Cotrijuí, naquele momento. Consistiu no conhecimento de todos os aspectos do novo sistema, como: inclusão e exclusão de dados, áreas de atividade, relatórios parciais e totais, possibilidade de cruzamento de dados, gestão de produção, gestão de custos e gestão financeira entre outras possibilidades.

#### 4.2 FASE 02: CONHECIMENTO DO SETOR DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA

A segunda fase ocorreu no período de 24 de maio a 02 de junho de 2017. Neste período, foram desenvolvidas atividades relacionadas ao entendimento do recebimento de grãos, como amostragem, pesagem, secagem e armazenamento dos grãos. Foram acompanhadas, também, transferências de grãos para a fábrica de ração e também para a agroindústria da cooperativa. Este período serviu também, para aprender um pouco sobre cultivo de vários grãos que os cooperados cultivavam em suas propriedades.

#### 4.3 FASE 03: VISITAS E ANÁLISE DE RELATÓRIOS

A terceira fase ocorre no período de 05 de junho a 13 de julho de 2017. A partir deste período inicia-se as visitas a outras unidades da cooperativa, onde foram desenvolvidas atividades relacionadas ao recebimento de aveia branca. Todas as unidades, exceto Dom Pedrito, receberam de seus associados aveia em seus armazéns, aveia esta que era processada na unidade e logo após transferida para a matriz na cidade de Ijuí. Na matriz, foram analisados os números dos recebimentos de aveia da safra de 2016 e foi feito o acompanhamento do recebimento da safra de 2017, os números analisados eram obtidos através dos relatórios que o sistema operacional disponibilizava, estes números então eram transferidos para planilhas de Excel para facilitar o seu entendimento e para gerar gráficos.

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO DO PAC

O PAC foi desenvolvido pela equipe de produção agropecuária juntamente com a direção da cooperativa, visando garantir a comercialização do cereal ao associado assim como

suprir a demanda da industrialização da agroindústria. A implantação se dá através de contrato firmado com o associado onde a cooperativa se compromete em receber toda a produção e garante o pagamento ao associado. O preço a ser pago é firmado antes da assinatura do contrato. Assim como outros cereais, a aveia é dividida em categorias conforme a qualidade do grão: aveia alimentação que é a aveia indicada para consumo humano, aveia ração que é destinada para consumo animal e a aveia fina que vira subproduto que é misturado com outros grãos e serve para alimentação animal. O pagamento é realizado em 10 vezes com primeiro pagamento após 30 dias da entrega nos armazéns da cooperativa.

Exceto a primeira etapa do estágio, as demais etapas foram muito importantes para o desenvolvimento do trabalho, na segunda etapa tive o privilégio de aprender sobre recebimento e cultivo de diversos grãos, inclusive da aveia. Na terceira etapa, não menos importante tive as atenções mais voltadas para a aveia, visita as unidades recebedoras, contato com associados. Na quarta etapa, o foco estava voltado ao processo de inscrições dos associados no PAC, onde juntamente com a direção de produção agropecuária, agrônomos e técnicos, repassávamos a importância da participação dos produtores com a cooperativa, demonstrando seus benefícios para com a cooperativa quanto para sua propriedade e sua família.

#### 4.4.1 BENEFÍCIOS, RISCOS E CUSTOS ENVOLVIDOS NO PLANO PARA A COOPERATIVA E PARA OS ASSOCIADOS.

Os benefícios para a implantação do PAC, são inúmeros:

- Para o produtor é importante o cultivo de aveia, para auxiliar na preparação do solo para o plantio de soja ou milho que são culturas de verão.
- As culturas de inverno, por muitas vezes trazem prejuízos para os produtores devido às condições climáticas, ou até mesmo pela pouca valorização do produto. Devido a esses problemas, muitos produtores utilizam áreas para pastagem, assim alimentando o gado leiteiro, mas por outro lado, danificando o solo. Outros plantam azevem para dessecar e prepara o solo para plantio de milho, com o PAC, o produtor sente-se valorizado e seguro para o plantio de aveia, sendo que tem a semente garantida para o plantio e a compra garantida. Sendo assim, o seu custo de plantio é reduzido tendo em vista que a cooperativa disponibiliza toda a semente necessária, num sistema de troca.
- Como todas as culturas, a aveia corre risco de quebra de safra, pois depende do clima para ter uma boa produtividade. Esse mesmo risco é transferido para a cooperativa em virtude de

que a mesma poderá enfrentar uma diminuição na oferta da aveia, principalmente a branca alimentação, por parte dos produtores acarretando numa redução da oferta aos consumidores.

Para aderir ao programa o associado deverá:

- Fazer a pré-inscrição na unidade, para posterior estudo do cumprimento das normas para adesão ao Programa.
- Para aqueles Associados que já vem participando e que tem interesse em participar do PAC 2017 de Aveia, é condição ter cumprido integralmente com o Programa de Ato Cooperado do ano anterior, mediante o depósito da totalidade da produção de aveia.
- Ter depositado na cooperativa o equivalente ou superior a 30% de sua produção de soja calculada sobre sua área total - safra 2016/2017, considerando produção mínima de 50 sacas por hectare;
- Depositar 100% da Aveia a ser colhida da safra 2017 na forma que será estabelecida no Contrato (Área x Produtividade);
- Adquirir os insumos básicos na COTRJUI, de acordo com o projeto técnico;
- Estar em dia com suas obrigações perante a Cooperativa.
- PH maior ou igual a 52, aveia alimentação.
- PH menor que 52, aveia ração.
- Grau de tolerância de Umidade na colheita: 13%.
- Não utilização da dessecação.

#### 4.4.2 OUTRAS VARIÁVEIS CONSIDERADAS

A semente será fornecida para pagamento em grãos na safra, da seguinte forma:

- A proporção será para cada 1,0 kg de semente a cada 2,5 kg de Aveia Branca Alimentação;
- Cultivares Disponíveis: TAURA, BRAVA e CORONA;

A forma de pagamento será:

R\$/kg de Aveia Branca

- Pagamento em 10 Quotas mensais e sucessivas;
- Primeiro pagamento após 30 dias do depósito.

Preços da condição financeira:

- Preço base região de Ijuí: R\$ 0,42 por kg.

- Preço base região Celeiro: R\$ 0,41 por kg.

Preços da condição de troca por insumos:

- Preço base região de Ijuí: R\$ 0,4380 por kg.
- Preço base região Celeiro: R\$ 0,4282 por kg.

## **5. RESULTADOS OBTIDOS**

O PAC foi implantado nas seguintes cidades do noroeste do Rio Grande do Sul: Ajuricaba, Augusto Pestana, Chiapetta, Coronel Bicaco, Ijuí, Jóia, Nova Ramada, Santo Augusto e Tenente Portela.

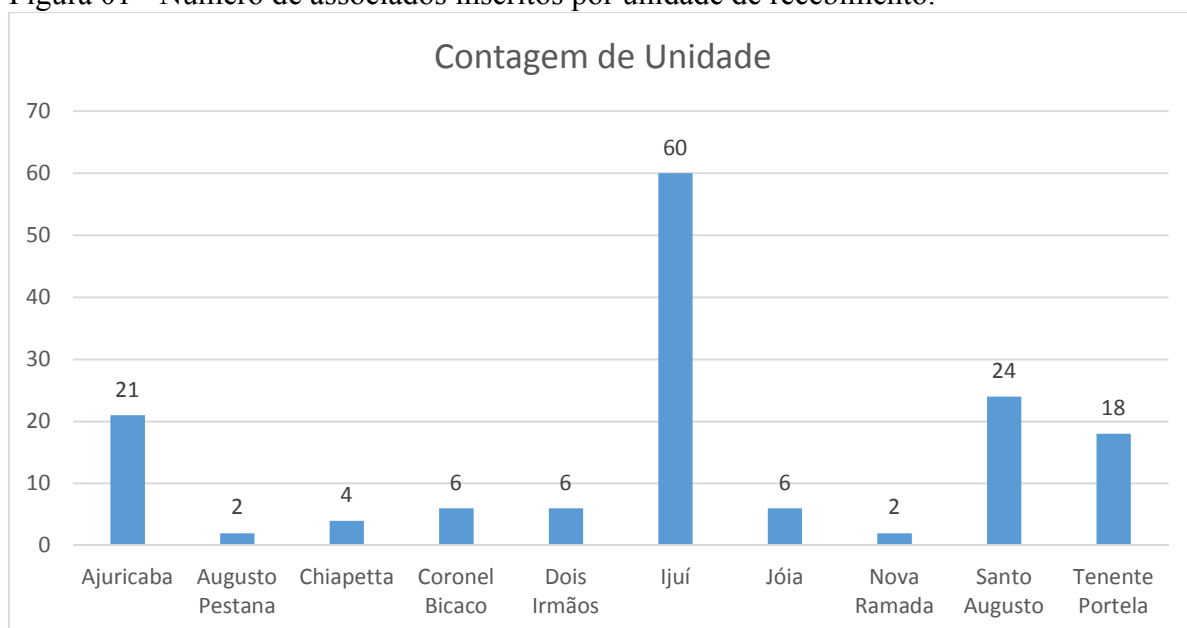
Foram obtidos os seguintes resultados: desde a sua primeira implantação no ano de 2016, foram plantados 2.327 hectares, com uma estimativa de colheita de 2.778 Kg/há (média de produção nos últimos 5 anos), totalizando 6.464.406 Kg, o resultado obtido foi de 6.881.787 Kg de aveia tendo uma produção acima da média e da estimativa prevista de Kg/há, sendo que na maioria dos produtores cumpriram com as normas do PAC de 100% da produção entregue.

No ano de 2017 foram inscritos uma área de 2.267 hectares, com estimativa de colheita de 2.778 Kg/há, totalizando 6.297.726 kg, o resultado obtido foi de 5.759.000.

No ano de 2016 tivemos 142 produtores inscritos no PAC, já no ano de 2017 tivemos 97 produtores inscritos, uma diminuição de 32%.

## 5.1 RESULTADOS 2016

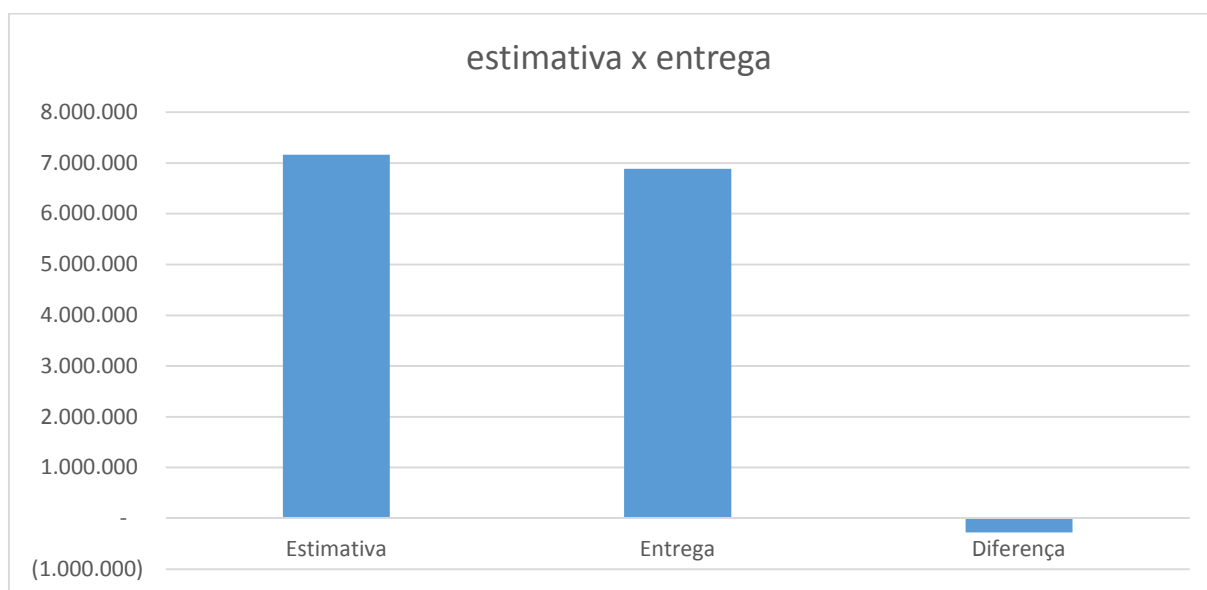
Figura 01 - Número de associados inscritos por unidade de recebimento.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Figura 01, destaca-se as regiões mais produtoras de aveia, nota se também que a unidade de Chiapetta não atende as expectativas, pois é uma das unidades mais recebedoras de grãos, neste ano de 2016 foram firmados 149 contratos do PAC.

Figura 02 - Estimativa de produção x produção entregue



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Figura 02, destaca-se a previsão que se tinha do recebimento de aveia através dos contratos firmados, a entrega foi de quase toda a estimativa, a diferença se dá pelos fatos de quebra de contrato e também pela quebra de produção em algumas áreas.

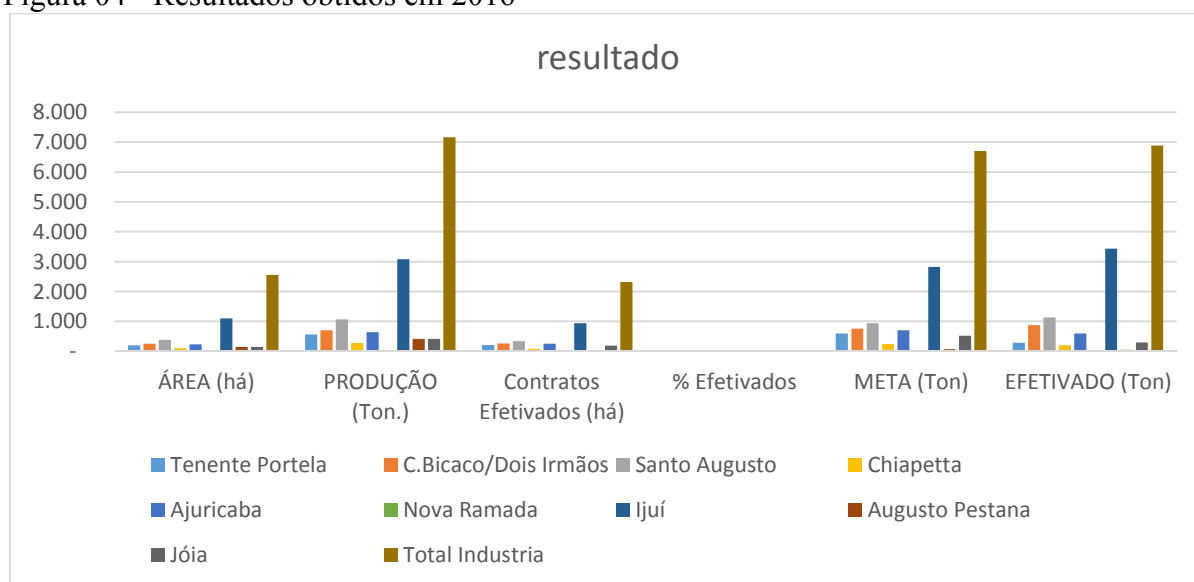
Figura 03: Resultados finais da safra de 2016

UNIDADE	META PROJETADA		META CONTRATADA			META EFETIVADA
	ÁREA (há)	PRODUÇÃO (Ton.)	Contratos Efetivados (há)	% Efetivados	META (Ton)	EFETIVADO (Ton)
Tenente Portela	200	560	215	107,5%	602	286
C.Bicaco/Dois Irmãos	250	700	270	108,0%	756	872
Santo Augusto	380	1.064	335	88,2%	938	1135
Chiapetta	100	280	88	88,0%	246	200
Ajuricaba	230	644	250	108,7%	700	598
Nova Ramada	-	-	15		42	6
Ijuí	1.100	3.080	943	85,7%	2.829	3436
Augusto Pestana	150	420	24	16,0%	67	55
Jóia	150	420	187	124,7%	524	294
<b>Total Industria</b>	<b>2.560</b>	<b>7.168</b>	<b>2.327</b>		<b>6.704</b>	<b>6882</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Figura 03 e na figura 04 temos os resultados obtidos na safra de 2016, algumas unidades tiveram contratos efetivados acima da projeção inicial da cooperativa, mas mesmo assim foi contratado 91 % da projeção inicial. O resultado final foi de 6882 toneladas recebidas, que representa 96 % da estimativa inicial.

Figura 04 - Resultados obtidos em 2016

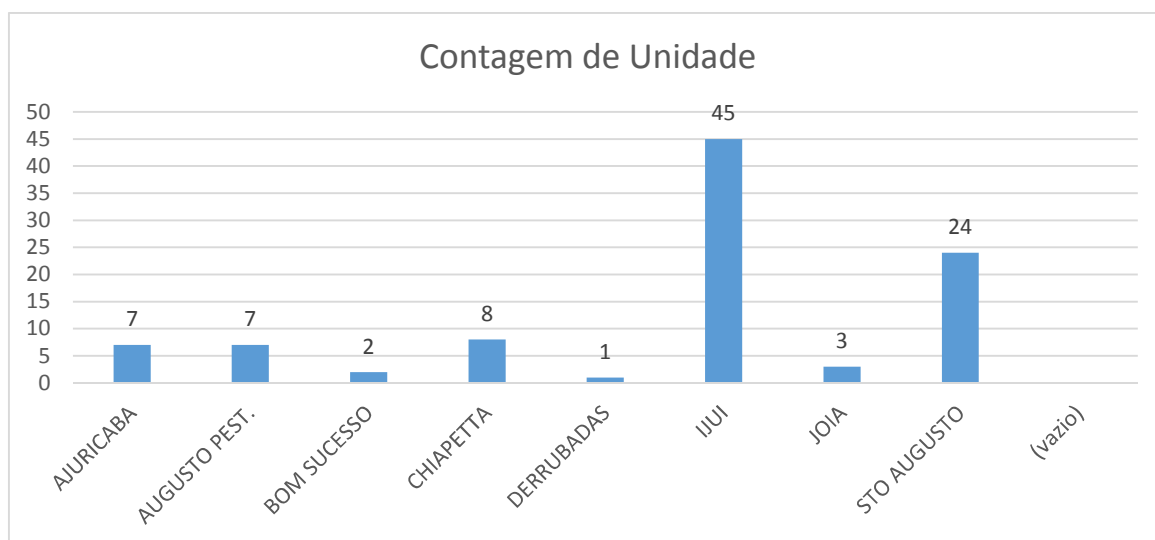


Fonte: Elaborada pelo autor.

## 5.2 RESULTADOS 2017

A seguir são apresentados os valores relativos ao PAC 2017, no período de estágio foram acompanhados as inscrições para o PAC, o plantio e desenvolvimento do início das plantações, a colheita da aveia ocorreu após o termino do estágio, mas mesmo assim esses dados foram coletados para a conclusão do trabalho.

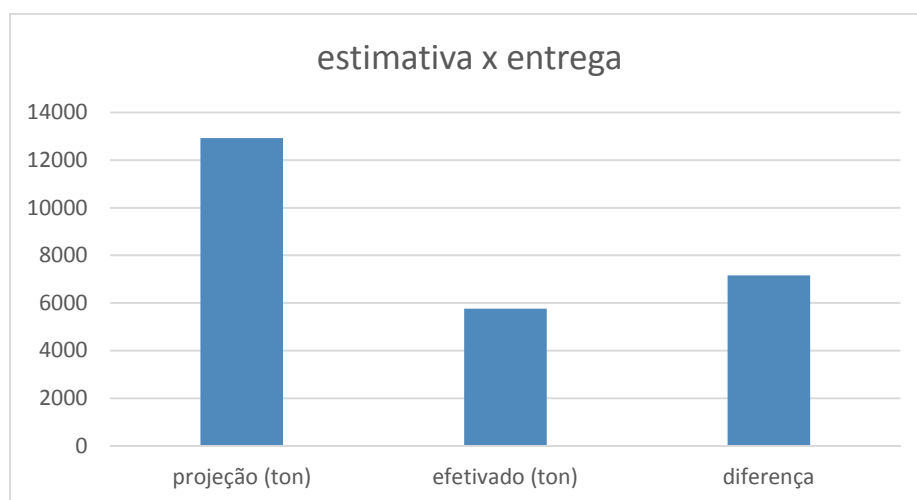
Figura 5 - Número de inscritos por unidade 2017



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Figura 5, notamos a queda no número de inscritos no PAC comparado ao ano de 2016, foram apenas 97 contratos firmados, o que significa uma queda de 35%.

Figura 6 - Estimativa de entrega x entrega efetivada



Fonte: Elaborada pelo autor.



A Figura 6 apresenta os valores relativos ao recebimento esperado pela cooperativa e o total recebido na safra de 2017, nota-se que foi recebido menos da metade projetado.

Figura 06 - Resultados finais 2017

UNIDADE	META PROJETADA		META CONTRATADA			META EFETIVADA
	ÁREA (há)	PRODUÇÃO (Ton.)	Contratos Efetivados (há)	% Efetivados	META (Ton)	EFETIVADO (Ton)
Tenente Portela	300	840	198	66,0%	554	450
C.Bicaco/Dois Irmãos	350	980	187	53,4%	524	412
Santo Augusto	500	1.400	217	43,4%	608	705
Chiapetta	200	560	110	55,0%	308	256
Ajuricaba	400	1.120	155	38,8%	434	400
Nova Ramada	100	280	10		28	18
Ijuí	1.964	5.499	1.110	56,5%	3.108	2900
Augusto Pestana	300	840	132	44,0%	370	210
Jóia	500	1.400	148	29,6%	414	408
<b>Total Industria</b>	<b>4.614</b>	<b>12.919</b>	<b>2.267</b>		<b>6.348</b>	<b>5759</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notamos que as metas quase dobraram referente ao ano de 2016, mas o número de contratos diminuiu consideravelmente, consequentemente o recebimento caiu equiparado ao ano de 2016, essa diminuição se dá principalmente pela alteração do contrato, onde constava que o produtor era obrigado a depositar 30 % no mínimo da produção de soja da safra subsequente, isso fez com que muitos produtores não aderissem ao plano de incentivo proposto pela Cotrijui.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAS

Este relatório resulta do estágio obrigatório realizado na Cooperativa Cotrijuí. O estágio foi realizado no período de 17 de abril de 2017 à 13 de julho de 2017, as atividades desenvolvidas foram as seguintes: Inicialmente tivemos um treinamento juntamente com demais estagiários e alguns colaboradores da cooperativa, na tecnicon na cidade de Horizontina, após o período de treinamento fomos divididos em diversos setores da cooperativa, coube a mim, definido pelo diretor executivo Gilmar Fragosso, desenvolver atividades junto ao setor de produção agropecuária que era liderado pelo Diretor de produção agropecuária Nelson Smola que foi o supervisor deste relatório.

Nesse período do estágio devido à época do ano, as atenções estavam voltadas para o plantio da aveia, cereal este industrializado pela cooperativa em sua agroindústria, devido a

isso, as atividades desempenhadas no período estavam relacionadas ao PAC internamente chamado, que se trata de um plano estratégico desenvolvido pela cooperativa, para incentivar o cultivo de aveia.

A realização do estágio obrigatório permitiu um processo de aprendizagem no qual pode-se destacar as seguintes percepções: o cultivo de aveia vem aumentando ano após ano, o motivo desse aumento se dá pela alta produtividade e retorno financeiro do cereal, outro motivo é a substituição desse cultivo pelo cultivo de trigo, que vem caindo de produção no noroeste gaúcho.

O PAC (programa de ato cooperado), sem dúvida alguma é uma excelente estratégia para fidelização do cooperado, e que também deve ser adotado em outras culturas, como no arroz e culturas não muito populares nessa região como feijão e pipoca por exemplo, e assim incentivando a agricultura familiar e aumentando a renda dos pequenos produtores da região, por outro lado diversificando ainda mais as atividades da cooperativa, resultando em renda e emprego e assim desempenhando a maior razão da existência de uma cooperativa.

Estas alternativas foram sugeridas para a cooperativa, tendo em vista que a cooperativa necessita comprar no mercado, pipoca, feijão e centeio por exemplo, para atender uma linha completa de seus produtos, esses produtos sendo cultivados pelos próprios produtores cooperados, diminuiria o preço de custo dos mesmos e aumentando a margem de contribuição sobre o produto industrializado, assim remunerando e ajudando os pequenos produtores da região, garantido renda para as famílias e incentivando a economia local e produtos de qualidade.

Estão sendo desenvolvidos programas de ato cooperado para 2018 em várias culturas, como milho, feijão, centeio e linhaça, com a finalidade de garantir a total comercialização dos cultivos, prestando toda a assistência técnica necessária para a melhor produtividade e rentabilidade dos produtores.

O ato cooperado é de extrema importância para a cooperativa bem como para seus associados e comunidade em geral, fortalecendo os laços entre as partes, colaborando com a economia local, valorizando a cultura, o produto local e gerando oportunidades de negócio para todos envolvidos.

Cabe destacar, ao concluir este relatório a importância da realização do estágio obrigatório para um processo de aprendizado do acadêmico do Curso de Gestão de Cooperativas, uma experiência única onde o acadêmico tem a oportunidade de demonstrar o seu conhecimento e pôr em prática tudo aquilo que aprendeu na teoria durante o decorrer do curso de Gestão de Cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A.. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. BBR-Brazilian Business Review, v. 9, n. 2, 2012.

BULGARELLI, Waldírio. As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial E Geral**: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 144 p.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1973.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

NASCIMENTO, Fernando Rios do. Cooperativismo como alternativa de mudança: uma abordagem normativa. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

OLIVEIRA, D. Manual de Gestão de Cooperativas. São Paulo: Atlas, 2000.

PERIUS, Vergílio Frederico. Cooperativismo e lei. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

PINHO, Diva Benevides. Dicionário de cooperativismo: doutrina, fatos gerais e legislação cooperativa brasileira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1961.

PINHO, Diva Benevides. Gênero e desenvolvimento em cooperativas: compartilhando igualdade e responsabilidades. ESETec. Brasília: SESCOOP/OCB, 2000.

POLÔNIO, Wilson Alves. Manual das sociedades cooperativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REIS JÚNIOR, Nilson. Aspectos societários das cooperativas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO, disponível em:  
<http://www.sescoopr.br/cooperativismo/principios/>. Acesso em < 01 jul de 2018>.

VALADARES, J. H. Moderna administração de cooperativas. Belo Horizonte. maio 2002.  
(Apostila FORMACOOOP – Mód. II – SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004).