

# SISTEMA DE GESTÃO EM COOPERATIVAS: O CASO DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA JÚLIO DE CASTILHOS

Gustavo Fontinelli Rossés\*

Gabriel Murad Velloso Ferreira\*\*

Jaime Peixoto Stecca\*\*\*

Cristiane Braida Gelatti\*\*\*\*

**RESUMO:** A elevada competitividade que tem se estabelecido no campo econômico, tem levado as cooperativas à necessidade de desenvolver mecanismos que assegurem a sua sustentabilidade no mercado. Assim, é notório que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade mais complexa e, para isso, a utilização de um modelo de gestão adequado é de salutar relevância. Diante do exposto, o presente trabalho analisa o sistema de gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos (COTRIJUC). Especificamente, buscou-se identificar os procedimentos e as ferramentas de gestão utilizados pela cooperativa, tendo como base o modelo proposto por Oliveira (2006), que proporciona maior entendimento do sistema de gestão da COOTRIJUC. Para obtenção dos resultados foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade e questionário com perguntas estruturadas e não estruturadas. Os resultados obtidos permitiram concluir que os componentes do modelo são conhecidos e

---

\* Docente da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. E-mail: gustavo@politecnico.ufsm.br

\*\* Docente da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. E-mail: gabriel@politecnico.ufsm.br

\*\*\* Docente da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. E-mail: jaime@politecnico.ufsm.br

\*\*\*\* Discente do curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. E-mail: crisgelatti@gmail.com

valorizados pelos dirigentes, mesmo com o fato de a cooperativa não apresentar o desempenho desejado em alguns elementos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativas; Cooperativismo; Sistema de Gestão; Agronegócio.

## **MANAGEMENT SYSTEM IN COOPERATIVES: THE JULIO DE CASTILHOS AGRICULTURAL AND CATTLE-RAISING COOPERATIVE**

**ABSTRACT:** High competitiveness levels established in the economic field have required that cooperatives develop mechanisms to ensure their sustainability in the market. Since these organizations in fact face the challenges of a more complex reality, an appropriate management model is greatly relevant. The management of the Agricultural Cooperative of Julio de Castilho (COTRIJUC) is analyzed and the procedures and management tools used by the cooperative, based on the model proposed by Oliveira (2006), are identified with the consequent understanding of the COOTRIJUC management system. Personal interviews and in-depth questionnaires with structured and unstructured questions were undertaken. Results show that the components of the model are known and valorized by the managers even though the cooperative does not have the expected performance in certain items.

**KEYWORDS:** Cooperatives; Cooperativism; Management System; Agribusiness.

## **INTRODUÇÃO**

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais, que têm levado as organizações a adotarem estratégias diferenciadas. Diante deste cenário de mudanças, Maraschin (2004) destaca a importância do cooperativismo, uma vez que as cooperativas surgem como uma oportunidade para melhorar as condições dos produtores frente ao poder de mercado cada vez maior das indústrias de fornecimento e processamento.

Esse novo contexto, marcado pela abertura comercial, por constantes mudanças tecnológicas, bem como pela eliminação dos mecanismos de intervenção e de proteção estatal, conduz as cooperativas a buscarem técnicas eficientes de gestão e posturas estratégicas voltadas para o mercado. Com isso, o planejamento e a velocidade de resposta às mudanças do mercado se tornaram imprescindíveis para a sustentabilidade dessas organizações.

De acordo com Gramacho (1997), rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam a aumentar a eficácia e a competitividade das cooperativas. Desse modo, é necessário que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade mais complexa e, para isso, a utilização de um modelo de gestão adequado é de fundamental importância.

Vale lembrar que, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2009), em levantamento realizado referente o ano de 2008, o faturamento do setor foi de R\$ 83 bilhões, sendo que as cooperativas geram mais de 255 mil empregos no país. Ainda segundo a OCB, existem no Brasil em torno de 7.682 cooperativas registradas em diversos setores, como: agropecuário, crédito, consumo, educacional, produção, saúde, habitacional, turismo, lazer e transporte.

Embora os números demonstrem a relevância das cooperativas, cresce cada vez mais a concorrência com as demais organizações, sejam elas multinacionais,

de capital fechado ou sociedades limitadas, o que intensifica a necessidade de um modelo de gestão coeso e efetivo. Zylbersztajn (1994) evidencia que o crescimento das estruturas cooperativas é seguido pela dificuldade de sua gestão.

A par dessas considerações, Oliveira (2006) propõe um modelo de gestão que proporciona alguns direcionamentos administrativos para os executivos e profissionais das cooperativas. O modelo apresentado pelo autor é constituído de sete componentes que atuam de forma interligada e interativa: componentes estratégicos, diretivos, comportamentais, de avaliação, de mudanças, tecnológicos e estruturais.

Diante do exposto, buscou-se analisar e melhor compreender o sistema de gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos (COTRIJUC), do qual foram identificados os procedimentos e as ferramentas de gestão utilizadas pela mesma tendo como base o modelo proposto por Oliveira (2006). Como contribuição, o presente trabalho apresenta elementos que potencializam a competitividade e suas respectivas consequências para o sucesso das cooperativas, visto que, ao analisar as formas como as mesmas são gerenciadas, assim como as ferramentas administrativas adotadas, passa-se a conhecer fatores que são impeditivos para a sua sobrevivência ao longo do tempo.

Portanto, o problema central que instiga esta pesquisa é: *quais as relações existentes entre o sistema de gestão da COTRIJUC e o modelo proposto por Oliveira (2006)?* Delimitou-se esse universo por se julgar importante a coleta de informações dentro de um aparato competitivo e sócioeconômico e cultural com características similares, ou seja, no contexto das organizações cooperativas.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

Os aspectos metodológicos contemplam o direcionamento para identificar as respostas do problema de pesquisa. De modo a promover o desenvolvimento do presente trabalho, a análise do sistema de gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos concentrou o direcionamento do mesmo.

Seguindo essa proposta, considera-se esse estudo como sendo do tipo

qualitativo, uma vez que busca a identificação de uma metodologia de gestão em particular, sem deixar de considerar suas implicações dentro da cooperativa. Triviños (1987, p. 120) assevera que “a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica. Isto significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns”.

Por sua vez, o método de investigação foi o de estudo de caso, centrado no estudo das características específicas de uma organização em particular. Yin (2001) assinala que esse método de investigação compreende um estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Com relação à organização-alvo desse estudo, pode-se destacar que a Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda., da Cidade de Júlio de Castilhos, RS, foi fundada em 12 de março de 1950, “com o objetivo econômico de unir os agricultores que se dediquem ao plantio do trigo e quaisquer outros produtos da lavoura, dentro da área de ação e comprar para eles, em comum, artigos necessários as suas culturas, beneficiar, padronizar e vender sua produção e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos”. Em 2007 alterou a sua razão social para COTRIJUC - Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos (COTRIJUC, 2010).

Em se tratando da coleta de dados na cooperativa, a fim de promover a identificação dos processos e das ferramentas de gestão adotadas, utilizou-se coleta através de entrevistas pessoais em profundidade e questionário com perguntas estruturadas e não estruturadas. Vale ressaltar que a coleta dos dados se deu nos meses de abril e maio de 2010. Todos os instrumentos de coleta de dados foram elaborados tendo como base o modelo de gestão de cooperativas proposto por Oliveira (2006). Nesse sentido, o nível estratégico da cooperativa concentrou o alvo de investigação para responder ao problema. Com isso, foram pesquisados o vice-presidente, a líder de recursos humanos e um facilitador. Essas pessoas foram indicadas pelo presidente da cooperativa como sendo aquelas que possuem amplo conhecimento do sistema de gestão da COTRIJUC.

A partir dos dados coletados, a análise dos resultados possibilitou o entendimento do sistema de gestão da cooperativa. Conforme Mattar (1994), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. Para a execução da análise e interpretação, foram utilizadas, principalmente, as técnicas qualitativas de análise de conteúdo.

## 2.1 GESTÃO DE COOPERATIVAS

Bialoskorski (1998) descreve cooperativa como sendo uma organização empresarial de propriedade comum, baseada em princípios doutrinários com origens nos socialistas utópicos associacionistas. Seus ideais englobam a igualdade, a solidariedade, a fraternidade e a liberdade, de forma a buscar condições para que os associados possam se estabelecer eficientemente no mercado, além de proporcionar bem estar social.

O cooperativismo se expandiu pelos mais diversos segmentos do mercado, sendo esse fator, segundo Gimenes e Gimenes (2007), um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do agronegócio no Brasil.

Para Davis e Goldberg (1957), o *agribusiness* é a “soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Neves (2005) destaca que as cooperativas do agronegócio estão atingindo maturidade e sustentabilidade num ambiente altamente competitivo, investindo em melhoria e treinamento intensivo no aprimoramento de sua capacidade gerencial e tecnológica e na formação e capacitação de seus funcionários e associados.

Dessa forma, as cooperativas agropecuárias fornecem serviços desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até assistência social aos cooperados. Lopes (2009) afirma ainda que a formação de cooperativas busca amenizar a falta de recursos destinados aos

produtores rurais individualizados e para a comunidade, aumentando, dessa forma, o poder de mercado dos mesmos.

Gimenes e Gimenes (2007) consideram que a região sul do Brasil possui um perfil diferenciado do restante do país no setor agroindustrial devido a sua importância na produção de alimentos, tanto *in natura* quanto processados.

Uliana e Gimenes (2008) destacam que as cooperativas agropecuárias vêm enfrentando dificuldades para acompanharem o mercado. Assim, é possível concluir que a sobrevivência da cooperativa depende da sua competitividade e que, para isso, é necessário profissionalizar sua gestão, buscando garantir o desempenho econômico da Sociedade.

Para fundamentação, Oliveira (2006) propõe, em sua obra “Manual de Gestão das Cooperativas”, um modelo de gestão específico para as cooperativas, conforme ilustrado a seguir.



Figura 1 Componentes do modelo de gestão das cooperativas.

Fonte: Oliveira (2006).

O modelo de gestão apresentado por Oliveira (2006) é composto por sete componentes administrativos, conforme mostra a figura, considerando a forte

interação entre cada um deles.

O primeiro deles trata dos Componentes Estratégicos, no qual Oliveira (2006) considera que o passo inicial no alcance da eficácia nos negócios é o planejamento estratégico, processo administrativo que estabelece a direção e as metas da cooperativa, o caminho a ser seguido para o alcance dessas metas. Aliados ao conceito de planejamento estratégico identificam-se a qualidade e o marketing como agentes de sustentabilidade desse processo. Machado (2006) assevera que a qualidade total precisa ser conquistada, de modo que se conheça a opinião dos clientes e cooperados para serem utilizadas como indicadores de qualidade. Por sua vez, o marketing total, conforme Oliveira (2006), é a sinergia dos diversos setores e atividades da cooperativa buscando atender as expectativas do mercado e de seus cooperados.

O segundo componente do modelo atém-se aos Componentes Estruturais. Assim, Oliveira (2006) entende que estrutura organizacional contempla a delegação de tarefas, funções e responsabilidades em diferentes níveis da administração e a relação de cada parte com as demais e com a cooperativa como um todo. Segundo o autor o processo de gestão da cooperativa pode valer-se do sistema de informação gerencial, que nada mais é do que a transformação dos dados em informações, como subsídios para as decisões e para as estratégias dos gestores buscando atingir o resultado planejado.

Os Componentes Diretivos referem-se ao terceiro elemento do modelo. Para Machado (2006) um gestor deve ter pleno conhecimento da organização que administra, uma vez que o conhecimento e utilização das técnicas de administração não asseguram o resultado desejado. Rodrigues e colaboradores (2003) entende por liderança as ações de educar, orientar e estimular pessoas na busca de melhores resultados diante de desafios, riscos e incertezas. A falta de comunicação é um problema muito comum em todas as organizações. Assim Oliveira (2006) considera a comunicação como o processo de entendimento e transmissão de um dado ou informação que ocorre entre emissor e receptor visando alguma finalidade da cooperativa. Após a decisão por parte do administrador, dentre as opções disponíveis, do caminho que a cooperativa irá seguir para alcançar

o resultado esperado, será necessária a ação, implementando a decisão tomada, utilizando eficientemente os recursos disponíveis e alcançando o resultado planejado pela cooperativa. Na ótica de Stefano, Zampier e Grzeszczeszyn (2006), estes fatores geram aplicações diretivas como maior capacitação profissional dos cooperados, executivos e funcionários de cooperativas.

No quarto grupo de estudo destacam-se os Componentes Tecnológicos. O produto ou serviço oferecido que, na visão de Oliveira (2006) quando considerada a relação cooperativa/cooperado/mercado, é o objeto de existência da organização cooperativa e deve ser desenvolvido por um conjunto de atividades sequenciais relacionadas que busca atender às necessidades dos clientes, cooperados e funcionários da cooperativa. Conforme Oliveira (2006), o processo é o ponto principal para o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão nas cooperativas, exigindo conhecimento, entendimento conceitual e possível aplicação de determinado assunto na realidade da cooperativa. Prahalad e Hamel (1990) corroboram que o conhecimento e o aprendizado atribuem à organização uma qualidade especial para a criação de vantagens competitivas.

Os Componentes Comportamentais são descritos por Oliveira (2006) como sendo: a capacitação para aprender e aplicar conhecimentos nas atividades desenvolvidas na cooperativa; o desempenho a consideração do esperado e estabelecido para uma atividade ou cargo em relação aos resultados obtidos pelo funcionário responsável pela função; o potencial como conjunto de características e conhecimentos que determinada pessoa apresenta para exercer alguma atividade relacionada ou não à sua função ou cargo; o comportamento como resultado em atitudes de determinado indivíduo que sofre influência de diversas variáveis do ambiente que o cerca; e o comprometimento na forma de aceite da responsabilidade para alcançar os objetivos da cooperativa ou dos cooperados.

Os Componentes de Mudança são o sexto grupo na análise do modelo proposto por Oliveira (2006). Para o autor a administração de resistências é o fator que identifica o conjunto de valores e expectativas dos funcionários da cooperativa, buscando minimizar algum tipo de dificuldade ao processo

de evolução da organização por meio de orientação e capacitação. O alcance dos objetivos da cooperativa faz uso da postura para resultados direcionando os recursos humanos e financeiros disponíveis. Apoiado nisso, o trabalho em equipe é utilizado para desempenhar as atividades de forma conjunta, unindo treinamento e aprendizagem.

Finalmente, os Componentes de Avaliação, na ótica de Oliveira (2006), utilizam os indicadores de desempenho, que são parâmetros de avaliação pré-estabelecidos e que permitem avaliar o grau de sucesso na realização das atividades da cooperativa. O autor salienta ainda que o controle compara os indicadores de desempenho e busca avaliar o desenvolvimento e os resultados das estratégias e as ações para orientar os gestores sobre a eficácia ou não nos resultados de forma que os erros possam ser corrigidos assegurando os resultados esperados e, dessa forma, proporciona a evolução gradativa do processo administrativo e dos resultados da cooperativa, ou seja, o aprimoramento.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O uso de tecnologias de gestão em cooperativas não deve, segundo Cordeiro e Dantas (2008), afastá-las de seus objetivos básicos, mas, sim, conciliar a visão de mercado com a necessidade de conduzir a organização no caminho certo. Diante disto, serão apresentados a seguir os resultados da análise de cada elemento.

Considerando os **componentes estratégicos**, que abrangem Planejamento Estratégico, Programas de Qualidade e Ações de Marketing, constatou-se durante a entrevista que o Comitê de Administração, juntamente com os chefes de áreas, são responsáveis pelo processo de planejamento estratégico. Porém, segundo um entrevistado, “a aplicação prática da metodologia tem apresentado algumas lacunas no quesito prazo, existindo atraso na conclusão das etapas”.

Os administradores da COTRIJUC consideram o planejamento estratégico um componente indispensável para a organização, sendo muito utilizado na cooperativa. Em entrevista, os gestores afirmaram que “o planejamento funciona bem na cooperativa, porém, devido ao momento de crise enfrentado, a

implantação de algumas estratégias foi cancelada”. Considerado de maneira geral pela cooperativa como uma “ferramenta administrativa importante, mas não o principal elemento da administração”, o planejamento estratégico é apontado como um “componente teórico voltado à análise ambiental da organização, havendo no momento atual da cooperativa a necessidade de análise estrutural”.

Devido à cooperativa ser um empreendimento autogestionado, é esperado que se tenha participação dos cooperados no Planejamento Estratégico. Nesse sentido, verificou-se que os cooperados atuam por meio do Conselho de Planejamento. No entanto, é apontada pouca participação dos cooperados no planejamento, devido principalmente à “falta de capacitação dos mesmos”, conforme destacou um entrevistado. O planejamento não é considerado automaticamente efetivo, de maneira que “se torna necessário satisfazer o cooperado no campo”, ou seja, é preciso que se tenham resultados práticos para os cooperados na forma de serviços prestados. Os dirigentes apontam que, em se tratando de objetivos de médio e longo prazo “a cooperativa está muito à frente da visão do cooperado e isto dificulta a concretização dos objetivos”.

Em se tratando de programas de qualidade, a COOTRIJUC avalia todos os anos sua metodologia de controle de qualidade, buscando, segundo os dirigentes, “identificar o que está bom e o que precisa ser aperfeiçoado, além de realizar e desenvolver um plano de ação nessa área”. A cooperativa utiliza os moldes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP para a realização de avaliação interna e externa, no entanto, foi afirmado durante entrevista que, em função da crise financeira que a cooperativa enfrenta, houve uma pausa na utilização do programa, sendo utilizado apenas para algumas práticas.

Buscando atender as expectativas do mercado e de seus clientes, a estratégia de marketing da cooperativa está voltada para a qualidade dos produtos oferecidos, seja nos insumos, nos produtos agropecuários ou no combustível. Isto pode ser observado no relato de um entrevistado: “ofertamos sempre o melhor produto embora com mais custo, mas permanecendo dentro do preço de mercado”. Assim, a administração da cooperativa considera que sua competitividade está na qualidade de seus produtos e serviços oferecidos aos cooperados, “analisamos

a satisfação/insatisfação do associado e buscamos qualidade no atendimento, ainda que a supervisão de comportamento seja fraca”.

A cooperativa afirma reduzir a margem de ganho dos produtos para garantir aos associados outras vantagens como expansão dos seus pontos de venda de produtos para o interior, além de ofertar técnicos agrícolas diretamente no campo para auxiliar os produtores rurais. Os gestores entendem que as ações de marketing da cooperativa necessitam de desenvolvimento, contudo, destacam as ações de comunicação que são utilizadas, como “programas de rádio local, jornal local e regional, web sites e divulgação em eventos para promover seus produtos”.

Observa-se, de maneira geral, que os componentes estratégicos são desenvolvidos pela cooperativa. Destaca-se o planejamento estratégico como a ferramenta mais entendida e utilizada na cooperativa. Programas de qualidade e ações específicas de marketing podem ser mais explorados.

Quando analisados os **componentes estruturais** da COTRIJUC pode-se observar que a cooperativa possui organograma e delineamento de suas funções, hierarquias e responsabilidades bem definidas, facilitando o fluxo dos processos. A administração da cooperativa afirma que “o poder decisório da alta administração é descentralizado, adotando a postura de gestão compartilhada”. Deste modo, todas as decisões estratégicas são tomadas pelo Comitê de Administração e aquelas de maior repercussão são compartilhadas com o Conselho de Administração, garantindo ainda aos cooperados liberdade de intervenção no processo, sem preocupação com quebra de autoridade organizacional.

De acordo com os entrevistados “é da cultura da organização a união dos cooperados, o trabalho em equipe e a total liberdade para os cooperados opinarem no processo decisório, sendo as decisões tomadas por consenso dos associados”. Segundo depoimento da administração da cooperativa “o tipo aberto de liderança facilita o engajamento dos funcionários bem como dos cooperados o que em outras direções era difícil de ser alcançado”. Conforme citado em entrevista, “a direção atual busca união geral sem resistência, avaliação e retorno dos funcionários e cooperados, errar em conjunto é melhor que acertar

sozinho”.

Buscando melhor compreensão das informações gerenciais, a cooperativa disponibiliza cursos de extensão de ensino com capacitação básica para seus associados, para que, assim, todos contribuam para o ambiente de união e descentralização da cooperativa. Os diretores consideram o sistema de informação eficaz, mas reconhece que tem muito a melhorar o que é comum em qualquer empresa. Pensando nisso, há cerca de dois anos a COTRIJUC migrou para um novo sistema de informação, buscando garantir a segurança nas decisões, padronização e qualidade da informação e aprimoramento da gestão, necessidade observada devido ao grande desenvolvimento da cooperativa.

Percebe-se que os componentes estruturais da cooperativa estão delineados e em evolução. Isto é confirmado principalmente pelo aperfeiçoamento no sistema de informação gerencial e no funcionamento da estrutura hierárquica.

Considerando os **componentes diretivos** propostos por Oliveira (2006), os entrevistados evidenciaram que, de maneira geral, as pessoas em cargos de confiança conseguem obter o engajamento dos profissionais no alcance dos objetivos da cooperativa.

“O desenvolvimento de lideranças atuais na cooperativa é contínuo com *feedbacks* frequentes sobre atitudes e comportamentos, além de treinamentos internos e externos para o desenvolvimento de competências técnicas, nos permitindo selecionar ou realocar pessoas para diferentes funções através do Comitê de Contratação”.

Os entrevistados consideram que o mais importante no processo de gestão é a descrição dos processos, o treinamento e a produção de relatórios, bem como manter os funcionários pelo maior tempo possível dentro da organização, o que evita a perda de conhecimento. A cooperativa possui detalhamento e descrição de cargos, “apresentamos uma base, mas não um padrão formal de detalhamento; após cada treinamento, são exigidos descrições e relatórios para posterior avaliação”.

Rodrigues e colaboradores (2003) dissertam que um problema encontrado facilmente nas organizações é a falta de comunicação interna. Com base nisso,

a pesquisa aponta que a cooperativa faz uso de informativos internos mensais, reuniões mensais para a liderança, murais nos locais de acesso e *web sites* como ferramentas formais para a comunicação interna.

As respostas obtidas permitiram concluir que a administração concorda parcialmente com a afirmação de que a supervisão exercida pelos cargos de chefia orienta eficazmente os colaboradores no sentido de alcançar os objetivos, de maneira que cada líder possui a responsabilidade de supervisionar sua equipe e encaminhar as informações necessárias para o Comitê de Administração. A supervisão e orientação para o alcance das metas ocorrem na rotina do trabalho.

A entrevista permitiu identificar ainda que a coordenação e integração das pessoas no desenvolvimento de determinadas atividades acontecem com o direcionamento do líder. “Todos são estimulados a desenvolver uma visão sistêmica, a partir das reuniões mensais da liderança e reuniões conjuntas e exemplos de direção através do Comitê de Administração”.

As tomadas de decisões na cooperativa são efetivadas pelo Comitê de Administração, em reuniões semanais ou extraordinariamente nas situações de urgência. Os gestores apontam que “as decisões são tomadas com embasamento e criteriosamente, sempre de forma colegiada buscando interdisciplinaridade, visão intersetorial e por consenso”.

Para o alcance dos resultados esperados, torna-se necessária à implementação da decisão oriunda de planejamento ou de consenso do comitê, havendo sempre uma avaliação dos fatores internos e externos. Porém, os entrevistados inferem que algumas vezes “as ações são realizadas de forma simplista não contemplando variáveis e interesses suficientes para garantir o resultado planejado”.

No que tange aos componentes diretivos, evidencia-se a constante necessidade de capacitação dos cooperados e colaboradores, assim como o incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. Ações são praticadas na cooperativa buscando desenvolver algumas aplicações diretivas, tais como: aumento da capacitação profissional dos cooperados, dos executivos e dos profissionais de cooperativas; busca constante de maiores níveis de motivação, participação e comprometimento com os resultados da cooperativa.

Tomando como base Oliveira (2006), os **componentes tecnológicos** são compostos por: produtos e serviços, pós-venda, procedimento e conhecimento. Assim os entrevistados apontam que se torna cada vez maior a diversidade entre os clientes de qualquer mercado e da mesma forma aumenta a necessidade de flexibilidade da empresa para atendê-los, exigindo competência e saúde financeira. Denotam ainda que “apesar de não apresentarmos bons resultados financeiros, buscamos atender as necessidades dos cooperados desde crédito, melhores condições de pagamentos e diversidade de produtos, bem como prezar pela qualidade dos mesmos”.

Ainda nesse contexto, observa-se que a administração da COTRIJUC vale-se de técnicas de pós-vendas para fidelizar os associados. Dessa maneira, busca atribuir à organização uma qualidade especial para a criação de vantagens competitivas. Esta característica é observada quando os entrevistados afirmam que “a cooperativa busca garantir a qualidade e a entrega da solução prometida a qualquer custo, utilizando a técnica de pós-vendas para auxiliar a fidelização dos associados”.

Os gestores da COTRIJUC concordam parcialmente que a cooperativa possui procedimentos formais de trabalho que orientam suas atividades essenciais, salientado que “os procedimentos e processos estão descritos, mas o treinamento do comportamento não é muito trabalhado”. Notou-se também que a cooperativa proporciona treinamentos internos, espaços em reuniões para exposição de assuntos de interesse da cooperativa, assim como nas tomadas de decisão são usados e compartilhados os conhecimentos adquiridos. Desta forma, o conhecimento atribuí à organização, conforme Prahalad e Hamel (1990), qualidade especial para a criação de vantagens competitivas.

Na análise dos componentes tecnológicos fica evidente que a cooperativa preza ao máximo a qualidade dos produtos e serviços ofertados, satisfação dos associados, bem como o compartilhamento de conhecimentos. Porém, torna-se necessária maior atenção no que tange à aplicação dos procedimentos formais de trabalho.

Sob a ótica dos **componentes comportamentais** identificam-se como pontos

determinantes a capacitação, o desempenho, o potencial, o comportamento e o comprometimento. A entrevista permitiu observar que a organização possui grande interesse na formação de seus associados: “possuímos um planejamento anual de treinamento e apoiamos iniciativas de participação em palestras ou cursos em áreas afins da atividade praticada dentro da cooperativa, e disponibilizamos auxílio financeiro para que isso ocorra”.

Os parâmetros de avaliação de desempenho, na cooperativa, são “definidos pelos próprios funcionários, de modo que a avaliação é realizada por competência”. Os entrevistados afirmam que a cooperativa incentiva o desenvolvimento do potencial de seus funcionários e corpo diretivo, “efetuamos diversas promoções internas com a intenção de reconhecer os desempenhos alcançados, em função destas oportunidades sempre é estimulado e facilitado o acesso para a busca de desenvolvimento”.

De acordo com a pesquisa pode-se observar que os profissionais e o corpo diretivo apresentam comportamento pró-ativo frente aos desafios da cooperativa, caracterizados, segundo os dirigentes, pela “definição e prática de responsabilidade pelas ações da organização por parte do corpo diretivo e maioria dos profissionais”. Os entrevistados observam comprometimento do corpo diretivo com o alcance dos objetivos da cooperativa através da exposição de oportunidades de melhoria e sugestões em reuniões.

Em se tratando de componentes comportamentais, constatou-se que a COTRIJUC faz uso e busca aprimoramento dos componentes deste grupo, incentivando o desempenho, a capacitação de seus profissionais, buscando reter seus talentos e desenvolvendo o comprometimento e o comportamento pró-ativo do corpo diretivo.

Como sexto grupo na análise do modelo proposto por Oliveira (2006) têm-se os **componentes de mudança**. Assim os gestores defendem que a cooperativa oferece abertura para o diálogo e comunicação dos aspectos envolvidos nas mudanças atuando para minimizar as resistências diante das mudanças necessárias.

Os entrevistados apontam que a cooperativa “algumas vezes é excessivamente focada nas metas e pouco no detalhamento de como caminhar até ela”. Com

isso, percebe-se a importância de se ir além das metas, de oferecer toda a base para o alcance do que foi proposto. É sabido que o foco excessivo em metas e padrões muitas vezes inalcançáveis é uma fonte de desmotivação. É evidenciado ainda que a cooperativa incentiva o trabalho em equipe criando “condições para encaminhamento dos assuntos através de reuniões ordinárias e extraordinárias”. Salientam ainda que “alguns projetos são direcionados para serem executados por pessoas de diferentes setores, fazendo uso das diferentes competências”.

Os gestores buscam minimizar algum tipo de dificuldade ao processo de evolução da cooperativa, orientando e capacitando os colaboradores, além de prezar pela validação dos resultados. A COTRIJUC utiliza os recursos humanos e financeiros disponíveis no alcance dos objetivos planejados fazendo uso da postura para resultados. Observa-se também que a cooperativa incentiva a realização das atividades de forma conjunta, havendo, assim, oportunidade para a troca de conhecimentos ocasionando maior eficiência na execução das tarefas.

Por último, a pesquisa buscou identificar os **componentes de avaliação** na gestão da COTRIJUC, podendo-se observar a existência de indicadores de desempenho formalizados no seu processo de gestão, sendo definidos vários indicadores estratégicos como os “indicadores financeiros, volumétricos, de participação no mercado, entre outros”.

Na busca de avaliar o desenvolvimento e os resultados das estratégias e ações os indicadores de desempenho são acompanhados e controlados na gestão da cooperativa, “anualmente na revisão do planejamento, por meio das reuniões do comitê de administração e de líderes com suas equipes, porém com grande atraso nos últimos dois anos”.

Conforme a pesquisa, o processo de melhoria das atividades da cooperativa “gera demanda para o plano anual de treinamento e proporciona argumentos para a devolução de avaliação de desempenho”. Desse modo, os dirigentes descrevem que “é realizada anualmente uma avaliação de desempenho global, após é indicada a etapa de estruturação do plano estratégico objetivando as melhorias identificadas”.

A partir da descrição dos componentes de avaliação, notou-se que a cooperativa

utiliza indicadores de desempenho acompanhando e controlando estes indicadores e que essa ferramenta administrativa é utilizada no aprimoramento das atividades da cooperativa.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As cooperativas enfrentam grandes desafios no mercado competitivo em que atuam; por isto, a adoção de um sistema de gestão efetivo é fundamental para o bom desempenho de suas atividades. Nesse sentido, este trabalho buscou entender o sistema de gestão utilizado na COTRIJUC, tendo como embasamento o modelo de gestão de cooperativas proposto por Oliveira (2006). Na sequência serão apresentadas as principais considerações acerca de cada componente do modelo de Oliveira (2006).

Na análise dos componentes estratégicos utilizados pela COTRIJUC, tem destaque o planejamento estratégico como a ferramenta mais desenvolvida e utilizada na cooperativa. Contudo, há a necessidade de maior exploração dos programas de qualidade e ações específicas de marketing, pois estas ferramentas podem contribuir de forma mais efetiva para o aperfeiçoamento dos processos e produtos.

O estudo apontou ainda que os componentes estruturais da cooperativa estão delineados e em evolução. Isto é confirmado principalmente pelo aperfeiçoamento no sistema de informação gerencial, desenvolvimento dos trabalhos em equipes, aumento da flexibilidade administrativa nos níveis estratégico, organizacional e de processos e no funcionamento da estrutura hierárquica.

Considerando os componentes diretivos, observa-se na cooperativa a constante necessidade de capacitação dos cooperados e colaboradores, além da busca por comprometimento com os resultados, assim como o aumento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. Ações são praticadas na cooperativa buscando desenvolver e proporcionar algumas aplicações diretivas, tais como: aumento da capacitação profissional dos cooperados, dos executivos e dos profissionais de cooperativas; busca constante de maiores níveis de motivação,

participação e comprometimento para com os resultados da cooperativa.

Observando-se os componentes tecnológicos, fica evidente que a cooperativa preza ao máximo a qualidade dos produtos e serviços ofertados, satisfação dos associados, bem como o compartilhamento de conhecimentos. Porém torna-se necessária maior atenção no que tange à aplicação dos procedimentos formais de trabalho.

Quanto aos componentes comportamentais, evidenciou-se que a COTRIJUC faz uso e busca aprimoramento dos componentes deste grupo, incentivando o desempenho, a capacitação de seus profissionais, buscando reter seus talentos e desenvolvendo o comprometimento e o comportamento pró-ativo do corpo diretivo.

De maneira geral, a cooperativa utiliza os componentes de mudança na busca por minimizar algum tipo de dificuldade ao processo de evolução da cooperativa, orientando e capacitando os colaboradores, além de prezar pela validação dos resultados. A COTRIJUC utiliza os recursos humanos e financeiros disponíveis no alcance dos objetivos planejados fazendo uso da postura para resultados. Observa-se também que a cooperativa incentiva a realização das atividades de forma conjunta, havendo, assim, oportunidade para a troca de conhecimentos ocasionando maior eficiência na execução das tarefas.

A partir da descrição dos componentes de avaliação, notou-se que a cooperativa utiliza indicadores de desempenho acompanhando e controlando estes indicadores e que essa ferramenta administrativa é utilizada no aprimoramento das atividades da cooperativa.

Dessa forma, constata-se que o objetivo traçado no início do trabalho foi alcançado, pois foram identificados os procedimentos e ferramentas de gestão utilizadas pela COTRIJUC, tendo como base o modelo de gestão proposto por Oliveira (2006). Assim, a presente pesquisa possibilitou um maior entendimento do sistema de gestão utilizado pela COTRIJUC, tema de extrema importância para as cooperativas.

O presente trabalho testou na prática um modelo teórico, possibilitando evidenciar que o modelo apresentado reflete a realidade das organizações

cooperativas. No caso da COTRIJUC, percebeu-se que os componentes do modelo são conhecidos e valorizados pelos dirigentes, mesmo com o fato de a cooperativa não apresentar o desempenho desejado em alguns elementos, como já mencionado anteriormente. Observou-se, também, que a COTRIJUC poderia lançar mão de mais ferramentas administrativas, principalmente das ferramentas relacionadas à gestão de marketing. O fato de os cooperados serem ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa é algo que torna a gestão mais complexa e que demanda refinamento na comunicação e educação cooperativa por parte da COTRIJUC.

Finalizando, cabe enfatizar que esse estudo trata de uma pesquisa qualitativa em um único caso prático e não teve o propósito de generalizar resultados. Sendo assim, outras pesquisas poderão completar algumas lacunas desse estudo com o objetivo de expandir o nível de conhecimento desse assunto, tanto no nível teórico quanto prático. Nesse sentido, um segundo passo para esta pesquisa seria, a partir dos conhecimentos iniciais gerados pela fase qualitativa, realizar uma avaliação (buscando quantificação e hierarquização) dos procedimentos gerenciais da cooperativa com a finalidade de se verificar o nível de adequação entre a gestão da COTRIJUC com o modelo teórico proposto por Oliveira (2006).

## **REFERÊNCIAS**

BIALOSKORSKI, N. S.. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1., 1998. **Anais...** [S. l.]: PENZA/FUNDACE/FEARP - USP, 1998. p. 17-35.

CORDEIRO, M. A. N.; DANTAS, M. Z.. Importância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento de empresas cooperativas. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais Eletrônico...** Disponível em:<<http://www.fundace.org.br/cooperativismo>> Acesso em: 25 mar. 2010.

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE JÚLIO DE CASTILHOS – COTRIJUC. **Histórico**. Disponível em:<<http://www.cotrijuc.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2010.

DAVIS, J.; GOLDBERG, R.. A concept of agribusiness. In: DAVIS, J.; GOLDBERG, R.. The genesis and evolution of agribusiness. [S. l.]: Harvard University, 1957. Chapter 1. p. 4-6.

DAVIS, J.; GOLDBERG, R.. A concept of agribusiness. In: DAVIS, J.; GOLDBERG, R.. The nature of agribusiness. [S. l.]: Harvard University, 1957. Chapter 2. p. 7-24.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P.. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 7, n. 1, p. 33-46, jan./jun. 2006.

GRAMACHO, A.. Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, p. 14-15, ago. 1997.

LOPES, A. P.. **Análise de indicadores econômico-financeiros e sociais na gestão de cooperativas agropecuárias na região central do estado do Rio Grande do Sul**. 2009. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em:<<http://www.ppgexr.com.br/arquivos/LOPES,%20ABEL%20PANERAL.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

MACHADO, S. M. C. F.. **Gestão de Cooperativa: um estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis - Fundação Visconde de Cairu. Disponível em:<<http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

MARASCHIN, A. F.. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa-RS**. 2004. Dissertação

(Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: UFRGS, Porto Alegre, 2004.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

NEVES, E. M.. Agronegócio, cooperativas e distribuição de renda. **Valor Econômico**, São Paulo, 2005. Disponível em:<<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=224843>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Banco de Dados**. Disponível em:<<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 10 set. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3. ed.. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. The core competence of the organization. **Harvard Business Review**, p. 79-91, 1990.

RODRIGUES, D. F. et al.. (Coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2003.

STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.; GRZESZCZESZYN, G.. Cooperativas: características, gestão e relevância socioeconômica para o Brasil. In SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 9., 2006, São Paulo. **Anais Eletrônico...** Disponível em:<[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=107](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/an_resumo.asp?cod_trabalho=107)>. Acesso em: 19 mar. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

ULIANA, C.; GIMENES, R. M. T.. Avaliando o Desempenho Econômico de Cooperativas Agropecuárias a partir do EVA – Economic Value Added:

Resultados de uma investigação empírica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18., 2008, Gramado, RS. **Anais Eletrônico...** Disponível em:<<http://www.congressocfc.org.br/hotsite/programacao.html>>. Acesso em: 7 maio 2010.

YIN, R. K.. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

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

*Recebido em: 16 Fevereiro 2011*

*Aceito em: 28 Março 2011*