

Alex Nunes Lima¹
Vitor Kochhann Reisdorfer²
Gabriel Murad Velloso Ferreira³
Marcia Helena dos Santos Bento⁴
Jaime Peixoto Stecca⁵

Estudo de um modelo de gestão e a sua aplicabilidade
na Coopercedro

*Study of a management model and its applicability in
Coopercedro*

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar as relações existentes entre o sistema de gestão da Cooperativa de Produção e Desenvolvimento Rural dos Agricultores Familiares de Santa Maria - Coopercedro e o modelo de gestão das cooperativas proposto pelo autor Oliveira (2015). Sua relevância está voltada, principalmente, para as cooperativas de produção, pois existem poucas referências nesta área. O estudo trouxe benefícios à Cooperativa, aos associados e aos diretores, devido ao período de grandes mudanças estruturais da cooperativa e do mercado em que está inserida. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, na qual se utiliza o método de estudo de caso. Buscou-se identificar a importância de um modelo de gestão coeso e efetivo, que impacte profundamente nas cooperativas. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram pesquisa documental, diário de campo com observação sistemática no ambiente da cooperativa, entrevistas com base em um roteiro de perguntas com os membros dos conselhos de administração e fiscal os quais atualmente respondem pela gestão da cooperativa. O referencial teórico está amparado em Oliveira (2015). Por meio deste estudo, pode-se concluir que uma gestão estruturada e efetiva, é responsável pelo desenvolvimento da cooperativa, proporcionando aos seus associados a agregação de valores e a comercialização de seus produtos.

Palavras-chave: Modelo de Gestão; Cooperativas de produção e Desenvolvimento rural; Agregação de valores.

1 Graduado em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2016).

Atualmente é Assistente de Atendimento do Sistema de Crédito Cooperativo - do SICREDI em Santa Maria - RS. E-mail: alexlimapolitecnico@gmail.com

2 Graduado em Ciências Contábeis e em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões. Professor Adjunto do curso em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Santa Maria. Editor da Revista de Gestão e Organizações Cooperativas-RGC, do Politécnico da UFSM. Coordenador do curso técnico em Cooperativismo-EAD e do Curso Técnico em Contabilidade do Politécnico da UFSM. E-mail: vitorkreis@gmail.com

3 Doutor em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). É professor da Universidade Federal de Santa Maria, lotado no Colégio Politécnico da UFSM, onde desde 2009 atua diretamente como docente do curso superior de Gestão de Cooperativas, do qual é o atual coordenador. É coordenador substituto da Cooperativa Escola dos Estudantes do Colégio Politécnico da UFSM (CESPOL). E-mail: gabriel@politecnico.ufsm.br

4 Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2012). Atualmente é professora da educação básica técnica e tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: marciachelenabento@yahoo.com.br

5 Doutor em Administração pela FEA/USP. É Professor Federal de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da Classe D IV, Nível 04. Atua como professor de ensino tecnológico (níveis técnico e superior) no Colégio Politécnico da UFSM. E-mail: jaime@ufsm.br

Abstract

This article aims to identify the relationships between the management system of the Cooperative of Production and Rural Development of the Family Farmers of Santa Maria - COOPERCEDRO and the model of management of the cooperatives proposed by the author Oliveira (2015). Its relevance is mainly focused on production cooperatives, as there are few references in this area. The study brought benefits to the Cooperative, the members and the directors, due to the period of great structural changes of the cooperative and of the market in which it is inserted. Methodologically, this is a qualitative research, of an exploratory nature, in which the case study method is used. The aim was to identify the importance of a cohesive and effective management model that has a profound impact on cooperatives. The research instruments used were documentary research, field diary with systematic observation in the cooperative's environment, interviews based on a questionnaire with the members of the boards of directors and fiscal officers who currently respond for the management of the cooperative. The theoretical framework is supported by Oliveira (2015). Through this study, it can be concluded that a structured and effective management is responsible for the development of the cooperative, providing its members with the aggregation of values and the commercialization of their products.

Keywords: Management Model; Cooperatives of production and Rural development; Aggregation of values.

1 INTRODUÇÃO

A cooperação, desde os primórdios, organiza a sociedade humana na luta pela sobrevivência frente as adversidades de cada época, surgindo assim o cooperativismo que vem organizando diferentes sociedades em todo o planeta. Bialoskorski Neto (2006, p.21) comenta que “o cooperativismo e as formas de cooperação são algo de muito antigo na história da humanidade. Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a Pré-História da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações como os Babilônicos”.

Neste sentido as cooperativas estão inseridas em um ambiente onde a competição pela sobrevivência no mercado está cada vez mais acirrada, levando à necessidade de adoção de estratégias diferenciadas por parte das organizações. Um sistema de gestão moderno e adequado às realidades específicas é de salutar relevância para garantir a sustentabilidade das organizações cooperativas, além de planejamento e diminuição do tempo de resposta ao mercado, são questões vitais para as cooperativas.

Neste contexto, Oliveira (2015) 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. São eles: componentes estratégicos, diretivos, comportamentais, de avaliação, de mudanças, tecnológicos e estruturais.

Com base no exposto, buscou-se analisar e melhor compreender o sistema de gestão da Cooperativa de Produção e Desenvolvimento Rural dos Agricultores Familiares de Santa Maria - Coopercedro, identificando os procedimentos e as ferramentas de gestão utilizadas tendo como base o modelo proposto por Oliveira (2015).

Assim, a seguinte questão de pesquisa se faz necessária: o conhecimento e aplicação do modelo de gestão de Oliveira (2015) poderia melhorar a sistemática de gestão da Coopercedro e oferecer melhores resultados aos associados?

O estudo trará benefícios à cooperativa, aos associados e aos diretores, pois se vivencia um período de grandes mudanças nas áreas políticas e econômicas do país. Neste momento, um período de instabilidade e transição é percebida, por isso a necessidade de uma gestão coesa e sólida a fim de sofrer o mínimo de impactos na gestão da Cooperativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será abordado um pouco da história do cooperativismo, como o cooperativismo é praticado nos dias atuais, principalmente o sistema cooperativo de produção, e a seguir, será tratado sobre a gestão de cooperativas e o modelo de gestão proposto no estudo.

2.1 Cooperativismo

A pesar de existirem formas de cooperação e associação solidária desde a pré-história, segundo Bialoskorski Neto (2006), a primeira cooperativa que se tem registro foi criada no final de 1844, no bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra. Fundada por vinte e oito tecelões, entre eles uma mulher, denominou-se Sociedade Rochdale dos Pioneiros Equitativos.

Desde então o cooperativismo difundiu-se pelo mundo inteiro onde chega ao Brasil por volta de 1889 com a primeira cooperativa em que se tem registro denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em Minas Gerais, sendo uma cooperativa de consumo. O cooperativismo no Brasil foi fomentado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários para satisfazer suas necessidades.

As cooperativas são utilizadas como portas de acessos à sociedade e ao mercado, nas quais as pessoas se unem para que, de forma coletiva, consigam alcançar seus objetivos, podendo assim viver de forma mais digna. Schneider (2010) relata que:

As cooperativas são assim, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas buscando espaço de vida digna, dentro do mercado, e uma empresa que procura responder a todas as necessidades econômicas, de trabalho e de renda de seus associados de forma cada vez mais eficiente e com qualidade na prestação dos seus serviços (SCHNEIDER, 2010, p. 41 e 42).

Hoje, segundo dados da OCB (2016), o setor cooperativo reúne mais de 1 bilhão de pessoas em mais de 100 países, responde pela geração de mais de 250 milhões de empregos e está presente nos cinco continentes onde uma a cada sete pessoas são cooperados em 2,6 bilhões de cooperativas espalhadas pelo mundo.

No Brasil existem 13 ramos do cooperativismo: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo. Todos estes ramos são norteados por sete princípios cooperativos, que guiam as cooperativas sendo eles: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e, interesse pela comunidade, onde estes sintetizam a doutrina cooperativista.

A sua regulamentação deu-se em 1971, com a sanção da Lei 5.764, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. A autogestão do processo foi instituída em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, que prevê a não interferência do Estado nas associações.

Em 6 de abril de 1999, o cooperativismo brasileiro comemorou mais uma conquista, por meio do Decreto nº 3.017, que regulamentou a atuação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP.

O Brasil possui 7.132 cooperativas cadastradas; somente no Rio Grande do Sul, há 422 cooperativas. No ramo de produção existem no Brasil 268 cooperativas deste ramo, com 12.534 associados e que empregam 1.932 pessoas. Aqui no Rio Grande do Sul são 07 cooperativas de produção, segundo a listagem das cooperativas gaúchas

feito pela Ocergs/Sescoop-RS (2016).

No Rio Grande do Sul a primeira cooperativa em que se tem registro é de 1902, fundada pelo padre suíço Theodor Amstad com um grupo de agricultores. A criação da Caixa Rural Cooperativa do Brasil e da América Latina é uma cooperativa de crédito, na localidade de Linha Imperial em Nova Pertrópolis, estando em funcionamento até hoje denominada Sicredi Pioneira. A criação desta cooperativa no passado e ainda hoje proporciona o título nacional de “Berço do Cooperativismo Brasileiro” (OCERGS/SESCOOP-RS, 2016).

Por este motivo o cooperativismo é tão influente no Rio Grande do Sul, especialmente os ramos agropecuário e de crédito, este último, composto pelo sistema Sicredi que está presente na maioria das cidades gaúchas.

2.2 E o sistema cooperativo de produção

No Brasil devido à crise econômica e financeira mundial, muitas cooperativas e empresas não conseguem sobreviver e acabam demitindo seus empregados que, por sua vez, descobrem as vantagens de construir o próprio negócio ou, até mesmo, cooperativas de produção, que tem seu principal surgimento nas épocas de adversidades.

Assim segundo a OCB, 2016 em alguns países esse ramo está bem desenvolvido, como ocorre na região de Mondragon, na Espanha. A maior cooperativa de produção do mundo, com sede em Bilbao no País Basco, hoje conta com aproximadamente 42.000 postos de trabalho, constituindo um grupo empresarial integrado por mais de 120 empresas. A divisão interna da Mondragon Corporação Cooperativa, MCC, é estruturada nos setores financeiro, industrial e de distribuição. No setor financeiro, a corporação possui um Banco próprio chamado “Caixa Laboral”. Este oferece serviços financeiros para todas as cooperativas do MCC e a terceiros.

As cooperativas de produção têm por característica própria negar o princípio básico do capitalismo que é a separação entre o capital e a posse dos meios de produção ou seja nas cooperativas de produção a propriedade dos meios de produção é daqueles que trabalham nela e não há proprietários que não trabalhem na cooperativa ou para ela (OCB, 2016).

Esta característica nem sempre é regra pois, a exemplo da cooperativa estudada, alguns cooperados visualizam a sua cooperativa apenas como mais um dos inúmeros pontos de comercialização e não como donos do empreendimento.

2.3 Gestão de cooperativas

A atual conjuntura global política econômica com mudanças a todo o instante exige das cooperativas competências internas de gestão para enfrentar a crescente concorrência, suprimindo as necessidades que tem cada organização. O planejamento definindo objetivos, recursos, atividades, pessoas é o primeiro nível para uma administração organizada.

Conceitua-se como gestão “o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resulta-

dos da cooperativa”.

É fundamental que toda e qualquer cooperativa, independente do ramo de atuação, do tamanho ou qualquer característica, tenha um processo estruturado de elaboração do seu plano estratégico, caso contrário não saberá estabelecer qual o seu futuro desejado, e como chegar, o mais próximo possível, dessa situação (OLIVEIRA, 2015, p.15).

Assim, a seguir será exposto o modelo de gestão proposto por Oliveira (2015), que embasa esta pesquisa.

2.4 Modelo de gestão

O referencial teórico deste trabalho tem como suporte o modelo proposto por Oliveira (2015). Este modelo é dividido em sete componentes que procuram estruturar a gestão das organizações cooperativas. Destes, serão pesquisados três componentes: estruturais, tecnológicos e diretivos, indicados pela área hachurada. A Figura 1 apresenta o modelo do Oliveira (2015, p.42).

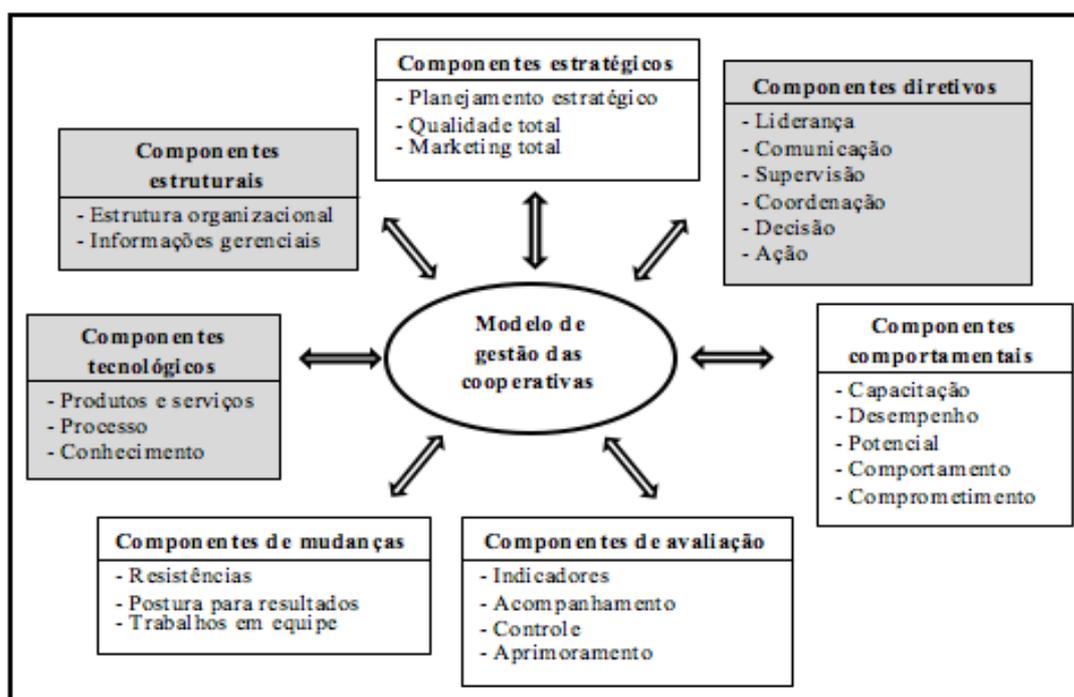


Figura 1 - Componentes do modelo de gestão das cooperativas
Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

A Figura 1 resume o modelo de Oliveira (2015), com seus componentes e subdivisões, podendo ser aplicado em qualquer cooperativa, independentemente de seu tamanho ou ramo de atividade.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, de acordo com sua metodologia utilizada na pesquisa será de natureza básica, com foco em alcançar o objetivo de investigação, buscando analisar um modelo proposto pelo autor oliveira, comparando-o

com a gestão atual da Coopercedro.

No estudo foram utilizados três componentes do modelo de Oliveira (2015) sendo eles os componentes estruturais, tecnológicos e diretivos. Foram escolhidos estes componentes por serem mais perceptíveis na gestão da cooperativa, devido ao porte pequeno onde não se percebe os demais componentes integralmente.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, descrevendo as opiniões e obtendo informações do princípio em estudo. Com relação aos objetivos, será descritiva e documental com análise de arquivos da cooperativa, entrevistas semiestruturadas em profundidade e observação em campo.

Conforme Roesch (2007, p. 155), "o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo descritivo (visando a levantar questões e hipóteses para futuros estudos por meio de dados qualitativos)".

Portanto, quanto ao procedimento técnico será estudo de caso, pois se estudaram características específicas de uma organização em particular para entender o modelo utilizado e assim interpretar seus resultados.

3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados com o auxílio de um roteiro de investigação, em forma de questionário semi-estruturado, contendo perguntas abertas. O mesmo foi direcionado a oito diretores e seis conselheiros, com taxa de resposta e 87,5% da diretoria e 66,6% dos conselheiros, do universo de quatorze pedidos de entrevistas, apenas onze foram aceitos resultando uma taxa média de 77% de resposta.

Os respondentes dos cargos de Diretoria da cooperativa possuíam as seguintes funções: Presidente, Vice-Presidente, Primeiro tesoureiro, Segunda tesoureira, Primeira Secretária, Primeiro Gerente e Segundo Gerente.

Enquanto que os respondentes dos cargos de Conselheiros Fiscais, pertenciam a estas funções: Primeiro Conselheiro, Segundo Conselheiro, Terceiro Conselheiro e Primeiro Suplente, faltando apenas, por interesse próprio, o Segundo Suplente e o Terceiro Suplente.

3.2 Caracterização da objeto de estudo

A Coopercedro foi fundada em 28 de junho de 2006, com 35 associados, com o objetivo de organizar a comercialização da produção dos agricultores familiares de Santa Maria, podendo assim, ter acesso a mercados maiores, com intuito de conseguir maiores valores de comercialização com preços mais atraídos para os seus associados.

A gestão da Coopercedro é constituída por seis conselheiros de administração e seis conselheiros fiscais, sendo três titulares e três suplentes. Dos seis conselheiros administrativos, apenas dois atuam diretamente nos trabalhos da cooperativa.

Atualmente a cooperativa está dividida por setores físicos distantes um do outro, que são o escritório, o depósito e a agroindústria. Esta estruturação vai ser mudada visando o bem-estar dos colaboradores e cooperados e otimizando as ati-

vidades diárias da cooperativa.

A assembleia geral acontece anualmente, sendo nessa ocasião realizada uma votação, em que cada cooperado tem direito a um voto, decidindo quem exercerá o conselho de administração e conselho fiscal. O conselho de administração é composto pelos seguintes cargos: presidente, vice-presidente, primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro gerente e segundo gerente.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das pesquisas realizadas por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisas de campo e observações passou-se a analisar os dados e informações adquiridas, tendo por base o modelo de Oliveira (2015), que propõe em seu livro sete componentes que de forma interligada, interagem dinamicamente entre si, fazendo com que se forme um modelo de gestão apropriado para qualquer tipo de sociedade cooperativa ou de capital. Destes sete componentes, somente três serão contemplados na análise, sendo eles os componentes estruturais, diretivos e tecnológicos. Justifica-se a escolha destes componentes devido ao fato de serem perceptíveis na gestão da cooperativa. Os outros quatro, que são os componentes estratégicos, de avaliação, mudanças e comportamentais, não se fazem presentes na gestão e na rotina da cooperativa.

O primeiro componente do modelo de Oliveira (2015) a ser trabalhado foi o Componente Estrutural. Constatando-se que a cooperativa possui uma estrutura organizacional delineada com alguns aspectos do modelo, porém um pouco deficiente, a departamentalização está corretamente traçada com os critérios de homogeneidade, atividades, humanos, financeiros e materiais da cooperativa.

No modelo, Oliveira (2015) ressalta que a departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades, e dos correspondentes recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos em unidades organizacionais da cooperativa.

O que vem ao encontro da visão observada nas respostas dos questionamentos, que por motivos de sigilo não se encontram em anexo, no que versa os critérios de homogeneidade, atividades, humanos, financeiros e materiais da cooperativa, a posição dos respondentes é que a departamentalização da cooperativa está definida pelos espaços físicos da cooperativa que são o seu escritório, depósito e a agroindústria que se situam geograficamente em locais diferentes e distantes. Outro motivo da departamentalização são máquinas equipamentos e veículos que se encontram na agroindústria e no depósito, como exemplo a câmara fria que se encontra na agroindústria.

Oliveira (2015) relata que os níveis hierárquicos da cooperativa representam o conjunto de cargos com o mesmo nível de autoridade na cooperativa. Neste quesito não é atendido plenamente, o que se pode confirmar a partir das respostas, onde os níveis hierárquicos da cooperativa não são bem compreendidos pelos colaboradores e associados. Como observado em alguns relatos, o próprio associado não

sabe a quem se dirigir ao procurar o responsável pela cooperativa. O presidente não trabalha na rotina da cooperativa, atua apenas nas reuniões da direção e assinando contratos e com isso o mesmo não recebe pró-labore.

O vice-presidente, por motivos pessoais ele teve que se afastar da cooperativa, onde antes atuava todos os dias da semana. Atualmente ele vem suprir a demanda de serviço somente quando necessário, ou seja, uma ou duas vezes na semana.

O tesoureiro trabalha como gerente de produção e está atualmente respondendo também pelo escritório, onde trabalha a gerente e a auxiliar de escritório. Então, o diretor tesoureiro seria a pessoa com maior nível de autoridade e responsabilidade na cooperativa. Oliveira (2015), aborda que a amplitude de controle é o número de subordinados que um chefe pode supervisionar, pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.

A cooperativa está parcialmente de acordo com o que o modelo relata, pois existem três colaboradores para um coordenador. As duas colaboradoras do escritório estão lá a mais de três anos, conhecendo bem suas atribuições rotineiras, o que facilita a coordenação pelo diretor. O que constata o quesito delegação que Oliveira (2015), aborda que é a transferência de um determinado nível de autoridade, de um chefe para seu subordinado. A responsabilidade maior que o gestor repassa é para a gerente do escritório onde a mesma fica responsável por elaborar todos os projetos que irão para as escolas e os controlar durante a execução dos mesmos no decorrer do ano.

Oliveira (2015) afirma que a centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração da cooperativa e descentralização é, ao inverso desta afirmação, a distribuição do poder decisório aos seus diversos níveis hierárquicos.

Na Cooperativa, percebeu-se nos questionamentos, a predominância de centralização das decisões, até porque a cooperativa é de pequeno porte e não possui diversos níveis hierárquicos, sendo todo o poder de decisão concentrado principalmente no presidente, vice e tesoureiro, posteriormente após os três já terem elaborado um plano estratégico ou uma proposta coesa, os mesmos levam aos conselheiros onde se coloca em votação para ser aprovada ou não.

No subcomponente de sistema de informações gerenciais, Oliveira (2015) relata que o mesmo, é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da cooperativa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados, os quais são estabelecidos no planejamento estratégico.

Este item vem de encontro com a visão observada na cooperativa, pois a mesma não possui um sistema de informações gerenciais, onde poderia facilitar a sua gestão. A cooperativa possui um programa de informações gerenciais, que resumidamente, é um software de gestão onde o mesmo é alimentado através de informações como, por exemplo, a quantidade de um determinado tipo de produto entregue durante a semana, sendo assim gerado um gráfico de controle do estoque onde se percebesse a necessidade de comprar novamente aquele produto. Atualmente, o sistema não vem sendo utilizado para este fim, e sim, apenas para

tirar notas. Conforme observações feitas a campo, os diretores pretendem utilizá-lo para o exercício seguinte e querem complementá-lo com uma planilha eletrônica de controle de custos.

O segundo componente analisado é o diretivo, composto pelos itens: Liderança, Comunicação, Supervisão, Coordenação, Decisão e Ação. Conforme Oliveira (2015), liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de entender as necessidades e expectativas dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, como também expressá-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e dos objetivos da cooperativa.

Oliveira (2015), traz ainda que, a comunicação é o processo interativo e de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem – dado, informação, ordem – entre o emissor e o receptor por um canal, em determinado momento e visando a um objetivo específico da cooperativa.

Com relação a este quesito, a gestão cooperativa não o contempla plenamente, pois sua comunicação com seus associados e colaboradores ainda não é eficaz. Como exemplo, ao ser perguntado se o sistema de comunicação entre os colaboradores da cooperativa é eficaz, o entrevistado responde da seguinte forma: “Não, não tá funcionando bem. Tá faltando muita informação, não tá chegando nada de informação sobre a cooperativa para nós”.

A comunicação geralmente é feita pelo ‘boca-a-boca’ dos associados, pois um pequeno grupo vai até o depósito da cooperativa e busca as informações que necessita e, quando chega à comunidade às repassa, muitas vezes distorcidas. E alguns associados utilizam o telefone celular como principal meio de comunicação, o pessoal mais jovem utiliza meios alternativos como o Facebook e o WhatsApp. Com relação à comunicação com os próprios diretores e conselheiros, esta é concentrada em um pequeno número de pessoas pois somente três conhecem bem a cooperativa e o restante não sabem nem suas próprias atribuições, fazendo com que se comportem como meros free riders.

Segundo Oliveira (2015), a supervisão é a catalisação e a orientação das pessoas, direta ou indiretamente subordinadas, em direção às metas e aos objetivos estabelecidos pela cooperativa em seus processos de planejamentos (estratégico, tático e operacional).

Este subcomponente é realizado por cada diretor responsável por seu departamento, ou seja, o diretor de produção orienta seus subordinados em direção aos objetivos estabelecidos pela cooperativa. A gerente do escritório orienta a secretária para realização de algumas tarefas, porém como a gerente atua só em meio turno, a secretária tem autonomia para tomar decisões que competem ao seu setor devido ao seu longo período como colaboradora da cooperativa.

No que tange ao diretor de produção, este acaba se dividindo entre o escritório e o depósito da cooperativa, pois, no momento, a agroindústria está inativa devido a planos de mudança de endereço. O diretor vice-presidente, que dividia as tarefas com o atual diretor tesoureiro, teve que se afastar provisoriamente da coo-

perativa por motivos pessoais.

Oliveira (2015) relata que coordenação é a capacidade de integrar, com método e ordem, os diversos conhecimentos, atividades e pessoas alocadas no desenvolvimento de um processo, projeto ou sistema, visando a um objetivo comum da cooperativa.

De acordo com as entrevistas, toda a coordenação da cooperativa atualmente passa pelo diretor tesoureiro, pois o mesmo está à frente das atividades da cooperativa, fato que leva à centralização, como constata-se no trecho abaixo, retirado de uma entrevista.

Ao ser solicitado para relatar, resumidamente, sobre o sistema de gestão atuante hoje na cooperativa, e se o mesmo é eficaz, o entrevistado responde:

Acho que eles têm um planejamento, pois quem tá a frente desta parte é o Tesoureiro e o Vice-presidente. Tem reuniões mensais com todo o conselho de administração e discute-se desde quem quer se associar na cooperativa como sócio novo, tudo o que se passa na cooperativa, se fala sobre os gastos da mesma. E sobre a eficácia acho que está sendo, pois está dentro das metas, não foge muito disto.

Oliveira (2015) ainda relata que, decisão é o delineamento de um futuro estado de coisas, que pode ser verdadeiro ou falso, em função dos elementos que o tomador de decisão tem disponíveis e que lhe permitem ter visão factual das situações presentes e futuras. Corresponde a uma escolha entre vários caminhos alternativos que levam a um determinado resultado.

Ação é a capacidade de tomar e implementar os recursos disponíveis, alcançando os resultados previamente estabelecidos pela cooperativa (OLIVEIRA, 2015). Ao implementar os recursos de forma consciente e de maneira que se aproxime dos objetivos previamente estabelecidos pela gestão, se alcança a total eficácia do subcomponente ação, o que diverge da gestão da cooperativa, em que se aloca recursos onde não é de total necessidade.

Visto quanto cada projeto vai gerar de receitas e despesas, o planejamento começa a ser colocado em ação, o detalhe é que não há um processo de controle deste planejamento, o que impossibilita a realização de qualquer tipo de correção, o que acaba deixando a cooperativa muito vulnerável às interferências externas do mercado em geral.

O terceiro e último componente analisado é o Componente Tecnológico, que trata sobre Produtos e Serviços, Processo e Conhecimento.

Os produtos ou serviços oferecidos pela cooperativa, que correspondem a sua razão de ser, incluem também a interação da cooperativa com os cooperados e com o mercado em geral. O produto ou serviço oferecido, pode e deve ser o resultado do processo de avaliação do modelo de gestão da cooperativa.

Oliveira (2015) esclarece que o processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos (cooperados e mercado) e internos (cooperados ou funcionários) da cooperativa.

Dessa forma, no que se refere a este aspecto do modelo de gestão, as posições dos respondentes situaram-se no contexto de que as atividades sequenciais da cooperativa estão bem definidas por seu atual gestor, visto que nos últimos seis meses, de acordo com o diretor tesoureiro, houve uma diminuição em seus gastos com distribuição em relação a antiga gestão. O que prejudica este quesito é a falta de comunicação da cooperativa para com seus associados e conselheiros pois, poucos sabem as atividades sequenciais da cooperativa e sua logística.

Segundo Oliveira (2015), conhecimento é a capacidade de entender o conceito e a estruturação de um assunto, bem como efetivar sua aplicação em uma realidade específica da cooperativa. Essa conceituação de conhecimento corresponde a uma maior amplitude da tecnologia, que pode ser entendida como o conhecimento aplicado.

Como observado nas entrevistas a posição dos respondentes situa-se num contexto de que o conhecimento e a aplicabilidade do mesmo na cooperativa, encontra-se centralizado apenas nos três diretores que estão inseridos na rotina da cooperativa, que são o presidente, o vice e o diretor tesoureiro. O restante do grupo, sendo eles conselheiros fiscais e conselheiro diretores não possuem conhecimento aplicado, mas esforçam-se para acompanhar e entender o pensamento dos três diretores ativos.

Nota-se que a cooperativa não faz o acompanhamento necessário de suas metas e objetivos traçados, porém a gestão da Coopercedro está sempre em busca de ideias que possam melhorar seu desempenho para que futuramente possa gerar resultados melhores. Com relação a comunicação, conhecimento e distribuição das informações a cooperativa está deixando a desejar, pois há muita centralização em poucas pessoas da direção, e os associados e conselheiros estão descontentes com essa não abertura de informações.

Considerando o exposto anteriormente e com base nos levantamentos efetuados, apresentam-se no Quadro 1 as proposições no sentido de otimizar resultados na cooperativa.

Componente	Proposições
Cadastro de associados	basicamente é submetido ao subgrupo de sistema de informações gerenciais dos componentes estruturais. Com este tipo de informação gerencial atualizada a gestão consegue fazer o planejamento de produção por associado, sem precisar ir até as propriedades dos mesmos, somente visualizando seu cadastro no computador, o gestor conseguirá, por exemplo, ver a quantidade de área produzida do associado X, fazendo assim o cálculo de produção e distribuição de determinado produto. O que atualmente a gestão da cooperativa tem muita dificuldade em elaborar.
Contrato de produção garantida a ambos	se enquadra no subgrupo de conhecimentos, dos componentes tecnológicos. Tanto o associado terá conhecimento das suas responsabilidades, quanto a cooperativa se programará melhor sua distribuição de produtos. Não havendo surpresas desagradáveis como falta de entrega da produção por motivos de altas dos preços no mercado, como já aconteceu na cooperativa.
Organização do quadro social (OQS)	enquadra-se no subgrupo de estrutura organizacional dos componentes estruturais, onde a informação interativa das responsabilidades e decisões chega a cada associado através da sua OQS.

Quadro 1 - Proposições para otimizar resultados
Fonte: elaborado com base em Oliveira (2015).

Os critérios utilizados para as proposições acima foram criados pensando na melhoria e desenvolvimento da cooperativa, com base nos componentes diretivos, estruturais e tecnológicos do modelo de Oliveira (2015) adaptados para a gestão da Coopercedro.

5. CONCLUSÃO

A cada dia que passa as cooperativas têm novos desafios a enfrentar para manter-se no mercado. Essa questão exige muito da eficiência da gestão, que é responsável por balancear o econômico com o social e por interagir com os cooperados que, ao mesmo tempo, são usuários e donos do próprio negócio.

No que se refere aos Componentes Estruturais, a cooperativa não está em acordo com o autor, pois existem poucos cargos e muitos encargos a ser realizado, o que gera um acúmulo de funções por parte de seus colaboradores que se desdobram ao máximo para realizar as tarefas rotineiras e não prejudicar o andamento da cooperativa. Mesmo passando por um período crítico nas finanças, a cooperativa necessita com urgência de mais capital humano para a realização de suas atividades.

O Componente Diretivo é o mais necessitado de atenção, pois no que se refere a este aspecto do modelo de gestão, as posições identificadas nas respostas situaram-se no contexto de que todos os subitens do componente precisam de mais atenção, como por exemplo, a comunicação das informações básicas da cooperativa onde o associado não sabe a quem se referir como gestor da sua cooperativa.

O Componente Tecnológico, ao contrário do que se esperava, é o único componente que se aproxima mais do modelo do autor, pois as atividades sequenciais da cooperativa estão muito bem definidas, executadas e acompanhadas por seu

atual gestor. O conhecimento aplicado dos dirigentes que atuam na cooperativa é muito preciso, pois, os mesmos, entendem o conceito e a estruturação de qualquer assunto da cooperativa, bem como descrevem e efetivam a sua aplicação em uma realidade específica da cooperativa.

O único quesito deste componente que foge da curva de assertividade é a comunicação que em algumas vezes é falha e muito centralizada em poucas pessoas. O que acaba prejudicando a imagem da cooperativa perante seu quadro social.

O estudo proporcionou conhecimento da estrutura e gestão de uma cooperativa de produção, tendo alguns pontos que podem ser revistos pela direção da cooperativa. O que se pode observar ao final deste estudo, é que é possível que cooperativas sobrevivam ao mercado competitivo, sendo claro a exigência de uma estruturação e gestão eficiente. A questão da pesquisa se encontra respondida entendendo-se que mesmo não contemplando por total os três componentes diretivos, tecnológicos e estruturais a cooperativa aborda-os superficialmente e informalmente dentro da sua realidade e capacidade de gestão.

Entende-se que este tema de estudo não está finalizado, podendo ser merecedor para aprofundamento futuro em outras pesquisas, até mesmo, por que deixaram de ser abordados neste estudo os outros quatro componentes do modelo de Oliveira (2015), que foram observados na atual gestão, mas não contemplados no atual estudo. Outro fato que merece atenção é a necessidade de uma conscientização dos associados e direção, voltada para a educação cooperativa.

REFERÊNCIAS

BERTON, L. H. Indicadores de desempenho e as práticas de uma boa governança cooperativa. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. Aspectos econômicos das cooperativas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRASIL. Decreto n. 3.017 de 6 de abril 1999. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3017.htm>. Acesso em: 27 ago.2016.

BRASIL. Lei n. 5.764 de 16 de dezembro 1971. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.html>. Acesso em: 27 ago.2016.

BRASIL COOPERATIVO. Diagnóstico e consumo. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/diagnostico_consumo.pdf>. Acesso em: 15 nov.2016.

BÜTTENBENDER, P. L. Gestão de cooperativas: Fundamentos, estudos e práticas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

COOPERCEDRO. Disponível em: <<http://coopercedro.wixsite.com/home> 05/11/2016>. Acesso em 22 nov.2016.

FIGUEIREDO, N. T. C. Cooperativas sociais: alternativa para inserção. Porto Alegre: Evangraf, 2009.

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.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAGNUSSATT, A. Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Produção: conceito. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/por_dentro_da_cooperativa.asp>. Acesso em: 20 set.2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL OCERGS. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>> Acesso em: 25 set.2016.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/AutoGestao.html>>. Acesso em: 27 set.2016

PORTALCOOP. Disponível em: <<http://www.portalcoop.com.br>>. Acesso em: 23 out.2016.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHNEIDER, J. O.; SILVA, A. C. M.; HENDGES, M. Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho. 1. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2010. v. 1. 132p.

SESCOOPRS. Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/index.php/cooperativismo/2014>>. Acesso em: 03 nov.2016.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.). Produzir para viver: os caminhos da produção capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. 515p. pp. 81-129.