RED REVISTA ESTRATEGIA E DESENVOLVIMENTO

ISSN – 2526-9526

O AUMENTO DA PRODUÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE LEITE EM MATO GROSSO

INCREASING THE PRODUCTION OF A COOPERATIVE MILK IN MATO GROSSO

AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE UNA COOPERATIVA LECHE EN MATO GROSSO

Recebido em: 28 de Novembro de 2020
Aprovado em: 15 de Dezembro de 2020
Avaliado pelo sistema double blind review
Editoria Científica: Dr. Alexandre Garcia, Dra. Cinara Neumann Alves, Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

Carlos Guilherme Dorilêo Leite- dorileo@icoop.edu.br- ICOOP
Roberto Tadeu Ramos Morais- roberto.moraes@icoop.edu.br- ICOOP
Sandra Regina Fontes Ribeiro Gomes- coordenacao02@icoop.edu.br- ICOOP

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar a análise da gestão estratégica em uma cooperativa na agricultura familiar no estado de Mato Grosso, com intuito de compreender a relação institucional e funcional entre a cooperativa, cooperados e colaboradores; entender o modelo de gestão estratégica e propor sugestões para melhoria do modelo de gestão. É um estudo de natureza qualitativa, do tipo exploratório e, para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica de atualização a respeito da temática, assuntos e instrumentos importantes para o desenvolvimento da gestão estratégica em cooperativas. O planejamento estratégico é um processo que envolve diversos fatores que vão da formulação até a avaliação de estratégias. Ele prevê ações e metas futuras a serem executadas e perseguidas com o auxílio de instrumentos organizacionais que busquem mais qualidade no atendimento, melhor distribuição de serviços, participação da sociedade na tomada de decisões e melhoria na busca de parcerias. A discussão sobre a temática evidenciou que o planejamento estratégico é de suma importância para a gestão estratégica em cooperativas, visto que por meio deste processo é possível definir as prioridades da atual gestão e mobilizar os atores que fazem parte da organização.

Palavras-chave: Cooperativa. Agricultura Familiar. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

ISSN – 2526-9526

The present work aims to show the analysis of strategic management in a cooperative in family farming in the state of Mato Grosso, in order to understand the institutional and functional relationship between the cooperative, cooperative members and employees; understand the strategic management model and propose suggestions for improving the management model. It is a study of a qualitative nature, of an exploratory type and, for that, a bibliographic review of updating was carried out regarding the theme, subjects and important instruments for the development of strategic management in cooperatives. Strategic planning is a process that involves several factors, ranging from formulation to strategy evaluation. It provides for future actions and goals to be carried out and pursued with the help of organizational instruments that
seek more quality in service, better distribution of services, participation of society in decision-making and improvement in the search for partnerships. The discussion on the theme showed that strategic planning is of paramount importance for strategic management in cooperatives,
since through this process it is possible to define the priorities of the current management and mobilize the actors that are part of the organization.

keywords: Cooperative. Family farming. Strategic management.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar el análisis de la gestión estratégica en una cooperativa de agricultura familiar en el estado de Mato Grosso, con el fin de comprender la relación institucional y funcional entre la cooperativa, cooperativistas y empleados; comprender el modelo de gestión estratégica y proponer sugerencias para la mejora del modelo de gestión. Se trata de un estudio cualitativo, de tipo exploratorio, para lo cual se realizó una actualización bibliográfica sobre el tema, temas e instrumentos importantes para el desarrollo de la gestión estratégica en las cooperativas. La planificación estratégica es un proceso que involucra varios factores, que van desde la formulación hasta la evaluación de la estrategia. Prevé que las acciones y metas futuras se lleven a cabo y se persigan con la ayuda de instrumentos organizativos que buscan mayor calidad en el servicio, mejor distribución de los servicios, participación de la sociedad en la toma de decisiones y mejora en la búsqueda de alianzas. La discusión sobre el tema mostró que la planificación estratégica es de suma importancia para la gestión estratégica en las cooperativas, ya que a través de este proceso es posible definir las prioridades de la gestión actual y movilizar a los actores que forman parte de la organización.

Palabras clave: Cooperativa. Agricultura familiar. Gestión estratégica.

1. Introdução

ISSN - 2526-9526

Este trabalho visa conhecer o modelo de gestão estratégica vigente na cooperativa; compreender a relação institucional e funcional entre a cooperativa, cooperados e colaboradores; descrever o modelo de gestão estratégica vigente e propor sugestões para a melhoria do modelo de gestão da cooperativa Coopergrande. A cooperativa tem sua sede no município de Várzea Grande – MT e adquire o leite *in natura* dos produtores, realizando seu beneficiamento e comercialização.

A Coopergrande é formada por 95 cooperados organizados que buscam melhorar o processo de industrialização e a comercialização da produção, nos moldes do cooperativismo, com o intuito de obter melhores resultados atuando no mercado local.

O setor agropecuário possui grande impacto na agricultura familiar. Neste contexto, a mão de obra familiar está fortemente aderida e assume papel relevante no desenvolvimento do país na busca do fortalecimento da atividade produtiva, através do ingresso em cooperativas, visto que essa alternativa apresenta benefícios potenciais como: acesso a novas tecnologias, crédito, incentivos fiscais, oportunidade de ingresso em mercados mais competitivos, dentre outros.

Para conhecer a Cooperativa Coopergrande desde a sua fundação, sua relação com associados, colaboradores e seu modelo de gestão estratégica; foram estabelecidos entendimentos referentes a fatos relatados pela direção da cooperativa que de alguma forma afetam a gestão e seus resultados. Entre eles estão: pouca participação dos associados, a baixa adesão dos assentados locais, falta de fidelização dos cooperados e problemas de sucessão na cooperativa. Este trabalho servirá de apoio para outras pessoas que buscam conhecer a eficácia do cooperativismo, o que ele pode agregar para produção e como ele auxilia todos os envolvidos.

Este estudo de caso realizado na cooperativa de produtores de leite Coopergrande - MT, visa entender os impactos causados por uma boa gestão e a implantação da filosofia cooperativa na produção de leite em um assentamento onde há predominância da agricultura familiar. Um aspecto importante é que esta cooperativa é a única do ramo lácteo na região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá.

A Cooperativa Coopergrande foi criada pela lei complementar estadual 359/2009, em 28 de maio de 2009, situada em Várzea Grande – MT. Tem como características geográficas se localizar na região metropolitana do Vale do Rio Cuiabá, sendo este composto por 04 municípios metropolitanos e 09 municípios do colar metropolitano, com sede em Cuiabá. Sua área é de 21.928.87 km², com população de 1.041.307 habitantes (estimativa 2019), densidade populacional 47.49 hab/km², IDH 0.767 auto/km² (PNUD 2010), PIB 28.091.053,69 mil (IBGE 2015), PIB Per capita 31.931,34 (IBGE 2015).

A Região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá foi instituída em 2009, pela lei complementar estadual nº 359, sendo composta pelos municípios (tabela 01) de Cuiabá, Várzea Grande, Nossa Senhora do Livramento e Santo Antônio de Leverger. A lei também define o entorno metropolitano, formado pelos municípios (tabela 02) de Acorizal, Barão de Melgaço, Chapada dos Guimarães, Jangada, Nobres, Nova Brasilândia, Planalto da Serra, Poconé e Rosário Oeste. Atualmente

ISSN – 2526-9526

conta com uma população de 918.826 habitantes na região metropolitana, sendo a 3ª região metropolitana do Centro-Oeste do Brasil, além de cerca de 113.888 habitantes nos municípios em seu entorno.

A região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá surgiu da extinção da aglomeração urbana dos municípios de Cuiabá e Várzea Grande, que havia sido instituída pela lei complementar nº 83/2001 e que foi extinta pela lei complementar nº 359/2009, que criou a região metropolitana, sendo esta representada pela tabela abaixo:

Tabela 01:
Região Metropolitana do Vale do Rio Cuiabá

Município	**Área (km²)**	**População (2018)**[1]	**PIB (mil R$) (2015)**
Cuiabá	3 538,167	607 153	21 220 587,11
Várzea Grande	938,057	282 009	6 267 239,18
Santo Antônio de Leverger	12 260,081	16 433	445 303,83
Nossa Senhora Livramento	5 192,568	13 231	157 923,57
Total	**21 928,87**	**927 362**	**28 091 053,69**

Fonte: MATO GROSSO (2009).

Além da região metropolitana que faz aglomeração com a capital do estado, há cidades em seu entorno que são importantes para o desenvolvimento regional local, conforme tabela 02:

Tabela 02:
Municípios no entorno da grande Cuiabá

Município	**Área (km²)**	**População (2018)**	**PIB (mil R$) (2005)**
Acorizal	841,166	5.424	49.542,892
Barão de Melgaço	11.182,846	8.563	53.184,703
Chapada dos Guimarães	6 206,573	19 588	159 712,353
Jangada	1 021,939	8 366	70 847,659
Nobres	3 859,509	15 338	199 377,696
Nova Brasilândia	3 266,215	3 928	39 632,731
Planalto da Serra	2 454,108	2 676	29 746,008

ISSN – 2526-9526

Poconé	17 260,861	32 768	221 335,185
Rosário Oeste	8 802,047	17 237	169 017,651
Total	54 895,300	113 888	992 415,84

Fonte: MATO GROSSO (2009).

O estudo procurou compreender o funcionamento do planejamento estratégico na gestão de cooperativas, para, dessa maneira, conhecer de forma clara e objetiva os métodos necessários para a elaboração do planejamento estratégico nos serviços, bem como, identificar a sua importância na área da gestão e verificar o uso e funcionamento eficaz do planejamento estratégico nos referidos serviços.

Este estudo possui grande relevância social, pois se percebe inúmeras vezes a falta de preparo profissional e uma propensão ao improviso técnico-administrativo, o que acaba comprometendo o progresso da própria organização quando se desconhece a importância do planejamento nos serviços de gestão na área cooperativa. Sendo que na atualidade, a qualidade é encarada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado considerado altamente competitivo.

2. Metodologia

Para responder à questão problema, utilizou-se de pesquisa exploratória, qualitativa e o estudo de caso. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos que permitam a visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e posteriormente, construir hipóteses.

Gil (2008) afirma que por ser uma pesquisa bem específica, pode-se afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

De acordo com Ludke (2001), na pesquisa qualitativa é possível extrair dados mais subjetivos, com perguntas abertas, permitindo conhecer mais sobre o indivíduo. Ela é mais utilizada com pequenas amostragens, e muitas vezes abre novas opções de ideias, que não se conseguiria com uma pesquisa quantitativa, pela sua natureza fechada. A realização de pesquisa qualitativa com grande quantidade de dados não é impossível, apenas demanda mais tempo e equipe envolvida.

Segundo Ludke (2001) o estudo de caso é um método qualitativo, podendo ser também quantitativo que consiste geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o

ISSN – 2526-9526

pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. Continuando, Ludke (2001) sustenta que o estudo de caso contribui para se compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para se entender a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagem específica de coleta e análise de dados. Por outro lado GIL (2008), destaca que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

2.1 Procedimentos de Pesquisa

Amostra probabilística é a qual todos os indivíduos do universo têm uma chance igual de responder a pesquisa, ou seja, probabilidade fixa e maior que zero. Esse método busca a imparcialidade do entrevistador na busca de seus entrevistados. Temos como exemplo as pesquisas feitas em domicílios que são aleatoriamente selecionados, não deixando a escolha nas mãos do entrevistador.

Para que seja efetiva, se tem como pré-requisito da amostra probabilística, uma listagem de todos os indivíduos do universo a ser pesquisado. Em alguns tipos de pesquisa pode ser fácil obter essa lista, como uma lista de contatos de em uma empresa a partir da coleta de dados no ato da compra ou cadastros de clientes de um hotel ou clube. Porém, pode se tornar difícil obter esses dados em algumas situações, como por exemplo, uma lista atualizada de todos os eleitores de uma região.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa de clima organizacional, utilizando como instrumento o questionário. As variáveis analisadas foram o estilo de liderança, o desempenho, a comunicação e a satisfação. O instrumento aplicado junto aos colaboradores foi questionário liderado: estilo de liderança, desempenho, comunicação e satisfação, e o para a direção foi aplicado questionário comportamento organizacional para o líder, que foi respondido pelo mesmo. A pesquisa foi elaborada junto aos conselhos de administração e fiscal da Coopergrande – MT, alguns cooperados selecionados aleatoriamente e funcionários, o que permitiu uma coleta de dados coesa e abrangente. Os conteúdos destes questionários foram sigilosos, sem identificação do colaborador ou quaisquer pessoas que venham a responder o mesmo. Todos esses foram encaminhados à cooperativa e entregues em mãos, respondidos e devolvidos para serem analisados, dentro de um prazo máximo de 10 dias. Em um primeiro contato não houve recusa em responder aos questionários, porém se houvesse, o mesmo seria substituído ou excluído. Fizeram parte da coleta de dados 07 amostras (cooperativa da agricultura familiar e de pequeno porte), sendo todos cooperados e colaboradores ao mesmo tempo.

3. Fundamentação Teórica

ISSN – 2526-9526

Para subsidiar a análise e discussão dos resultados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica considerando conceitos relevantes de diversos autores. A terminologia gestão como sinônimo de organizar ou administrar processos visando determinados objetivos é algo relativamente novo, de acordo com Barbosa (2010). As cooperativas são formas organizacionais específicas que combinam objetivos empresariais e sociais articulados conjuntamente.

3.1 Modelo Estratégico de Gestão

Ainda, segundo o mesmo autor, o qual cita algumas tendências do cooperativismo, entre elas pode-se destacar: aumento do nível de cooperação; concorrência entre empresas privadas e cooperativas; as cooperativas estarão mais enxutas, com processos decisórios mais ágeis, na tentativa de dar melhores resultados aos seus cooperados; tentativa de ser maior e não melhor. Embora isto seja um tanto conflitante, já que as cooperativas menores tendem a ser mais rápidas; e intensificação das uniões das cooperativas.

Uma ressalva, porém, muitas vezes a união de cooperativas com o objetivo de atender ao presidente e não no sentido de melhor atender ao cooperado. Para o mesmo autor, as empresas desenvolvem modelos de gestão e não poderia ser diferente para as cooperativas, diante disso ele expõe um modelo de gestão de cooperativas.

Para Oliveira (2003), modelo de gestão conceitua-se como um processo estruturado capaz de evoluir e fazer funcionar as atividades de planejamento, estrutura organizacional, direcionamento e checagem dos resultados, com o objetivo de crescimento da cooperativa. O modelo proposto pelo autor é composto de sete componentes, como apresentados no Quadro 1.

Quadro 1:
Modelo de Gestão de Cooperativas segundo Oliveira (2003)

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGICO	Planejamento estratégico, definindo-o como o direcionamento otimizado a ser seguido pela cooperativa. Qualidade total, no produto ou serviço, a forma de atender ou exceder as expectativas dos clientes. No caso da cooperativa um dado, segundo o autor, é atender às necessidades do cooperado. Marketing, neste modelo é entendido como o elo entre as necessidades e expectativas dos cooperados e dos clientes.
DIRETIVOS	Entendimento das necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa. Considera também a importância da comunicação com peso dentro do processo da cooperativa, às vezes com objetivos específicos. A supervisão e coordenação como forma de catalisar as forças na direção das metas e objetivos.

ISSN – 2526-9526

COMPORTAMENTAIS	Análise da parte de recursos humanos, tais como: capacitação, desempenho, potencial, comprometimento e comportamento. São fatores comportamentais que interferem no modelo de gestão.
AVALIAÇÃO	Esta etapa é a responsável pela checagem e verificação dos resultados. O controle levará a correção ou intervenção no processo administrativo das cooperativas, com o objetivo de garantir o atingimento das metas.
MUDANÇAS	Destacam a importância da identificação dos valores, crenças e expectativas, como uma variável de resistência, paradigmas. Solicita a postura da direção para resultados, trabalho em equipe como forma de atingirem objetivos e a aprendizagem dos participantes da cooperativa.
TECNOLÓGICOS	Mostra que os produtos necessitam de um fator tecnológico capaz de atender às expectativas dos aliados e cooperados, produtos elaborados assistência de pós-venda. As cooperativas trabalham com produtos que requerem tecnologias para seu desenvolvimento. O processo é de fundamental importância para implementação do modelo de gestão, com necessidade de atender cliente interno e externo. O conhecimento significa a compreensão e a estruturação de um tema e a aplicação do mesmo na cooperativa.
ESTRUTURAIS	A estrutura organizacional pode ser vista como a interação dos poderes, a autoridade dos dirigentes das decisões e toda a integração dos profissionais da organização. Neste item o autor chama a atenção para a departamentalização, o organograma, controle de qualidade e de profissionais por setor.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003).

Estes componentes são consignados também nas empresas em geral. Observa-se que a implementação do modelo não requer uma ordem rígida, entretanto pode-se dar preferência pelo início do planejamento estratégico. Outro item destacado é o Sistema de Informação Gerencial (SIG), como a capacidade de geração de dados para as tomadas de decisões. As fundamentações teóricas sobre estratégia nas organizações mostradas serviram para sustentar e estabelecer um parâmetro de gestão estratégica na cooperativa pesquisada.

A gestão cooperativa deve, então, contemplar igualmente esses dois aspectos, atendendo à gestão social e empresarial destas organizações. No entanto, o enfoque empresarial é geralmente priorizado em detrimento do social, chegando este último, às vezes, a ficar num plano secundário.

Obviamente é importante a realização da gestão focada no empresarial, fundamental para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, entretanto, é

ISSN – 2526-9526

necessária sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover ações em que a decisão a ser tomada contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem o seu quadro social e não somente de sua diretoria (SOUSA et al, 2015). Para Boesche e Mafioletti (2005), as organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, uma vez que buscam garantir sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais.

As cooperativas representam uma atividade peculiar dentro do sistema econômico, com características próprias que as diferem dos demais tipos de organizações econômicas. É uma organização de participação: o associado participa da cooperativa nas operações e participa nas decisões (FERREIRA, 1999).

Um ponto importante a ressaltar é que as pessoas só participam daquilo que lhes interessa e daquilo que elas se sentem motivadas a participar. O intercâmbio entre cooperado e cooperativa estimula o associado a sentir mais confiança e acreditar que é através da união e participação destes que a cooperativa avança e atinge seus objetivos (RICCIARDI, 1986).

Segundo Antonialli (2000), o ponto fundamental nas cooperativas é encontrar o equilíbrio entre três diferentes níveis de interesse de seus associados: o econômico, o social e o político. Administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas estão perdendo espaço para seus concorrentes, pois não estão conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos.

Para Meireles (1981), na administração de uma cooperativa deve-se levar em conta o envolvimento deste tipo de organização com metas específicas, relacionadas com a filosofia, valores e legislação próprios do cooperativismo. As cooperativas não visam lucro enquanto organização, mas, visam atender aos objetivos sociais e econômicos dos seus associados, incluindo interesses comuns e, às vezes, dessemelhantes. Para o autor, os problemas que as cooperativas estão passando atualmente mostram o desconhecimento sobre a cooperação e cooperativismo de muitos associados e a falta de identidade destes com o movimento cooperativista.

Nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não cooperadas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio: “um homem um voto”, se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação. A estrutura de direitos de propriedade legalmente definida para a empresa cooperativa limita seu acesso ao mercado financeiro, criando obstáculos para seu crescimento (ZYLBERZTJN, 1994).

Meireles (1981) defende que os interesses definidos como sociais ou coletivos podem não estar correspondendo aos interesses dos associados em geral. Contudo, o desinteresse manifestado por muitos associados de cooperativas parece estar relacionado com a não obtenção da segurança social e econômica proposta pelo sistema cooperativo, em razão da deficiência na atuação administrativa de seus dirigentes. De uma forma ou de outra, deve-se considerar que não é uma

ISSN – 2526-9526

constatação imediata e absoluta, a existência de uma identidade entre a cooperativa e os cooperados.

As cooperativas desempenham papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil, contribuindo para fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica.

Esses aspectos conferem às cooperativas grande relevância social e importância no desenvolvimento agrário. No caso do leite, a importância das cooperativas é ainda maior, uma vez que estruturalmente o setor é tradicionalmente muito pulverizado, composto por milhares de pequenos produtores com baixo poder de barganha, além do fato de se tratar de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros. A despeito de sua importância no cenário econômico e social, as cooperativas enfrentam dificuldades principalmente no que se refere à doutrina ou ideologia cooperativista.

Nesse sentido, um dos grandes problemas enfrentados pelas cooperativas de leite é a questão da infidelidade dos cooperados, decorrente do duplo papel que ele possui na organização. O associado é, ao mesmo tempo, trabalhador e dono dos recursos produtivos, o que faz com que ele procure maximizar os resultados de sua própria unidade produtiva, mesmo que seja em detrimento da empresa cooperativa, já que é movido pelo princípio da racionalidade.

Este problema toma forma de desvios de produção nas cooperativas de leite, o que ocorre em função das oscilações no preço do leite decorrentes dos períodos de safra ou entressafra. Assim, no período da safra, quando geralmente o preço do leite está baixo, o produtor entrega toda sua produção à cooperativa. Porém, na entressafra, geralmente, são atraídas pelos preços oferecidos pelos outros laticínios, principalmente as multinacionais, entregando a eles a maior parte de sua produção e apenas uma ínfima quantidade para a cooperativa, caracterizando uma atitude de infidelidade.

Devido à não existência de contratos formais de entrega de produção entre associados e cooperativa, o desvio de produção no período da safra é algo muito frequente no meio cooperativista leiteiro.

Diante desse problema, torna-se necessário que as cooperativas elaborem estratégias com vistas a manter a fidelidade dos cooperados. Bialoskorski Neto (2002) afirma que há diferentes processos de estímulo à fidelidade dos cooperados, que vão desde incentivos econômicos tipo concessão de bônus até o estabelecimento de obrigatoriedade contratual nas transações.

O setor leiteiro nacional é um segmento amplo, onde estão presentes desde pequenas fabriquetas, que captam pequenos volumes, até as multinacionais, que processam milhares de litros de leite por dia. As cooperativas de leite encontram-se inseridas nesta indústria, tendo que concorrer, na maioria das vezes, tanto com os pequenos laticínios quanto com as multinacionais.

Neste contexto da visão do papel da gestão dentro do dia a dia da cooperativa depara com aspectos específicos com dimensões distintas, e muitas vezes conflitantes, pois além de focar em estratégias para o desenvolvimento econômico da empresa cooperativa, também devem desenvolver estratégias de crescimento econômico do cooperado, e nessa última, é quando ocorre o capitalismo inclusivo.

ISSN - 2526-9526

Nesse sentido, Bialoskorski Neto (2002) define as estratégias estabelecidas pelas sociedades cooperativas de produção agropecuária em:

1) Quanto a sua dimensão social empenha-se no bem-estar e na rentabilidade do produtor rural associado;

2) A governança corporativa – dimensão estratégica da sociedade quanto as suas formas de capitalização, devido ao capital ser um fator de produção escasso nessas sociedades;

3) A estratégia econômica e de mercado.

Basicamente, o que se procura ao organizar uma cooperativa é melhorar a situação econômica de determinado grupo de indivíduos, solucionando problemas ou satisfazendo necessidades e objetivos comuns, que excedam a capacidade de cada indivíduo satisfazer isoladamente. Desse modo, a cooperativa pode ser entendida como uma empresa que presta serviços aos seus cooperados.

A cooperativa é, então, um meio para que um determinado grupo de indivíduos atinja objetivos específicos, por meio de um acordo voluntário para cooperação recíproca, o que podemos chamar de finalidade. Para tanto, a cooperativa atua no mercado desenvolvendo atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços e comercialização para seus cooperados.

Uma cooperativa se diferencia de outros tipos de associações de pessoas por seu caráter essencialmente econômico. A sua finalidade é colocar os produtos e serviços de seus cooperados no mercado, em condições mais vantajosas do que eles teriam isoladamente. Desse modo, a cooperativa pode ser entendida como uma "empresa" que presta serviços aos seus cooperados.

Embora sobre vários aspectos uma cooperativa seja similar a outros tipos de empresas e associações, ela se diferencia daquelas na sua finalidade, na forma de propriedade e de controle, e na distribuição dos benefícios por ela gerados. Essas diferenças definem uma cooperativa e explicam seu funcionamento. Para organizar essas características e possibilitar uma formulação única para o sistema, foram estabelecidos os princípios do cooperativismo, pelos quais todas as cooperativas devem balizar seu funcionamento e sua relação com os cooperados e com o mercado.

3.2 Cooperativismo Internacional e Nacional

Segundo Singer (2002), o cooperativismo teve a primeira experiência prática em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, no interior da Inglaterra. Sem conseguir comprar o básico para sobreviver nos mercadinhos da região, um grupo de 28 trabalhadores (27 homens e uma mulher) se uniram para montar seu próprio armazém. A proposta era simples, mas engenhosa: comprar alimentos em grande quantidade, para conseguir preços melhores. Tudo o que fosse adquirido seria dividido igualitariamente entre o grupo. Nascia, então, a "Sociedade dos Probos de Rochdale" — primeira cooperativa moderna, que abriu as portas, pautada por valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo. Entre eles a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência. A ideia dos 28 pioneiros prosperou. Quatro anos após sua criação, a cooperativa já contava com

ISSN - 2526-9526

140 membros. Doze anos depois, em 1856, chegou a 3.450 sócios com um capital social que pulou de 28 libras para 152 mil libras.

De acordo com Singer (2002), no Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização pelos europeus, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, nosso movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto — cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, surgiram outras cooperativas em Minas e também nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Dentro do ramo agropecuário em 1847, no Paraná, surge a fundação da primeira cooperativa agropecuária do país. Mas foi somente a partir de 1907, que o setor ganhou impulso. Tudo porque o então governador do estado de Minas Gerais, João Pinheiro, lançou um projeto cooperativista com o objetivo de eliminar, de uma vez por todas, os intermediários da produção agrícola. Naquele tempo, a venda de produtos como o café era controlada por estrangeiros.

A partir de 1906, foi o surgimento das cooperativas agropecuárias, idealizadas por produtores rurais e por imigrantes, especialmente de origem alemã e italiana. Esses "brasileiros de coração" trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a se organizar em cooperativas.

Com a propagação da doutrina cooperativista, as cooperativas tiveram sua expansão num modelo autônomo, voltado para suprir as necessidades dos próprios membros, livrando-se da dependência dos especuladores.

Embora houvesse um movimento de difusão do cooperativismo, poucas eram as pessoas informadas sobre o assunto. Faltava de tudo um pouco, desde material apropriado à criação de uma entidade de representação que congregasse e defendesse todas cooperativas.

Em 2 de dezembro de 1969 o cooperativismo ganhou sua própria entidade de representação. Naquele dia foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. Sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa.

Dois anos depois, a Lei 5.764/71 disciplinou a criação de cooperativas com a instituição de um regime jurídico próprio, destacando o papel de representação da OCB, mas trazendo ainda alguns pontos que restringiam, em parte, a autonomia dos associados. Essa limitação foi superada pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início efetivamente à autogestão do cooperativismo.

Em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou reconhecimento internacional. Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, foi eleito o primeiro não europeu a presidir a Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Este fato contribuiu também para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.

ISSN – 2526-9526

No ano de 1998 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). A mais nova instituição do Sistema "S" veio somar à OCB com o viés da educação cooperativista. O SESCOOP é responsável pelo ensino, formação, profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.

O cooperativismo brasileiro entrou no século XXI com um importante desafio: ser reconhecido pela sociedade por sua integridade, competitividade e capacidade de trazer alegria para as pessoas. O último Censo Global do Cooperativismo, realizado pela ONU (abril/2014), apontou a existência de mais de 2,6 milhões de cooperativas em todo o mundo, somando mais de 1 bilhão de membros e clientes. O estudo também indica mais de 12,6 milhões de postos de trabalho gerados por empreendimentos cooperativos. Sendo que esse número não inclui as 982.400 cooperativas agrícolas da China, cujos dados sobre emprego não estavam disponíveis na época da pesquisa.

O Censo Global do Cooperativismo ainda destaca que a França é o país com maior número de cooperados (membros e clientes), mas a Nova Zelândia é o país com maior geração de empregos cooperativos. Entre os ramos cooperativos, as agropecuárias são as que mais se destacam em número de cooperativas (mais de 1 milhão), enquanto as cooperativas financeiras são as que reúnem maior quantidade de membros (mais de 700 milhões).

Segundo a Agenda Institucional do Cooperativismo de 2017, o Brasil possui 6,6 mil cooperativas, distribuídas nos treze ramos existentes. Elas possuem mais de 13,2 milhões de associados e geram 376 mil empregos formais.

O ramo que mais possui associados é o agropecuário. São 1555 cooperativas agropecuárias, com mais de um milhão de associados (1.016.606) e 188.777 empregados.

Estes números representam 6,3% da população brasileira. Se somarmos suas famílias, afinal, elas também se beneficiam, mesmo que indiretamente, ao ter um membro associado, o cooperativismo beneficia 25,4% da população brasileira.

4. Resultados e Discussão

As cooperativas de leite não conseguem se desvencilhar do tradicionalismo que perdura até hoje na sua gestão. De modo geral, os administradores das cooperativas são produtores que não possuem a qualificação necessária para gerir uma cooperativa e os produtores qualificados não são especializados para atuar na gestão. Assim, muitos desses produtores realizam uma gestão amadora, não utilizando os recursos administrativos necessários a uma moderna gestão.

A falta de participação econômica dos membros deve-se principalmente aos seguintes fatos: a) falta de liquidez dos investimentos cooperativos, b) dificuldade no crescimento do fundo de reserva e c) distorções e ineficiência econômica. Tradicionalmente os novos produtores tornam-se membros da cooperativa, desfrutam de seus benefícios sem o pagamento da cota e posteriormente se beneficiam dos melhores preços do mercado. Assim, deixam de gerar lucros para as cooperativas que o ajudaram.

ISSN – 2526-9526

Este estudo mostrou que não existe uma área estruturada de recursos humanos ou gestão de pessoas na cooperativa em questão, existindo somente uma pessoa responsável pelo setor. Portanto não há estruturação nos processos de gestão de pessoas no que diz respeito à: recrutamento e seleção; planos de cargos e remuneração e avaliação de desempenho, somente é realizado treinamento para a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores quando da sua contratação, com estímulos para incentivar o relacionamento saudável entre cooperados e colaboradores.

A comunicação na Coopergrande junto ao quadro de colaboradores é feita através de circulares no mural da cooperativa, enquanto que para associados, a circular é enviada por caminhão no momento da coleta do leite. Para participação no seu dia a dia, a Coopergrande incentiva os seus cooperados para conhecerem a cooperativa, realizando palestras, dias de campo, participando de programas de governo focado na agricultura familiar para aquisição de equipamentos. Na análise dos dados do clima organizacional foram identificados alguns traços que interferiram no modo e ação do indivíduo para com seu ambiente de trabalho: como a satisfação, o gosto pelo que está se fazendo, como está a comunicação interna da equipe, a qualidade do serviço e o conhecimento que o indivíduo tem sobre a ação da cooperativa. A pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Para que a Cooperativa seja conduzida por um modelo de gestão eficaz, é de fundamental importância que os gestores tenham um processo de planejamento definido. Oliveira (2011) alega que o planejamento estratégico não deve ser visto como uma previsão sobre o futuro, mas como um conjunto de ações estratégicas para eventos variados que podem, ou não, se concretizar, daí a necessidade de adaptá-lo sempre que necessário. Almeida (2001) corrobora essa ideia ao afirmar que um planejamento formal excessivamente rígido pode frustrar estratégias potenciais. O planejamento precisa ser flexível para não correr o risco de imobilizar a organização.

5. Conclusão

Este trabalho teve por finalidade identificar e analisar a Cooperativa Coopergrande desde a sua fundação, sua relação com associados, colaboradores e seu modelo de gestão estratégica. A Coopergrande foi escolhida em função da acessibilidade à cooperativa e também pela sua localização geográfica, por estar dentro da região metropolitana do Vale do Rio Cuiabá, isto é, acessível a um grande mercado consumidor.

As cooperativas assim como as empresas familiares, ou outros tantos tipos de empresas, têm características próprias, necessitando de instrumentos administrativos para dados característicos.

Em um mundo em constante mudança devemos repensar o modelo de gestão e analisar três premissas básicas: evolução do pensamento administrativo dos executivos e profissionais de cooperativas; o desenvolvimento de metodologia e técnicas administrativas que proporcionem sustentação a esse processo de

ISSN – 2526-9526

mudanças evolutivas; e o fechamento desse processo em um otimizado modelo de gestão para as cooperativas.

Dessa forma é relevante para a Cooperativa Coopergrande definir o seu modelo de gestão, para que as áreas sejam integradas, trabalhem juntas e alcancem resultados positivos como um todo. Este modelo permitirá à Cooperativa a otimização do tempo, redução de custos e aumento da produtividade.

Porém, para que a cooperativa tenha uma gestão que atue com excelência será necessário escolher um modelo de gestão simples e que se encaixe nos seus objetivos. Desse modo, a Coopergrande poderá ter uma rotina bem organizada, com processos bem definidos; onde a gestão conseguirá adequar e redefinir suas ações no sentido de gerar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. São Paulo: FEA/USP, 2000. 163p (Tese de Doutorado).

BARBOSA, José Elber Marques. **Gestão de COOPERATIVAS: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas.** 151f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo.; ZYLBERSZTAJN. Décio. **Cooperativismo**: economia de empresas e estratégias. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.29, n.84, p.7-22, jan./mar.1994. (Série Cooperativismo, 35).

BOESCHE, Leonardo.; MAFIOLETTI, Robson L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005. Dinâmica das relações interpessoais / Rafael Crivelaro e Jorge YukioTakamori. - Campinas, SP: Editora Alínea, 2010 (2ª Edição). (Coleção e Administração & Sociedade).

DA SILVA, Dirceu; LOPES, Evandro Luiz; JUNIOR, Sérgio Silva Braga. **Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

FERREIRA, R. N. **Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais**. Lavras: ed UFLA, 1999.138p (Tese de Mestrado).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

ISSN – 2526-9526

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Em Aberto, v. 5, n. 31, 2011.

MARTÍNEZ, Inmaculada Buendía.; PIRES, Maria Luiza. Cooperativas e desenvolvimento rural: as recentes discussões no campo << Nova Geração de Cooperativas>>. **Perspectivas econômicas**, v. 34, n.103, p. 123- 137, out./ dez. 1999. (Serie Cooperativismo, 46).

MEIRELES, P. A. **Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária**: um estudo de caso em Minas Gerais. Lavras: ESAL, 1981. 81p. (Tese de Mestrado).

MONTEIRO, J. **Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras**. Universidade Federal Do Espírito Santo. Espirito Santo, 2012.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Manual em gestão de cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O cooperativismo no Brasil**. Brasília, 2013.

MLADENATZ, Gromoslav. **HISTÓRIA DAS DOUTRINAS COOPERATIVISTAS**, Editora CONFEBRAS, 2003.

RICCIARDI, L.; LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI**. São Paulo: LTR, 1986.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S. **O atual modelo de captação de leite é adequado**: Compreendendo a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. In: MILAGRES, C. S. F; SOUSA, D. N (Orgs.). Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos. 1 ed. Palmas: EDUFT, 2014 v. 1, p. 19-36.

ROBERT, Y. I. N. et al. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Porto Alegre: Bookman**, 2001.

VANDERLEI, Elcio Piazzi Carvalho; GIL, Antônio Carlos. **A gestão de cooperativas de leite no Brasil: o caso FONTERRA**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado. Programa de Pós Graduação de Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul–IMES, Campus II.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Admin**