



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013

SEEMI 2013
7ª Seminário Estadual de Engenharia Mecânica e Industrial



O ASSESSORAMENTO TÉCNICO-GERENCIAL DE UMA AUTARQUIA DE PESSOA JURÍDICA DO DIREITO PÚBLICO APLICADO EM UMA COOPERATIVA

Marcos Eduardo Servat (SETREM) tenservat@gmail.com

Elira Oliveira Pereira (URI) pereira.elira@hotmail.com

Jair Antonio Fagundes (SIM Contabilidade) jair_fagundes@hotmail.com

Beatriz Simone Dockhorn (John Deere) dockhornbeatrizs@johndeere.com

Edio Polacinski (URI-Santo Ângelo) edio.pk@gmail.com

Resumo

Este artigo apresenta o resultado do assessoramento técnico-gerencial de uma autarquia de pessoa jurídica do direito público aplicado em uma cooperativa localizada no estado do Rio Grande do Sul. Evidencie-se que por motivo de confidencialidade o nome da autarquia, bem como da cooperativa assessorada não serão divulgadas. Neste contexto, destaque-se que através de um estudo de caso apresentam-se as etapas desenvolvidas na assessoria, na área de gestão da cooperativa, através de uma ferramenta gerencial, com auxílio de um software que gera uma “Matriz Identificadora Estratégica”, a qual permite a análise das diversas áreas funcionais da cooperativa, sempre respeitando as particularidades da cooperativa. Como principais resultados de pesquisa, ressalte-se que a relevância que a assessoria oferece para a cooperativa é o principal diferencial, bem como a possibilidade de um olhar sistêmico contribui diretamente para a elaboração do “Plano de Aprimoramento” que norteia a implantação de soluções e o monitoramento desenvolvido pela equipe de assistência pública estadual.

Palavras-chave: Cooperativa; Assessoria; Ações; Gestão e Plano de Aprimoramento.

1. Introdução

O modelo cooperativo vem demonstrando que é possível a organização em forma cooperada, exemplos positivos deste tipo de estrutura vem justificar a forma que pequenos agricultores em suas diversas vezes buscam a cooperativa para comercializa, armazenar e até mesmo a comprar insumos utilizando o ato cooperado. As exigências e o mercado consumidor cada vez mais concorrido acabam encaminhando para a coletividade.

Segundo Schneider (1991) as cooperativas representam uma série de vantagens ao Estado: a) reduziriam os custos operacionais e gastos de circulação; b) facultariam a compra de grãos; c) oportunizariam a difusão e incorporação de



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013



tecnologias avançadas; d) garantiriam maior produtividade física e econômica da lavoura.

Evidencie-se que a correta aplicação dos princípios administrativos é de grande valor para os gestores que estão à frente da cooperativa. A falta de conhecimento das áreas administrativas em que podemos dar um destaque maior por se tratar de uma área que exige conhecimentos técnicos como a gestão financeira acaba implicando e muitas vezes levando a ruínas instituições muitas vezes centenárias.

Ressalte-se que frente ao mercado concorrido que por muitas vezes inviabiliza a sobrevivência individual por parte de produtores principalmente para quem atua em commodities agrícolas, um grupo de produtores identificou oportunidades para viabilizar a sua atividade rural. Para o referido grupo deste estudo de caso a produção leiteira foi a alternativa encontrada para a sua manutenção e permanência no meio rural. Não bastando a escolha pela atividade leiteira, a organização em forma de cooperativa foi o fator decisivo para enfrentar os desafios econômicos e sociais. Para Schallenberger; Hartmann (1981) “a diversificação de culturas e a produção com um menor custo colocaram-se como imperativos necessários para salvar a agricultura de um completo caos”.

Assim, com base no exposto, destaca-se o objetivo do presente artigo de apresentar através de um estudo de caso, as etapas desenvolvidas na assessoria, na área de gestão da cooperativa, através de uma ferramenta gerencial, com auxílio de um software que gera uma “Matriz Identificadora Estratégica”, a qual permite a análise das diversas áreas funcionais da cooperativa, sempre respeitando as particularidades da cooperativa. Neste contexto, justifica-se a realização do presente artigo pelo fato de oferecer informações práticas, bem como oferecer subsídios para estudantes e profissionais interessados na temática proposta.

2. Revisão da Literatura

Para Coradini (1982) visando uma maior racionalidade econômica e um maior poder de barganha frente aos concorrentes, o cooperativismo passou a defender enfaticamente uma política de integração horizontal e vertical, apresentando também a proposta de uma maior participação especificamente no complexo agroindustrial, com a capitalização através de diversas formas, ou seja, a partir de uma maior participação financeira dos associados, retenção dos excedentes gerados, maior apoio financeiro do Estado, etc.

Uma das ideias do cooperativismo que é a participação organizada fica evidenciada quando Brum (1988) afirma que para reduzir o elevado grau de dependência e, conseqüentemente, aumentar a autonomia do produtor rural no conjunto deste complexo econômico-financeiro, é preciso diminuir o número de anéis desta corrente e buscar romper e superar essa estrutura fortemente consolidada. O único caminho possível, para tanto, é a participação do produtor rural (através de suas organizações econômicas, particularmente cooperativas) nos



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013



demais setores ou agregados que compõem o complexo agroindustrial, não se limitando ele apenas a atividade agropecuária.

Andrioli (2007) afirma que a importância da organização e do diálogo é o pressuposto para o desenvolvimento das práticas cooperativas em forma de autogestão.

As mudanças e evolução da economia leva às cooperativas a necessidade de uma gestão inovadora, capaz de garantir uma maior eficácia no processo de gestão. Segundo Chiavenato (1999) cada organização e cada empresa requerem a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada organização ou empresa.

3. Métodos e Técnicas

Inicialmente destaca-se que um estudo de caso é caracterizado, conforme Gil (1999), como uma pesquisa que tem como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou de poucas questões, visando permitir o seu amplo conhecimento ou seu detalhamento. Adicionalmente, que um estudo de caso pode caracteriza-se por ser descritivo, quando procura descrever sistematicamente uma área de interesse, ou fenômenos (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Além disso, observa-se também que um estudo de caso pode ser definido como exploratório, por procurar inicialmente o entendimento de um determinado fenômeno, para depois, explicar suas causas e consequências (GIL, 1999). Finalmente, evidencia-se que ainda um estudo de caso pode ser qualitativo, onde de acordo com Mattar (1999), identifica presença ou a falta de algo, não se preocupando em medir o grau em que algo está presente.

Assim, com base no exposto, e mais especificamente para atender o objetivo de pesquisa, destaca-se que as atividades desenvolvidas na cooperativa, que representa o presente estudo de caso, se iniciaram a partir de reuniões de sensibilização. Em sequência, foi realizado um diagnóstico do empreendimento, a elaboração de um “Plano de Aprimoramento” com base no diagnóstico e, por fim, o apoio e monitoramento da implantação de soluções, nesta pesquisa apresentadas.

4. Análise dos Resultados e Discussões

4.1 Caracterização da Cooperativa

A Cooperativa do presente estudo foi constituída em 2004 a partir de um grupo de produtores um pouco mais de 30 (trinta) associados com o intuito de reduzir custos de produção, além de conseguir em grupo a valorização do produto produzido, o leite. Com a necessidade de organização para comercialização (poder



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013

SEEMI 2013
7º Seminário Estadual de Engenharia Mecânica e Industrial



de barganha) e após identificar as oportunidades que surgiu com a ampliação da produção de leite e as oportunidades comerciais que se apresentavam se deu início a formação e constituição em forma de cooperativa.

O eficiente sistema de produção de leite e a preocupação constante por parte de seus associados com o compromisso de aperfeiçoar e se capacitar em busca de novas tecnologias, possibilitou a construção de uma cooperativa sólida que através de seus serviços venham a beneficiar os seus associados.

Por se tratar de uma pequena cooperativa em que a maioria dos seus associados possui a DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf habilita a cooperativa a ter a DAP Jurídica, emita apenas para cooperativas que possuem mais de 70% dos seus associados com a DAP Pessoa Física, possibilitando desta maneira o acesso as políticas públicas desenvolvidas em âmbito estadual e nacional.

4.2 Aplicação Proposta

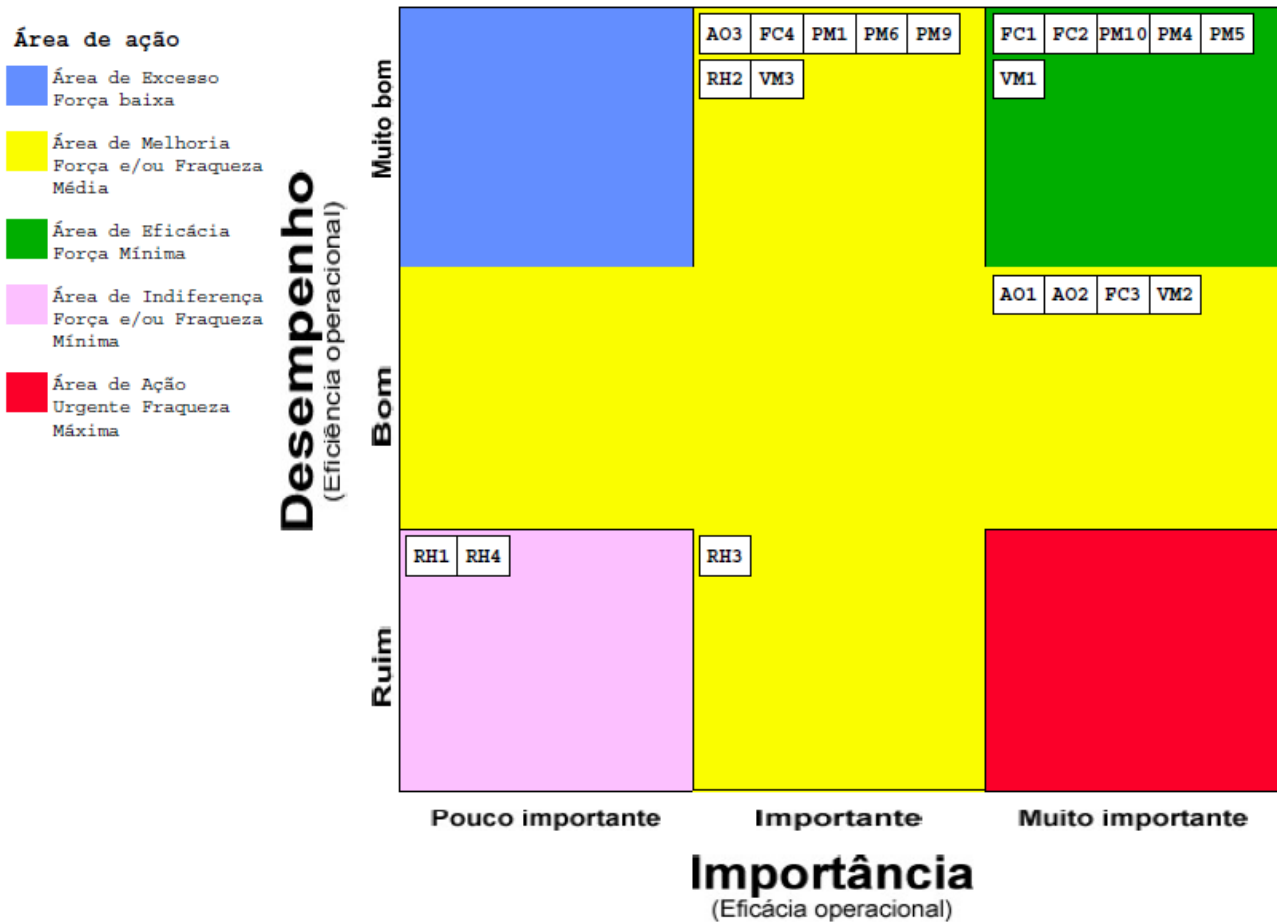
Em sequência apresenta-se a aplicação proposta conforme objetivo da pesquisa. A primeira etapa é através de reuniões e de visitas técnicas para realização dos Diagnósticos, pela equipe de assessoria.

As informações levantadas por meio de aplicação especificamente do diagnóstico permitiram a geração da Matriz de Identificação Estratégica (MIE) da cooperativa. Como o próprio nome antecipa, a MIE visa demonstrar a situação das áreas funcionais da cooperativa. O desempenho em cada uma das subáreas é relacionado ao grau de importância atribuído a elas (pouco importante, importante, muito importante).

O Desempenho correspondente ao Eixo Y da Matriz e o Eixo X, à Importância. As subáreas são assim tomadas como fatores críticos de sucesso, já o grau de importância se apresenta como peso estratégico atribuído a esses fatores. A média ponderada das pontuações, em termos de desempenho, indica o ponto no Eixo Y, e o peso estratégico atribuído àquele fator, especificamente, determina o ponto correspondente no Eixo X.

Torna-se importante evidenciar que o resultado é que as subáreas são localizadas na matriz, de acordo com seu peso estratégico e desempenho do empreendimento em questão como sendo ou não alvo de ação urgente.

Figura 1 – Matriz Identificadora Estratégica (MIE)



Fonte: Empresa Pesquisada

Com ressalta as legenda das Subáreas:

- AO1 – Estratégia Organizacional;
- AO2 – Estrutura Organizacional;
- AO3 – Indicadores de Desempenho;
- AO4 – Desenvolvimento Associativo;
- RH1 – Estratégia de Recursos Humanos;
- RH2 – Administração de Recursos Humanos;
- RH3 – Educação e treinamento;
- RH4 – Indicadores de Recursos Humanos;
- VM1 – Avaliação de mercado;
- VM2 – Política mercadológica;
- VM3 – Análise de desempenho;
- CE1 – Engenharia de exportação;



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013



- CE2 – Plano de Interiorização do empreendimento;
- CE3 – Consórcio de Exportação;
- CE4 – Processo de exportação;
- PM1 – Desenvolvimento de produto;
- PM2 – Processo de manufatura/ferramentaria;
- PM3 – Processo de manufatura/manutenção;
- PM4 – Processo de manufatura/logística – compra de matéria-prima;
- PM5 – Processo de manufatura/logística – compra de insumos;
- PM6 – Processo de manufatura/logística – armazenamento (almoxarifado);
- PM7 – Processo de manufatura/processamento/manufatura – operacional;
- PM8 – Processo de manufatura/processamento/manufatura – funcional;
- PM9 – Qualidade e indicadores;
- PM10 – Gestão Ambiental.

A Matriz de Identificação Estratégica conforme mostra a figura 1, é um elemento gráfico de tradução do diagnóstico e consiste de um instrumento capaz de facilitar a visualização da cooperativa, com base na definição de seus pontos fortes e fracos em relação às áreas funcionais (Administração Organizacional, Recursos Humanos, Vendas e Marketing, Finanças e Custos, Produto e Manufatura).

De maneira ampla realizando uma leitura da matriz é possível verificar que a cooperativa encontra-se em uma situação muito boa em termos de gestão financeira, produção e manufatura, destacando também sua administração organizacional. A questão de produção leiteria até a sua comercialização identificou-se de forma positiva chamando a atenção pela sua organização, controle de produção, melhoramentos da cadeia de produção através de planilhas.

Partindo para uma análise criteriosa dentro das subáreas é possível analisar que as suas áreas de vendas/marketing, administração organizacional, finanças/custos e produção/manufatura apresentaram resultados positivos necessitando apenas de algumas ações de melhorias e aperfeiçoamento.

Algumas subáreas de Recursos Humanos (RH) não foram consideradas prioritárias no momento no plano de ação pelo fato de ter apenas dois funcionários. Esta foi justamente a área que apresentou a necessidade de uma maior atenção. Sendo assim sugere-se a elaboração em uma segunda etapa de ações junto aos associados e direção o aperfeiçoamento e melhoria conforme a estrutura da cooperativa.

Com relação ao Comércio Exterior (CE) consta a apenas a título de informação, porque no entendimento da cooperativa esta área não é estratégica por não exportar no momento.

Na área que compreende Produto e Manufatura (PM), o destaque principal foi dado a área de Compra de Matéria-Prima e Compra de Insumos. A partir da análise da Matriz Identificadora Estratégica (MIE) foi possível desenvolver com a direção da



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013



cooperativa as primeiras ações a serem executadas e posteriormente monitoradas para as suas implantações, como podemos observar nos quadros a seguir.

Quadro 1 – Administração Organizacional

ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL – AO	
TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
Estratégia Organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração da missão da Cooperativa; - Elaborar um plano estratégico para a cooperativa com ações a curto médio e longo prazo
Estrutura Organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> - Construção do organograma da Cooperativa; - Elaboração de um manual com as descrições de funções e de um manual próprio com instruções operacionais para os funcionários; - Recuperar documentação referente à estrutura organizacional, buscando documentos produzidos durante a fundação da cooperativa.
Indicadores de desempenho:	<ul style="list-style-type: none"> - Criar índices com indicadores para acompanhar a participação, a produtividades e a satisfação dos clientes, funcionários e cooperados da cooperativa.

Fonte: Empresa Pesquisada

Quadro 2 – Recursos Humanos

ÁREA FUNCIONAL RECURSOS HUMANOS – RH	
TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
Estratégias de Recursos Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> - A Cooperativa possui apenas dois funcionários (motorista e técnico agrícola) Desta forma algumas melhorais e adaptações serão feitas para contemplar a estrutura enxuta do quadro de funcionários.
Administração de Recursos Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> - Está área a cooperativa obteve bons índices, pois adota uma conduta compatível a sua estrutura.
Educação e Treinamento:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plano de capacitação de funcionários, bem como formas de auxiliar sua educação formal; - Avaliar o aprendizado da equipe; - Desenvolver uma estrutura para formação de multiplicadores.
Indicadores de Recursos Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> - Construir um método de avaliação de desempenho individual e coletivo adaptado e contemplando a estrutura da cooperativa.

Fonte: Empresa Pesquisada

Quadro 3 – Finanças e Custos

ÁREA FUNCIONAL FINANÇAS E CUSTOS – FC	
TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
Administração Financeira:	- A cooperativa apresentou ótimos índices não havendo necessidade de ação neste momento.
Indicadores Financeiros:	- Confrontar orçamentos e controle de contas; - Avaliar a necessidade de manter o capital de giro.
Administração de Custos:	- Realizar o levantamento e análise de custos.
Indicadores de Custos:	- Construir ferramentas que auxiliem no controle dos índices do giro anual de estoque.

Fonte: Empresa Pesquisada

Quadro 4 – Vendas e Marketing

ÁREA FUNCIONAL VENDAS E MARKETING – VM	
TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
Avaliação de Mercado:	- Elaboração de planilhas com registro e incorporações dos clientes.
Política Mercadológica:	- Participar em redes de cooperação para comercialização.
Análise de Desempenho:	- Criar índices e indicadores para avaliar a satisfação do associado e do cliente.

Fonte: Empresa Pesquisada



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013

SEEMI 2013
7ª Seminário Estadual de Engenharia Mecânica e Industrial



Quadro 5 – Produto e Manufatura

ÁREA FUNCIONAL PRODUTO E MANUFATURA – PM	
TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento de Produto:	- Criação e registro da marca.
Qualidade e Indicadores:	- Constituir um controle de qualidade com índices de rejeição de produtos e retrabalho.
Gestão Ambiental:	- Elaborar um controle com registro de acidentes de trabalho; - Providenciar as licenças das diversas áreas; - Construir estratégias para redução do consumo de energia.

Fonte: Empresa Pesquisada

A seguir, apresentam-se os resultados e discussões a partir das atividades de pesquisa realizadas.

5. Resultados e Discussões

A Cooperativa se constitui em uma alternativa de fortalecimento dos agricultores produtores de leite. Ela busca o incremento de renda para seus associados através da negociação em conjunto do leite com as indústrias lácteas, possibilitando assim um “poder de barganha” para a cooperativa.

Pode-se destacar a tecnologia utilizada pelos associados na produção leiteira, estando ela acima da qualidade padrão percebida. Os associados tem clareza da importância da identificação dos seus custos de produção bem como pelos seus rígidos controle de qualidade, o que possibilita desta forma partir já de uma estrutura padrão para o aperfeiçoamento e incrementação de novas tecnologias.

A estrutura administrativa apresentou índices elevados na gestão da cooperativa, resultados estes que é decorrente da preparação e conhecimento dos integrantes da direção da cooperativa, que acompanha de perto as ações orientadas pela assessoria. Existe um grande interesse e esforço por parte dos dirigentes e associados em qualificar a cooperativa para atingir seus objetivos e proporcionar assim o avanço dos benefícios para os associados.

6. Conclusões

O estudo buscou analisar as etapas bem distintas que foram realizadas na cooperativa para a implantação das melhorias. O instrumento do Plano de



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013

SEEMI 2013
7ª Seminário Estadual de Engenharia Mecânica e Industrial



Aprimoramento que foi elaborado com base no diagnóstico que demonstra a situação técnico-gerencial possibilitou a implantação de ações que orientaram os diretores a tomadas de decisões e o monitoramento das ações elaboradas.

O trabalho de assistência técnico-gerencial da cooperativa em estudo teve início no ano de 2012 e tem duração de 18 meses, até a presente data os trabalhos estão na fase de monitoramento, realizados através de visitas técnicas pelos profissionais da equipe.

Por fim, evidencia-se o grau de importância da identificação por parte do estado da necessidade de um acompanhamento mais próximo da gestão das cooperativas formando desta maneira equipes multidisciplinares que contribuem em forma de assistência e extensão-técnica para as cooperativas, equipes que é composta por administradores, contadores, agrônomos, sociólogos e tecnólogos em desenvolvimento rural contemplando as mais diversas áreas de uma cooperativa. A apresentação dos trabalhos desenvolvidos nesta cooperativa tem o objetivo de tornar público os seus resultados até o momento, contribuindo assim para que futuros pesquisadores tomem como referência o material produzido possibilitando assim um comparativo com os resultados alcançados no final dos 18 meses de acompanhamento e monitoramento por parte da equipe de assessoramento e extensão técnico-gerencial.

Referências

ANDRIOLI, A. I. **Trabalho coletivo e educação**: um estudo das práticas do PCE – Programa de Cooperativismo nas Escolas – na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2007.

BRUM, A. J. **Modernização da agricultura trigo e soja**. Ijuí: Fidene, 1988.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Campus, 1999.

CORADINI, O. L.; FREDERCQ, A. **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHALLENBERGER, E.; HARTMANN, H. R. **Nova terra, novos rumos: a experiência de colonização e povoamento no Grande Santa Rosa**. Santa Rosa: Barcellos, 1981.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1991.