



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA**

Fernanda do Nascimento de Sá

GESTÃO ESTRATÉGICA NAS COOPERATIVAS

Planaltina/DF

2018

FERNANDA DO NASCIMENTO DE SÁ

GESTÃO ESTRATÉGICA NAS COOPERATIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade UnB Planaltina da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana de Oliveira
Miranda

Título: Gestão Estratégica nas Cooperativas

Aluno: Fernanda do Nascimento de Sá

Monografia apresentada à Faculdade UnB Planaltina da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Planaltina/DF, 29 de junho de 2018.

Luciana de Oliveira Miranda- Orientadora
Formação

Nome – membro
Formação

Nome – membro
Formação

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

Aos meus familiares, em especial às minhas irmãs: Maria das Graças, Maria Graciela e Ana Paula e ao meu cunhado Wilton, que me acolheu como uma filha.

Às minhas amigas: Jovania e Janaína, minhas companheiras de faculdade que certamente levarei para toda a vida.

Ao meu amigo Marcos, pelo apoio e incentivo que me prestou ao longo desta caminhada.

À professora Larissa Queiroz, pela oportunidade no Instituto Federal de Brasília, campus Planaltina onde realizei o estágio.

À minha professora e orientadora Luciana de Oliveira Miranda, por todo apoio prestado.

Aos servidores e demais colaboradores do campus que com o seu trabalho tornavam os meus dias mais confortáveis.

Por fim, a todos os professores do curso de Gestão do Agronegócio, pela dedicação e conhecimentos concedidos.

RESUMO

O presente trabalho faz parte do cumprimento da disciplina Estágio Curricular Supervisionado do curso Gestão do Agronegócio do campus Planaltina-UnB, com finalidade de conclusão do curso. Tem como escopo verificar e analisar o tema da gestão estratégica nas cooperativas. Assim, inicia-se o trabalho com uma base teórica para maior aprofundamento do objeto estudado, abordando questões relativas a estratégia e a planejamento estratégico, bem como conceitos, histórico, fundamento, valores, princípios e características do cooperativismo, além de outros tópicos relevantes acerca do tema. Para maior compreensão do assunto foi realizado um estudo de caso de uma cooperativa a fim de compreender a relevância prática do planejamento estratégico nos dias atuais, trazendo assim um diferencial competitivo para aquelas cooperativas que o utilizam.

Palavras-chave: estratégia; planejamento estratégico, cooperativismo.

ABSTRACT

The present work is part of the completion of the Supervised Curricular Internship course of the Agribusiness Management course at the Planaltina-UnB campus, with the purpose of completing the course. Its scope is to verify and analyze strategic management in cooperatives. Thus, the work begins with a theoretical basis for further study of the object studied, addressing issues related to strategy and strategic planning, as well as concepts, history, foundation, values, principles and characteristics of cooperativism, as well as other relevant topics about of the theme. To better understand the subject, a case study of a cooperative was carried out to understand the practical relevance of strategic planning in the present day, thus bringing a competitive differential to those cooperatives that use it.

Keywords: strategy; strategic planning, cooperativism.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Conceito de estratégia	12
2.2 Planejamento estratégico	13
2.3 As escolas do pensamento estratégico	16
2.4 Estratégia competitiva, as cinco forças de Porter e as estratégias competitivas genéricas	18
2.5 Aspectos conceituais e concepções históricas do cooperativismo	22
2.5.1 Conceitos	22
2.5.2 História do cooperativismo	23
2.5.3 Cooperativismo no Brasil	24
2.6 Fundamentos, valores, princípios do cooperativismo	26
2.7 Características do cooperativismo	29
2.8 Principais diferenças entre cooperativismo e empresa privada	32
2.9 Vantagens e desvantagens das cooperativas	33
2.10 Planejamento estratégico nas cooperativas	35
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	40
3.1 Histórico da organização	41
3.2 Identidade organizacional da COOTAQUARA	42
4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	43
4.1 Campo de Estudo	43
4.2 Instrumentos de pesquisa	43
4.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados	44
5 DESCRIÇÃO DA ENTREVISTA DIRIGIDA	45
5.1 Entrevista realizada com o Presidente da COOTAQUARA	45
5.2 Análise da entrevista	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS	52

APÊNDICE.....	54
APÊNDICE A	55
ANEXOS	56
ANEXO A	57
ANEXO B	58
ANEXO C	59

INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado de negócios está bastante complexo. A concorrência é grande, a variedade de produtos é maior, os clientes estão mais exigentes, as leis de preservação do meio ambiente estão mais rigorosas, entre outros elementos complicadores. Para que as organizações, dentre elas as cooperativas, possam se destacar entre as demais observando todos os pontos supracitados, elas precisam de estratégias que as façam obterem vantagens competitivas. Nesse sentido, um dos instrumentos que podem auxiliar as empresas nessas tarefas é a implantação de uma Gestão Estratégica, como o escopo de desenvolver constantes ações corretivas, com foco nos objetivos e metas de maneira a manter sua sobrevivência, crescimento e competitividade. Destarte, é importante que as organizações estejam atentas a isso e monitorem constantemente os seus mercados de atuação para que possam coletar informações relevantes e que tenham a capacidade de transformá-las em conhecimentos úteis, visando à elaboração de estratégias competitivas.

Na primeira parte deste trabalho, realiza-se uma explanação do que seja Gestão Estratégica com a finalidade de demonstrar a importância de se analisar o ambiente organizacional de uma organização (cooperativa), propondo e orientando o planejamento estratégico. Na segunda parte, realiza-se uma abordagem teórica acerca dos principais aspectos da sociedade cooperativista.

Em seguida, será feita apresentação da cooperativa objeto deste estudo, qual seja, a COOTAQUARA, descrevendo seu histórico, bem como sua identidade organizacional.

Dessa maneira, inicialmente serão apresentados diversos conceitos sobre os pontos fundamentais concernentes ao tema abordado como, por exemplo, estratégia, planejamento estratégico, aspectos conceituais e histórico do cooperativismo, finalizando com a descrição e a análise da entrevista dirigida feita com o presidente da Cooperativa estudada.

Portanto, o escopo deste trabalho é realizar uma descrição panorâmica do cooperativismo e destacar a relevância de gerir estrategicamente esse tipo de organização de maneira a se atingir os objetivos econômicos, sociais e culturais, bem como os anseios de cada um de seus associados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão estratégica, bem como o cooperativismo, traçando um panorama sistemático desse conjunto de práticas nesses tipos de associações.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar e discutir os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e cooperativismo, assim como suas implicações.
- Contextualizar as exigências de atuação que levaram ao surgimento das cooperativas.
- Demonstrar as características do cooperativismo, bem como suas vantagens e desvantagens.
- Discutir as consequências na implantação de um planejamento estratégico no modelo de gestão democrático das cooperativas.
- Analisar a cooperativa objeto de estudo deste trabalho, a fim de entender seu modelo de gestão.

JUSTIFICATIVA

Todas as organizações, incluindo as cooperativas, necessitam de organização, planejamento e estratégias, para que alcancem o êxito esperado e atinjam seus objetivos.

A atual realidade do mercado e da economia tem levado, em geral, muitas instituições a desenvolverem novos modelos de gestão que se valham de modernos instrumentos administrativos e estratégicos.

Nesse contexto, as cooperativas não podem ficar alheias a todo esse processo evolutivo, devendo estabelecer um modelo de gestão que se adéque as suas atividades. Esse processo de ajustes e de complementações do modelo é de sua importância, visto que leva ao gestor estruturar um gerenciamento ideal para a realidade atual, bem com a situação futura desejada.

Segundo Oliveira (2009, p. 42), modelo de gestão pode ser conceituado

como “o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa.”

Assim, pode-se verificar a importância de se construir uma mentalidade voltada ao planejamento e a gestão estratégica, visto que as organizações (cooperativas) que executam esse tipo de gestão aumentam suas chances de sobrevivência e permanência (longevidade) no mercado, já que traçam e executam suas estratégias com base em informações, estudos, planos, métodos e não no “achismo”.

Portanto, o tema justifica-se porque é pouco explorado e praticado pela maioria das sociedades cooperativas, inclusive a que é objeto deste trabalho. Nesse sentido, este trabalho traçará um panorama sistemático dos conhecimentos e práticas referente a esse tipo de administração e demonstrará que as organizações que implementam esse tipo de gestão possuem um grande diferencial competitivo em relação às demais. Importante esclarecer, por fim, que a ideia apresentada é algo orientativo para as cooperativas, havendo a necessidade de realizar as adequações necessárias a cada realidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de estratégia

Toda organização, antes de iniciar suas atividades, precisa determinar o seu foco de atuação, o seu público-alvo, a forma como será sua participação no mercado e a estratégia que utilizará para alcançar seus objetivos. Nesse sentido, é fundamental que a empresa conheça bem a si mesma, o seu segmento de atuação, seus concorrentes e o mercado de modo geral.

Para Ansoff; McDonnell (1993, p. 70), estratégia é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” devendo-se estipular as orientações gerais pelas quais a empresa crescerá e se desenvolverá. Para os supracitados autores, a estratégia é uma ferramenta que auxilia as instituições a lidarem com as turbulências do mercado.

De acordo com Robert (1998), a expressão estratégia deriva do grego *strategia*, que significa “escritório do general” e é de origem militar. O autor afirma que com o passar do tempo, a palavra recebeu variados sentidos. Analisando esses entendimentos sobre a palavra estratégia e realizando entrevistas com vários CEO's (*Chief Executive Officer*) de empresas de diversos portes (pequeno, médio e grande), Robert (1998, p. 34) criou o termo raciocínio estratégico que é “o processo de raciocínio que se dá na mente do presidente e das pessoas-chave que lhe são próximas que os ajuda a determinar a aparência da organização em determinado momento futuro.” Assim, pode-se entender que raciocínio estratégico é o raciocínio que procura definir o perfil estratégico da empresa determinando o que ela será no futuro.

Segundo Beal (2009), estratégia é o conjunto de decisões tomadas para a definição de objetivos gerais associado a um determinado espaço de tempo e a identificação dos meios para se superar e alcançar esses objetivos. Por fim, para Maximiano (2010), estratégia envolve certa astúcia por parte do estrategista, já que se vale da tentativa de enganar ou superar o concorrente com a utilização de técnicas e procedimentos inesperados que fazem com que o rival aja equivocadamente.

Depreende-se, portanto, que antes de se formular uma estratégia, as organizações precisam conhecer a si próprias, seus pontos fortes, seus pontos

fracos, suas oportunidades e ameaças, além de saber sobre o mercado, os concorrentes e o meio ambiente. Deve-se enfatizar também que a estratégia não é algo estático, imutável. Devido ao dinamismo do mercado, as mudanças existem, os desejos dos clientes mudam, assim, as organizações têm que ser flexíveis para mudar sempre que for preciso suas estratégias.

2.2 Planejamento estratégico

Não há como falar de gestão estratégica sem tratar de planejamento estratégico. Embora sejam conceitos de certa maneira similares, não se confundem. Campos (2009) explica que o Planejamento Estratégico é um processo de gerenciamento utilizado para a definição de objetivos com a finalidade de se determinar a maneira que a organização vai agir, isto é, quais programas de ação serão implementados e como se dará sua execução e controle. Nesse processo, leva-se em consideração os fatores internos e externos que influenciam a instituição. Portanto, é nessa etapa que são definidas as estratégias a longo prazo. Já no que tange à Gestão Estratégica, o autor nos ensina que é um conjunto de ações e técnicas de gestão que auxilia na avaliação sistemática e continuada da situação organizacional, pois fornece visão sistêmica dos ambientes interno e externo. A Gestão estratégica, portanto, constitui-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, organização e direção estratégica, controle e desenvolvimento estratégico.

Como dito no tópico precedente, o mercado se encontra em constantes mudanças e com isso diversas alterações acontecem no âmbito das organizações. Essa instabilidade faz com que as instituições tenham que se adaptar a cada situação provocando a reestruturação de seus processos produtivos e gerenciais. Diante disso, é necessário frisar a importância de ser fazer um planejamento estratégico, pois essa ferramenta auxilia no norteamento das ações gerenciais das empresas reduzindo assim o risco de tomar decisões equivocadas.

De acordo com Drucker (2002), planejamento estratégico é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões que envolvam riscos, organizar as atividades necessárias para a execução dessas decisões e, por meio de um *feedback*, realizar a avaliação dessas decisões em confronto com as expectativas criadas.

Drucker (2002) enfatiza que é importante saber o que planejamento não é:

- O planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas: não há uma fórmula única e correta de se fazer o planejamento estratégico. Isso varia de empresa para empresa. A elaboração da estratégia é um trabalho em equipe que envolve raciocínio, análise, estudos, *insight* de ideias, decisões, etc, e não apenas a aplicação de técnicas determinadas.
- O planejamento estratégico não é previsão: o futuro é imprevisível. Qualquer tentativa de se prever é fútil, pois caso administrar fosse adivinhar o futuro, não haveria a necessidade de se fazer um planejamento. O gestor trabalha em cima de tendências de mercado e através delas é que planejam e tomam decisões.
- O planejamento estratégico não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões atuais: isso significa que o administrador deve tomar decisões que levem a empresa a ter um futuro próspero, sustentável e longânime.
- O planejamento estratégico não é uma tentativa de eliminar risco: todo negócio possui riscos e assumi-los é o âmago da atividade econômica. O planejamento serve justamente para que se possa quantificar os riscos do empreendimento, analisar os possíveis caminhos a serem trilhados e tomar as decisões corretas.

Construir um planejamento é orientar a organização para o futuro. O administrador não pode realizar suas funções em cima de “achismos”. Ele tem que – juntamente com sua equipe – elaborar estratégias competitivas para a empresa de forma com que ela tenha um desempenho lucrativo e sustentável ao longo de suas atividades.

É importante salientar que o plano estratégico deve ser constantemente reavaliado, pois as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa são muito grandes. A avaliação feita sobre o planejamento é no sentido de se verificar a efetividade dele em alcançar os objetivos organizacionais. Portanto, essa função deve ser permanentemente monitorada, avaliada, ajustada e executada.

Starec, Gomes e Chaves (2006) propõem que deve haver a integração do

planejamento estratégico ao sistema de inteligência e ao *balanced scorecard* (BSC). De acordo com os autores, através das informações advindas do BSC, será possível construir um planejamento mais focado e efetivo, pois será definida uma proposta diversa do concorrente, terá uma cadeia de valor própria, terá uma política clara de *trade-off* e outras vantagens.

Ainda segundo Starec, Gomes e Chaves (2006), com a utilização do *balanced scorecard* será possível estabelecer e realizar um melhor sistema de avaliação dos resultados alcançados sob as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A relevância do BSC é no sentido de que essa metodologia fará com que sejam coletadas e analisadas as informações realmente necessárias ao negócio da empresa e será a forma de comunicação da estratégia para todos os departamentos da empresa e como identificador de *gaps* potenciais de melhorias existentes. (STAREC; GOMES; CHAVES, 2006).

A importância dessa metodologia é que ela faz com que os pontos descritos no planejamento estratégico sejam executados, através de ações como o esclarecimento da visão, missão e estratégia da empresa, comunicação dos objetivos e medidas estratégicas e a melhora do *feedback* e do aprendizado estratégico.

Por fim, Maximiano (2010) afirma que planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia (a relação desejada entre a empresa e o mercado). “O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados que pretende atingir.” (MAXIMIANO, 2010, p. 333). Assim, o escopo do planejamento estratégico é definir qual será o ramo de negócio que a empresa vai seguir, que produtos vai oferecer a seus clientes e de que forma ela atuará para obter e manter vantagens competitivas por longos períodos.

É importante frisar que não existe uma estratégia ideal para todas as organizações. Cada tipo de negócio possui suas peculiaridades, dessa forma, as empresas têm que desenvolver uma estratégia levando em consideração sua posição de mercado, seus objetivos, seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades e os recursos disponíveis.

2.3 As escolas do pensamento estratégico

A formação estratégica de qualquer organização é fundamental para seu sucesso e longevidade. Qualquer negócio, por mais singelo que seja, tem que se valer inicialmente de uma ideia, de um planejamento, de uma estratégia para que as atividades se iniciem. Nesse sentido, a implantação da estratégia ocorre por ser um conjunto de ações coordenadas a fim de se atingir determinados objetivos.

A fim de facilitar a compreensão desse processo como um todo, é importante o estudo das características de cada escola para propiciar o suporte necessário para a construção da estratégia organizacional.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são dez as escolas de pensamento estratégico, quais sejam:

1. **Escola do Design** – este modelo se baseia na identificação e análise dos pontos fracos e fortes, bem como das ameaças e das oportunidades para a formulação da estratégia. A escola considera que a estratégia deve ser feita pelo executivo principal. No entanto, neste modelo há separação quem a coloca em prática. Uma das principais críticas a esta escola é a inflexibilidade da estratégia.
2. **Escola de Planejamento** – nesta escola as estratégias se formalizam por meio de um planejamento formal, onde se fixa objetivos, em especial os relativos a: auditorias, externa e interna, para a avaliação da estratégia; controle estratégico sobre todo o processo.
3. **Escola de Posicionamento** – neste modelo, a estratégia é tida como um processo analítico controlado e consciente. O foco está na seleção de estratégias genéricas. As características dessa escola são comuns e identificáveis no mercado. A partir da estrutura de mercado, desenvolvem-se estratégias na busca de vantagens competitivas. É nessa escola que aparecem estratégias genéricas de Porter, identificadas a partir do modelo das cinco forças competitivas: i) poder de barganha dos fornecedores, ii) poder de barganha dos clientes; iii) barreiras à entrada; iv) ameaças de produtos substitutos e v) rivalidade interna da indústria.
4. **Escola Empreendedora** – nessa escola se focaliza o processo de

formação estratégica como algo intuitivo, baseado na inspiração, sabedoria e experiências. A ideia nesse modelo é a visão do líder, que dirige a organização por meio de suas concepções com vistas ao futuro da organização como estratégias a longo prazo. A crítica que se faz a essa escola é pelo fato de a estratégia depender do comportamento de uma única pessoa.

5. **Escola Cognitiva** – neste modelo o desenvolvimento da estratégia se por meio de um processo mental, envolvendo a lógica cognitiva, sob o enfoque dos modelos, mapas, esquemas, conceitos e estruturas. Nesse sentido, essa atividade mental processa os dados e informações, produzindo, assim, a criação de estratégias. Portanto, destaca-se a relevância de compreender a mente humana no processo de formação estratégica.
6. **Escola do Aprendizado** – na escola do aprendizado a formação da estratégia é um processo contínuo que se dá no transcurso de tempo. Não se desenvolve e não se implementa uma estratégia de uma só vez. O papel do gestor é estimular o pensamento retrospectivo, bem como o processo de aprendizagem estratégico. Como o ambiente é dinâmico e imprevisível, não se devem projetar estratégias fixas e determinadas.
7. **Escola do Poder** – nesta escola, a formação da estratégia tem como característica o processo negocial por meio do poder e da política. Há duas vertentes dessa escola: o poder micro e o poder macro. O primeiro se caracteriza como o jogo de barganha, de política e de intensa interação dentro da organização. Portanto, as estratégias se dão por meio do processo político. Já o segundo, o foco é nas questões externas à organização, na avaliação dos interessados. Aqui, a organização é quem conduz e promove o atendimento de suas necessidades, por meio de diversos meios diferentes de gestão.
8. **Escola Cultural** – neste modelo a construção estratégica se caracteriza por ser um processo coletivo, baseado na interação social, valorando as crenças e as interpretações de cada integrante da organização. Essas crenças são desenvolvidas por meio da socialização primária e secundária, exercendo forte influência na

tomada das decisões. A crítica que se faz é que pode aumentar a resistência a mudanças, visto a força social da cultura.

9. **Escola Ambiental** – para essa escola o ambiente é visto como ponto central e de partida para a formulação da estratégia. Aqui o ambiente é entendido como um conjunto de forças internas e externas, capazes de influenciar na elaboração de estratégias. Assim, os gestores visualizam o ambiente para garantir uma adequada adaptação pela instituição.
10. **Escola de Configuração** – nesta escola a formação estratégica é tida como um processo de transformação. Nesse sentido, as características de sua configuração podem ser vistas em um determinado período. A partir disso, por meio das interferências sofridas, realizam-se ajustes de determinados comportamentos que influenciam na formulação da estratégia. Os gestores devem ter a sensibilidade de gerenciar este processo de ruptura sem comprometer a organização. Nesse contexto, a construção da estratégia interrompe períodos de estabilidade.

Da descrição e análise das dez escolas é possível constatar de maneira clara a importância do processo de construção, desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais. Todavia, enfatiza-se que para uma maior eficiência e eficácia, é de fundamental relevância que o gestor trabalhe os diversos conceitos dessas escolas estratégicas de maneira integrada a fim de atender a realidade e necessidade da instituição.

2.4 Estratégia competitiva, as cinco forças de Porter e as estratégias competitivas genéricas

De acordo com Porter (1992), a estratégia competitiva é a maneira com que uma organização age frente a seus concorrentes visando a obter vantagens competitivas sustentáveis. Para Porter (1992), duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a atratividade da indústria e a posição competitiva. A primeira se refere à atratividade da indústria no que tange à rentabilidade a longo prazo e os fatores que a determinam. A segunda refere-se aos determinantes da posição competitiva que podem variar bastante de uma indústria para outra já que algumas empresas são mais rentáveis que outras.

Segundo Porter (2004), as regras da concorrência dependem de cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes. O conjunto dessas forças determina a capacidade de organizações obterem lucro, que é medido em taxas de retorno sobre investimento sobre o capital investido.

Veja a seguir a descrição de cada uma dessas cinco forças:

- **Ameaça** de novos entrantes: significa a ameaça de entrar novos competidores no mercado. Novas empresas trazem a capacidade e a vontade de conquistar parte do mercado. Em razão disso, os preços podem cair e a rentabilidade reduzir;
- **Produtos** ou serviços substitutos: significa a possibilidade de os desejos dos clientes serem atendidos por produtos ou serviços similares. Os substitutos reduzem os retornos de uma indústria e quanto mais atrativa a relação custo-benefício do produto substituto maior será a pressão sobre os lucros das empresas;
- **Clientes**: os clientes estão cada vez mais exigentes. Eles querem produtos e/ou serviços de qualidade e com preços baixos. Quando há vários concorrentes, eles possuem alto poder de barganha em razão de poderem escolher aquela que melhor lhe atenda. Isso faz com que joguem os concorrentes uns contra os outros;
- **Fornecedores**: os fornecedores têm alto poder de barganha, pois eles podem aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fortes fornecedores podem diminuir a lucratividade de uma empresa caso esta não consiga repassar os aumentos dos custos em seus produtos;
- **Rivalidade entre os concorrentes existentes**: essa força é, para a maior parte das organizações, o principal determinante da competitividade. A disputa ocorre entre os concorrentes porque eles querem assumir um lugar de destaque no mercado. Assim, usam estratégias como concorrência de preços, lançamento de novos produtos, batalhas de publicidade, investem em novas tecnologias e primam pela inovação.

Conforme o modelo das cinco forças descrito por Porter, as organizações, para serem competitivas, precisam analisar o mercado no sentido de se verificar as ameaças oferecidas pela concorrência e a pressão proporcionada pelos clientes, fornecedores, novos entrantes e o surgimento de produtos e/ou serviços substitutos.

A partir do diagnóstico dessas forças que afetam a indústria, as empresas podem reavaliar suas estratégias e reformulá-las para ultrapassar ou se manter a frente de seus rivais. Representa-se abaixo o esquema das cinco forças competitivas de Porter:

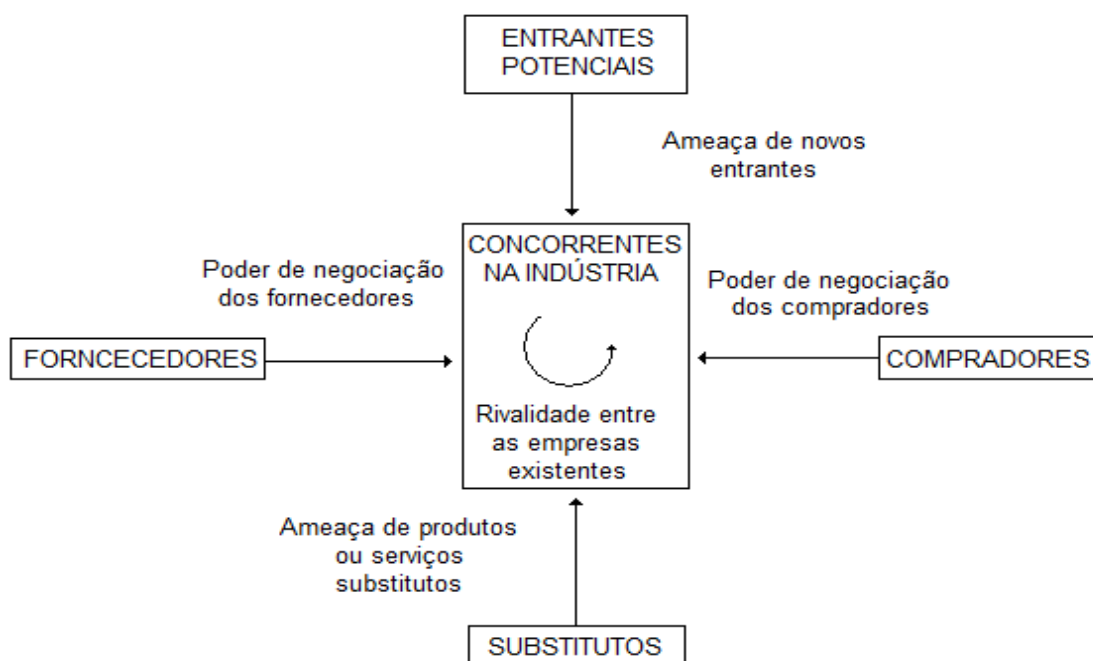


Figura: 01 Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (2004, p. 4)

A figura 1 apresenta os elementos da estrutura industrial que determinam o nível da concorrência. Cada empresa é única, nesse sentido, as cinco forças não terão o mesmo valor para todas. Em um determinado setor, uma ou alguma dessas forças podem influenciar mais em sua lucratividade. Assim, as organizações têm que avaliar o mercado, o setor que atua, a intensidade de competição e usar esses elementos a seu favor, já que as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria em razão da influência que exercem sobre os preços, os custos e os investimentos.

De acordo com Porter (2004), para enfrentar as cinco forças competitivas, há três estratégias genéricas que servem para criar ações ofensivas ou defensivas

frente aos concorrentes. Essas três estratégias podem ser usadas isoladamente ou em conjunto para conseguir um desenvolvimento sustentável a longo prazo.

A seguir são apresentadas essas três estratégias competitivas genéricas com uma breve descrição, uma vez que não é objetivo deste trabalho a explanação aprofundada desse tema.

- **Liderança no custo:** nesse tipo de estratégia as empresas objetivam oferecer produtos ou serviços mais baratos. A liderança no custo exige a redução de custos, controle rígido com despesas, eficiência na produção, redução de gastos com publicidade, assistência, áreas de pesquisa e desenvolvimento e etc;
- **Diferenciação:** o objetivo nesse tipo de estratégia é oferecer um produto ou serviço diferenciado em relação ao da concorrência. Aqui a empresa busca construir uma marca forte para o produto ou serviço que o distinga dos demais. Isso significa enfatizar vantagens competitivas como qualidade, serviço, prestígio para o cliente e etc.;
- **Enfoque:** nesse tipo de estratégia, as organizações escolhem um determinado segmento do mercado e nele se concentram, isto é, enfocam em determinado público-alvo, em algum segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico. Essa estratégia tem duas variantes: enfoque de custo (vantagem de custo em seu segmento-alvo) e enfoque na diferenciação (busca a diferenciação em seu segmento-alvo).

Essas três estratégias são métodos para se superar os concorrentes. Cada organização deve adotar uma dessas estratégias de maneira a obter vantagens competitivas. No entanto, como típico de toda atividade econômica, a adoção dessas estratégias tem seus riscos.

Para Porter (2004), na estratégia de liderança de custo, os riscos são os seguintes: os concorrentes imitam; a tecnologia muda; inflação em custos entre outros. Na estratégia da diferenciação, os riscos são: os concorrentes imitam; a necessidade dos clientes em relação à diferenciação reduz entre outros. E por fim, na estratégia de enfoque, os riscos são: os concorrentes subsegmentam a indústria; os concorrentes com alvos amplos dominam o segmento; as diferenças nos produtos ou serviços entre o alvo estratégico e o mercado diminuem.

Por fim, salienta-se que embora não seja impossível, a implementação dessas três estratégias ao mesmo tempo é difícil, pois onera bastante as empresas. É importante que as organizações foquem em alguma dessas estratégias para assim conseguir um diferencial competitivo e obter lucros satisfatórios e sustentáveis ao longo do tempo.

2.5 Aspectos conceituais e concepções históricas do cooperativismo

As pessoas, desde as épocas mais remotas, tiveram a necessidade de conviver em grupos e de se inter-relacionar para sobreviverem. Por terem essa característica essencial, organizaram-se e trabalharam em conjunto de forma colaborativa e consciente com a finalidade de alcançar objetivos comuns. Conforme afirma Martins (2006, p. 19), “o homem, por natureza, é um ser gregário, que vive numa comunidade. As pessoas acabam estabelecendo um sistema de cooperação entre elas para determinado fim.” Nesse tópico, analisaremos conceitos acerca da terminologia “cooperativismo”, “cooperativa” e como se deu a sua origem.

2.5.1 Conceitos

O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade. Foi criado no século XIX na Europa e se caracteriza como uma forma de ajuda mútua por meio da cooperação e da parceria. Tem como base a associação voluntária de pessoas em torno de um objetivo comum que gera renda, oportunidade de trabalho e promovem o desenvolvimento regional.

Segundo Valentin Carrion (1999 apud MARTINS, 2006, p. 51), cooperativa é “a associação voluntária de pessoas que contribuem com seu esforço pessoal ou suas economias, a fim de obter para si, as vantagens que o agrupamento possa propiciar”. Um conceito legal pode ser extraído do art. 4º da Lei nº 5.764/71 que define as cooperativas como sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

De acordo com Martins (2006, p 50), o *Bureau International du Travail* conceitua cooperativa como “uma forma de organização em que as pessoas se

associam voluntariamente sobre um pé de igualdade para defender seus interesses econômicos. Já a Aliança Cooperativa Internacional entende por cooperativa como associação de pessoas que tenham por objetivo melhorar a condição econômica e social de seus membros. (MARTINS, 2006).

Portanto, vistos esses inúmeros conceitos, de forma sucinta e objetiva, pode-se definir cooperativas com sendo a união de pessoas com interesses comuns, que voluntariamente se organizam para cooperativamente e democraticamente se ajudarem a fim de satisfazerem suas necessidades, bem como suas aspirações econômicas e sociais.

2.5.2 História do cooperativismo

O cooperativismo existe desde as épocas mais remotas, mesmo que de forma rudimentar, menos desenvolvido e, claro, da maneira como o conhecemos hoje. Todavia, sempre foi e é resultante de necessidades básicas de sobrevivência. Como visto no tópico precedente, as sociedades cooperativas se organizam com o escopo de promover o desenvolvimento social, econômico e financeiros de seus associados.

Segundo Reisdorfer (2014), o cooperativismo surgiu no século XVIII, devido à Revolução Industrial, período que desencadeou grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Além disso, a Revolução Industrial marcou intensa acumulação de capitais na Inglaterra, bem como profundas mudanças nas formas de produção, o que na prática significou o advento das indústrias e da produção em série.

O supracitado autor explica que o emprego de máquinas a vapor nas unidades fabris selou a passagem da produção artesanal para a produção em grande escala. Por conseguinte, os trabalhadores foram perdendo espaço, o que causou elevada exclusão social.

Figueira (2003, pág. 195) nos ensina que “no âmbito social, surgiu o proletariado, classe social formada pelos trabalhadores fabris e de transporte.” O autor afirma que esse período ocasionou graves problemas na vida dos trabalhadores, vez que não existia regras nem limites para a atividade laboral. Recebiam salários miseráveis e trabalhavam exaustivamente por cerca de 18 horas

por dia, inclusive mulheres e crianças com menos de 9 anos.

Esse contexto de péssimas condições de vida e de trabalho provocou revolta e manifestações de descontentamento dos trabalhadores. Como forma sobreviver a essas dificuldades, foi fundada na Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844, na cidade de Rochdale, a primeira cooperativa de consumo. Criada por 28 operários tecelões ficou conhecida como *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*, cujo objetivo era melhorar a situação financeira e social de seus adeptos.

De acordo com Reisdorfer (2014), a Cooperativa de Consumo de Rochdale, ao fim de seu primeiro ano de funcionamento, já possuía 74 sócios e o capital inicial de 28 libras subira para 180 libras. Com a expansão e o crescimento da Cooperativa de Rochdale, esta passou a comercializar tecidos, além dos alimentos.

Portanto, verifica-se o pioneirismo desses trabalhadores na criação de um empreendimento que os auxiliasse, por meio da cooperação, a superar período de grande penúria e adversidades. O professor Reisdorfer (2014) destaca que os princípios estabelecidos naquela época são seguidos até hoje pelas cooperativas de todo o mundo.

A partir disso, com o êxito e o crescimento do cooperativismo, diferentes formas de associações surgiram, como, por exemplo, o cooperativismo agrícola, industrial, habitacional, de crédito, de trabalho médico, entre outras.

2.5.3 Cooperativismo no Brasil

No Brasil, como explica Reisdorfer (2014), a ideia de cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Verificou-se os primeiros vestígios de cooperativismo em 1610, por meio de missões dos jesuítas no sul do país como exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, com o escopo de promover o bem-estar individual e comum. O autor afirma que este movimento ocorrera nos municípios de Guaíra e Vila Rica, onde, por meio da ação dos padres jesuítas, baseada no princípio do auxílio mútuo, buscava-se persuadir as pessoas ensinando os princípios cristãos entre outros assuntos.

Segundo Reisdorfer (2014), foi em 1891, na cidade de Limeira, São Paulo, que se tem registro da primeira cooperativa no Brasil, qual seja a Associação

Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. O autor aduz que foi com a vinda de imigrantes alemães, italianos e japoneses, que se estabeleceram no sul e sudeste do país, que se consolidou o cooperativismo.

Já de acordo com Pinho (2004), o movimento cooperativista se iniciou no país, da forma como conhecemos hoje, em 1889, na cidade de Ouro Preto (MG), onde foi criada a cooperativa de consumo “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto”. A partir daí o cooperativismo se expandiu pelas demais cidades mineiras, bem como para os demais estados brasileiros como Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul.

No ano de 1902, surgem, no Rio Grande do Sul, as primeiras cooperativas de crédito. A partir de 1906, nascem as primeiras cooperativas agropecuárias, fundadas por imigrantes alemães e italianos.

No que se refere ao marco legal no Brasil, destaca-se a promulgação da Primeira Lei Orgânica do Cooperativismo Brasileiro, Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932.

Com o objetivo de representar e defender os interesses cooperativistas no país, foi criada, em 2 de dezembro de 1969, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Já em 1998, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) com o objetivo de auxiliar a OCB por meio da educação cooperativista. Destarte, é competência do Sescoop, por exemplo, a formação profissional, a organização e a promoção social dos cooperados e funcionários das cooperativas brasileiras.

Por fim, no que tange a legislações acerca do assunto, destaca-se a Lei 5.764/71 que dispõe sobre a Política Nacional de Cooperativismo, bem como instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativistas; a Lei 9.867/99, que trata da criação e do funcionamento de cooperativas sociais, objetivando a integração social dos cidadãos. Não se poderia deixar de mencionar a Constituição Federal de 1988 que tratou em diversos dispositivos sobre a cooperativa, como o art. 5º, XVIII, art. 146, III, c, art. 174 §2º, art. 187, VI e art. 192, VIII.

Segundo dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, atualmente existem mais de 6.800 cooperativas no Brasil. Dentre todas as atividades de atuação do cooperativismo brasileiro, destaca-se o agropecuário, que é

responsável por quase 50% do PIB agrícola. Dados do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), demonstram, ainda, que há 1.597 instituições e 180,1 mil produtores cooperados apenas nesse setor.

2.6 Fundamentos, valores, princípios do cooperativismo

Neste tópico deste trabalho, tratar-se-á da doutrina cooperativista. Como se sabe, toda doutrina é construída com base numa série de valores, fundamentos e princípios que aludem sobre temas de cunho moral, social, econômico ou político.

Fundamentos podem ser entendidos como o alicerce que sustenta uma estrutura; é a base e o princípio de algo, as regras que regulam determinada coisa. No que se refere ao cooperativismo, o humanismo tem suma relevância, pois coloca o ser humano no centro das atenções no que se refere às suas aspirações, necessidades, interesses.

A doutrina cooperativista destaca, também, a ideia de liberdade, principalmente econômica, todavia sem abrir mão da função social. Nesse contexto, de acordo com Cenzi (2009), podem-se apontar sete fundamentos/valores:

1. **Humanismo** – a ética tem que ser algo intrínseco nas relações cooperativistas. Todos devem agir de forma proba e honesta e devem ser respeitadas a capacidade de cada um, podendo/devendo participar, opinar, produzir e agir no interesse de todos.
2. **Liberdade** – aqui a democracia é fundamental para a concretização do ideal de liberdade. O escopo é garantir a participação de todos no que se refere às escolhas e às decisões sobre os caminhos que a cooperativa deve tomar, sempre visando o bem comum.
3. **Igualdade** – o aspecto econômico, no que diz respeito a ter vantagens ou desvantagem por possuir mais ou menos capital não tem relevância. Os direitos e as obrigações devem ser iguais para todos.
4. **Solidariedade** – é uma das bases do cooperativismo visto que para o desenvolvimento e sucesso da cooperativa, a auxílio mútuo

é fundamental, pois assim é que se alcançará a economia solidária e coletiva.

5. **Racionalidade** – uso racional da ciência e da tecnologia de forma a garantir sempre o respeito à dignidade nas condições socioeconômicas das pessoas e no desenvolvimento equilibrado do meio ambiente.
6. **Democracia** – prima-se aqui pela participação de todos no que se refere às decisões a serem tomadas para o melhor rumo da cooperativa, pensando sempre no coletivo.
7. **Justiça social** – a ideia central da cooperativa é promover a justiça social para seus cooperados, bem como para a sociedade em geral, no sentido de satisfazer aspirações e necessidades econômicas, social e culturais comuns.

Os princípios cooperativos “são regras de costumes fixadas para o funcionamento da cooperativa ou orientações que são encontradas em quase todas as legislações sobre cooperativas” (MARTINS, 2006, p. 71). São as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores. Foram baseados no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale (1844), que continha sete artigos, os primeiros princípios – designados de “regras de ouro” – tinham o seguinte enunciado: 1 – adesão livre; 2 – controle democrático: “um homem, um voto”; 3 – devolução do excedente ou retorno sobre as compras; 4 – juros limitados ao capital; 5 – neutralidade política, religiosa e racial; 6 – vendas a dinheiro e à vista; e 7 – fomento do ensino em todos os graus.

É importante esclarecer que os princípios do cooperativismo têm cunho de orientação às cooperativas, formam a base filosófica da doutrina e é por meio dela que os cooperados levam os seus valores à prática. Como digo no parágrafo precedente, foram estabelecidos no ano de 1844 na criação da primeira cooperativa pelos 28 tecelões pioneiros da cidade inglesa de Rochdale e são mantidos atualmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Como explica Cenzi (2009), são sete os princípios:

1. **Adesão voluntária e livre** – as cooperativas são organizações voluntárias e abertas. Dessa maneira, sem discriminação por

questão de sexo, social, racial, política e religiosa, toda e qualquer pessoa que esteja disposta a assumir os direitos e deveres como membro, bem como atenda às condições legais e estatutárias, pode utilizar os seus serviços. Aqui se prima pelos valores da liberdade e da igualdade.

2. **Gestão democrática** – é condição basilar das cooperativas no que se refere à sua governança que seja guiada pelos valores da democracia, transparência, responsabilidade. Daqui decorre o direito de participação na gestão da cooperativa, bem como o direito-dever de o associado votar e ser votado. Por se tratar de um regime democrático, as decisões são por maioria de votos. Os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto) nas cooperativas de primeiro grau. Em relação às de segundo e terceiro graus (centrais, federações e confederações) é lícito o voto múltiplo.
3. **Participação econômica dos membros** – a formação do capital social das cooperativas é integralizada por meio de quotas-partes dos associados, que têm como dever contribuir já que usufruem os benefícios por serem membros. Além de contribuir financeiramente, os cooperados devem se ajudar mutuamente. Aqui se prima pelos valores da solidariedade e da responsabilidade.
4. **Autonomia e independência** – No sistema cooperativo prevalece a autogestão, pois são organizações autônomas e independentes. Portanto, ao se firmar acordos com outras instituições, entidades, ou órgãos públicos e privados, não se pode atingir o controle democrático dos próprios associados, em respeito aos valores da transparência, democracia e honestidade. É importante fazer um esclarecimento: a autonomia e a independência das cooperativas não impedem a regulamentação por órgãos estatais, como, por exemplo, são os casos das cooperativas financeiras que são supervisionadas pelo Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.
5. **Educação, formação e informação** – Com o escopo de se desenvolverem, as cooperativas devem promover a educação e a

formação de seus membros, principalmente no que tange ao ensino dos valores, princípios e as regras aplicáveis ao cooperativismo. Nesse sentido, é importante cursos de formação que preparem melhor os cooperados. Além disso, a criação de canais de informação é relevante para a concretização desse princípio.

6. **Intercooperação** – Esse é um dos princípios fundamentais do cooperativismo, visto que se constitui em meio essencial para auxiliar no desenvolvimento e perenidade das cooperativas. Aqui se pratica o valor da solidariedade, já que a integração entre as cooperativas dá mais força ao movimento. Além disso, essa medida poderá gerar mais representatividade, redução de custos e ampliação de mercado, e outras vantagens.
7. **Interesse pela comunidade** – O trabalho das cooperativas deve focar, também, a comunidade na qual está inserida. O interesse pela comunidade requer das cooperativas o apoio a projetos que seja sustentável. O desenvolvimento das comunidades se dá por meio de políticas aprovadas pelos membros. Aqui se tem o valor da responsabilidade socioambiental. Não pode haver a exploração nem abusividade, já que as cooperativas não visam ao lucro. No caso, qualquer sobra será para fortalecimento e realimentação de suas atividades.

Conclui-se, portanto, que os fundamentos, os valores e os princípios são as linhas-mestras que sustentam toda a ideia do cooperativismo, pois norteiam sua constituição, desenvolvimento e a forma de trabalho. É certo que quando da criação da primeira cooperativa do mundo, em 1844, os princípios básicos foram aprovados e colocados em prática, mas com o passar do tempo e diante das diversas mudanças econômicas e sociais, eles foram revistos e adaptados. No entanto, a essência se mantém.

2.7 Características do cooperativismo

Antes de adentrar especificamente nas características das Sociedades Cooperativas, é importante esclarecer que elas são uma espécie de sociedade simples e não são reconhecidas como sociedades empresárias conforme disposto

no Código Civil, visto que estas últimas possuem sim como objetivo o lucro. Isso já as diferencia das Sociedades Cooperativas, que mesmo sendo classificadas como sociedades simples, tem como característica o fato de não objetivarem o lucro, mas sim o benefício comum dos cooperados.

Outra informação a se descartar é que sendo a cooperativa uma espécie de sociedade simples, o registro de seus atos constitutivos será realizado no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e não na Junta Comercial como ocorre com as sociedades empresariais.

Quando cada pessoa se torna associado de uma cooperativa o intuito é buscar bens e capital com a intenção de favorecer todos os outros cooperados e não somente um ou outro. Eles se reúnem nas cooperativas para eliminar atravessadores de serviços e produtos reduzindo assim custos.

O associado é trabalhador da cooperativa e, simultaneamente, clientes das cooperativas. Há várias espécies de cooperativas como cooperativa de crédito, de consumo, de habitação, agropecuária, entre outras. É por meio dessas que os cooperados em conjunto ganham.

Nesse sentido, destaca-se as várias características das cooperativas, que estão descritas no art. 4º da Lei nº 5.764/71, *in verbis*:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Veja que muitas das características são também reconhecidas como fundamentos, princípios e valores cooperativistas.

No Código Civil brasileiro, em seu artigo 1.094, foi mais claro, direto e enfático ao determinar uma série de características que as cooperativas devem ter, vejamos:

- Art. 1.094. São características da sociedade cooperativa:
- I – variabilidade, ou dispensa do capital social;
 - II – concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
 - III – limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
 - IV – intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
 - V – quórum, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
 - VI – direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
 - VII – distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;
 - VIII – indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

Como se verifica, as características das cooperativas são diferenciadas e bem específicas, ao se iniciar pela sua forma de ingresso que é voluntária. Visto a certa simplicidade em se aderir a sociedades cooperativas, não há alteração no ato constitutivo, o que não acontece nas demais sociedades, destacadamente nas comerciais.

Martins (2006, p. 79), em seu livro esmiúça todas essas características dispostas nas leis, bem como enfatiza outras, principalmente com ênfase no associado: “o cooperado não tem vínculo empregatício, com a cooperativa (art. 90 da Lei nº 5.764/71 e parágrafo único do art. 442 da CLT). É autônomo o cooperado.” Esclarece também o autor que a remuneração do associado será proporcional às atividades realizadas para a conclusão de determinado trabalho.

Por fim, uma característica importante é que os cooperados trabalham mutuamente objetivando o bem comum da cooperativa, devido ao fundamento da solidariedade. “Há uma comunhão de interesses. A reunião de esforços de todos os associados possibilita alcançar o fim comum almejado, que é o objeto da cooperativa.” (MARTINS, 2006, p. 82).

Sob essa perspectiva da solidariedade, é desenvolvida a educação, que tem como objetivo a aquisição de conhecimentos indispensáveis para a prática do cooperativismo.

Por fim, as sociedades cooperativistas se caracterizam pela prestação de serviços a seus associados de forma direta, pois é o elo entre o cooperado e o mercado. Em outras palavras, a cooperativa possui característica instrumental, visto que possibilita aos cooperados um meio para agir em determinada atividade econômica.

2.8 Principais diferenças entre cooperativismo e empresa privada

As sociedades cooperativas em muitos se distinguem das demais sociedades empresariais. Essas diferenças se dão sob diversos aspectos da organização, tais como: natureza jurídica, tributação, operacional, relacionamento com sócios e clientes. O entendimento dessas dissimilaridades é o que determina o ajustamento a um ou outro modelo. Segundo Martins (2006, p. 53), “as cooperativas não se confundem com empresas. São criadas para atender aos cooperados, proporcionando-lhes bens ou serviços. Não visam ao lucro; produzem sobras.”

Portanto, enquanto as empresas têm como escopo a obtenção de lucro, as cooperativas não possuem esse propósito, visto que o seu principal objetivo é a prestação de serviço. Todavia, é importante ressaltar que as cooperativas produzem sobras. De acordo com Souza (2010, p. 268), “as sobras, resultado positivo apurado ao final do exercício, são decorrentes das operações ativas e passivas da cooperativa, quando da prática do ato cooperativo.” Isso ocorre porque as “sobras”, embora possam ter a aparência de lucro, são decorrentes em virtude de o associado ter pago a mais pelo serviço que a cooperativa lhe prestou, ou, ao contrário, de ter ela retido um valor a mais como contraprestação ao serviço fornecido.

A fim de facilitar a compreensão das diferenças entre empreendimento

cooperativo e sociedades empresariais segue o quadro abaixo:

Quadro 01: Diferenças entre Cooperativas e Empresas do setor privado

COOPERATIVAS	EMPRESAS
Sociedade simples regida pela lei 5.764\71	Assume em sua maioria duas formas previstas em lei nº 6.404/76: Sociedade limitada e sociedade anônima.
O foco são os associados	O foco é o capital \obtenção de lucros
Número limitado de associados, podendo, no entanto, ser ilimitado	Número limitado de sócios
Cada associado um voto	Número de votos de acordo com a quantidade de quotas ou ações
O controle é democrático	O controle é financeiro
Quórum baseado no número de associados	Quórum baseado no capital
As cotas não podem ser transferidas a terceiros	As cotas podem ser transferidas a terceiros
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações.	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Defende preços justos	Defende o maior preço possível.
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico.

Fonte: Adaptado de Martins (2006, p. 91)

Portanto, como se vê, são grandes as distinções entre uma e outra, sendo que cada uma tem um propósito que as difere, bem como características bem específicas. A razão de ser das cooperativas é a prestação de serviços a seus associados, enquanto que das empresas privadas é a maximização dos lucros. Além disso, pode-se concluir que as cooperativas, apesar de seu caráter também econômico como as empresas, possuem um viés mais social e educativo.

2.9 Vantagens e Limitações das cooperativas

As cooperativas são formadas e dirigidas pelos seus associados, organizada de forma democrática, com o intuito de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços eliminando os intermediários. Como toda atividade econômica as sociedades cooperativas possuem vantagens e limitações. Com relação às vantagens, de acordo com Martins (2006), tem-se as seguintes:

1. Aumento das oportunidades de trabalho reduzindo consequentemente o desemprego;

2. Oportunidade de melhorar a renda dos associados;
3. Os associados possuem uma maior autonomia na prestação de serviços, visto que não tem horário de trabalho fixo; é autônomo;
4. Ênfase na gestão democrática, pois o trabalhador adere voluntariamente a cooperativa. Além disso, possui participação em seu gerenciamento;
5. O resultado do trabalho da cooperativa é compartilhado entre os associados;
6. Valoriza os esforços de cada associado;
7. Proporciona educação e formação a seus sócios, bem como aos representantes eleitos, diretores e empregados, com escopo de contribuir de maneira eficaz para o desenvolvimento das cooperativas; ampliação do mercado;
8. Justa divisão dos rendimentos.

Martins (2006) explica que se pode estabelecer uma parceria entre cooperativa e empresa em razão de prestação de serviços. Nesse sentido, sob o ponto de vista econômico, a utilização das cooperativas implica o arrefecimento do conflito entre o capital e o trabalho, abolição do lucro, operação em maior escala, redução de custos, distribuição de sobras e vendas a preços justos.

Apesar de todas as vantagens acima citadas, há também as limitações, embora pequenas, tais como: perda da carteira de trabalho assinada e dos demais direitos trabalhistas, muito embora seja uma opção de emprego do cooperado. Outro obstáculo que Martins (2006) aponta é que pode haver desvios de finalidades, no sentido de o intermediário ou “gato” funcionarem sob a forma de cooperativa fraudulenta, explorando o trabalhador.

Deste modo, percebe-se que as vantagens na implementação de uma cooperativa superam suas limitações. Apesar de alguns autores apontarem a perda de alguns direitos trabalhistas, entende-se que o ganho de ser cooperado é maior, principalmente para aqueles que são pequenos produtores. Por exemplo: imagine um pequeno produtor de tomate na Região administrativa de Planaltina (DF), sem dúvida teria imensa dificuldade em relação aos grandes produtores, que produzem em grande em escala, visto a dificuldade de escoar sua produção em razão da

pequena produção, transporte adequado, custos elevados, e outras barreiras. Por isso, ao aderir voluntariamente à cooperativa esses obstáculos serão superados, pois os seus produtos serão entregues a cooperativa que os comercializarão com preços justos.

2.10 Planejamento estratégico nas cooperativas

No decorrer deste trabalho, foram apresentados diversos aspectos no que concerne ao gerenciamento e ao planejamento estratégico. Verificou-se que, assim como qualquer outra organização, os gestores das cooperativas devem levar em consideração no desenvolvimento e implementação do processo de planejamento, os conceitos, metodologias e práticas estratégicas no contexto cooperativista.

Oliveira (2009, p.77), de forma muito objetiva e clara, ensina que planejamento estratégico “é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação como os fatos externos, que não são controlados.” Nesse sentido, é na análise de fatores internos e externos que a cooperativa estabelece o caminho e as ações mais adequadas a serem executadas a fim de atingir os objetivos e as metas da sociedade cooperativa.

Como exposto ao logo deste texto, indivíduos se aglomeram em busca de auferir benefícios que sozinhos não conseguiriam, formando assim uma cooperativa. Essa vai surgir, portanto, de uma demanda ou necessidade advinda das pessoas que a formarão. Tal demanda ou necessidade, com o passar do tempo vai sofrendo ajustes e a cooperativa deverá acompanhar e se encaixar as mudanças que por ventura vierem a acontecer para que se mantenha com competitividade no mercado e assim possa alcançar novos associados e clientes.

As cooperativas devem manter-se esforçadas para aumentar ou até mesmo renovar as suas vantagens competitivas em relação a de seus concorrentes. A diferenciação pode acontecer no quesito preço, por exemplo. Para que isso aconteça, ela deve operar com elevado grau de eficiência, minimizando os desperdícios e retrabalhos. Focar mais em questões do seu ambiente interno, como questões administrativas, e monitorar o ambiente externo, pois é dele que vão surgir novas demandas e a organização tem que está preparada para atendê-las e fortalecer-se cada vez mais.

Conforme explica Oliveira (2009), esse percurso deve ser feito de forma estudada e planejada. Por isso é importante consolidar estratégias alternativas para permitir ajustes nos trajetos, nos planos de ação e nos projetos das cooperativas segundo suas necessidades.

Ao elaborar seu planejamento estratégico, os gestores devem verificar as lacunas que existem e considerar a cooperativa de forma global e não apenas uma ou algumas partes. Como se sabe, planejamentos desse tipo, isto é, fragmentados, são de cunho tático ou operacional. O primeiro tem por escopo otimizar os resultados, a médio prazo, de determinada área da cooperativa, como por exemplo, do setor de marketing, do setor de produção, do setor de gestão de pessoas. Já o segundo, refere-se à efetivação de instrumentos administrativos para a consecução de resultados específicos de curto prazo. Toda essa construção do planejamento deve ser feita de forma integrada e harmônica, observando-se, obviamente, o disposto no planejamento estratégico, que é mais amplo e de longo prazo.

As vantagens do estruturado do planejamento estratégico no contexto das cooperativas são elencadas pelo professor Oliveira (2009, p. 79), quais sejam:

- Direcionamento de esforços para os resultados comuns;
- Aprimoramento de seu modelo de gestão, pois ocorre forte debate da melhor estrutura organizacional [...], da alocação de responsabilidades e autoridades, do sistema de comunicações e do processo decisório;
- Estruturação das cooperativas para a otimizada busca de inovação e de novos conhecimentos, tendo em vista um novo posicionamento estratégico diante do atual nível de competitividade;
- Aprimoramento de seu sistema orçamentário;
- Maior facilidade no estabelecimento e no acompanhamento e avaliação de indicadores de desempenho, [...], bem como todas as atividades a serem realizadas são alocadas em processos direcionados aos objetivos e metas das cooperativas; e
- Consolidação de serviços mais estruturados no sistema cooperativista.

Constata-se, assim, que o planejamento se torna de essencial relevância,

visto as grandes vantagens oferecidas, o que nas sociedades cooperativas é ainda mais importante visto que a propriedade é compartilhada pelos seus associados e possuem interesse não apenas econômicos, mas também culturais e sociais.

O planejamento estratégico, como metodologia de administração, designa a situação futura desejada, bem como os meios para se atingir os objetivos almejados.

Mais uma vez, nos valem dos ensinamentos de Oliveira (2009, p. 80), que diz “o planejamento estratégico, como qualquer outro tipo de planejamento da cooperativa – tático ou operacional -, necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.” Dessa maneira, o referido autor, apresenta uma metodologia que auxilia as cooperativas no desenvolvimento de questões estratégicas. Oliveira (2009, p. 80) também explica que no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico nas sociedades cooperativas, a característica principal “é a divisão em blocos ou módulos, o que permite às cooperativas irem subindo degraus de forma lógica, sustentada e acumulativa.”

Esse modelo compõe-se de cinco módulos e deve ser realizado de acordo com as necessidades e interesses da cooperativa. Antes de apresentar e descrever cada um deles, frisa-se que este trabalho não tem por escopo esgotar o assunto, mas tão somente apresentar uma visão geral e objetiva do que se trata. Os módulos são:

- Direcionamento estratégico: procura estabelecer as orientações estratégicas que nortearão o pensamento estratégico dos principais gestores da cooperativa. Neste módulo se avaliam megatendências, visão, valores e missão;
- Análise estratégica: nesse módulo se objetiva estudar de maneira geral a atual situação da cooperativa, buscando identificar os pontos fortes e fracos, bem como determinar as ameaças e as oportunidades, a fim de definir as ações presentes e futuras. Compõe esta fase o diagnóstico estratégico, cenários, análise prospectiva e fatores estratégicos;
- Posicionamento estratégico: nesse módulo visa-se definir a área de negócios, isto é, definir o ramo em que a cooperativa vai atuar. Busca, também, consolidar produtos, serviços e público alvo. Esse módulo tem os seguintes componentes: definição dos

negócios, vantagens competitivas, prioridades básicas e postura estratégica;

- Diretrizes estratégicas: nesse módulo se estabelece as orientações, os interesses, bem como as principais questões referentes à operacionalização do plano estratégico nas cooperativas. Compõe este módulo os objetivos, as metas, estratégias e políticas.
- Instrumentos estratégicos: esse módulo representa o conjunto de meios, ferramentas que possibilitam gerir e operacionalizar as diversas decisões tomadas ao longo do processo estratégico. São componentes deste módulo os programas, os projetos, as atividades e os planos de ação.

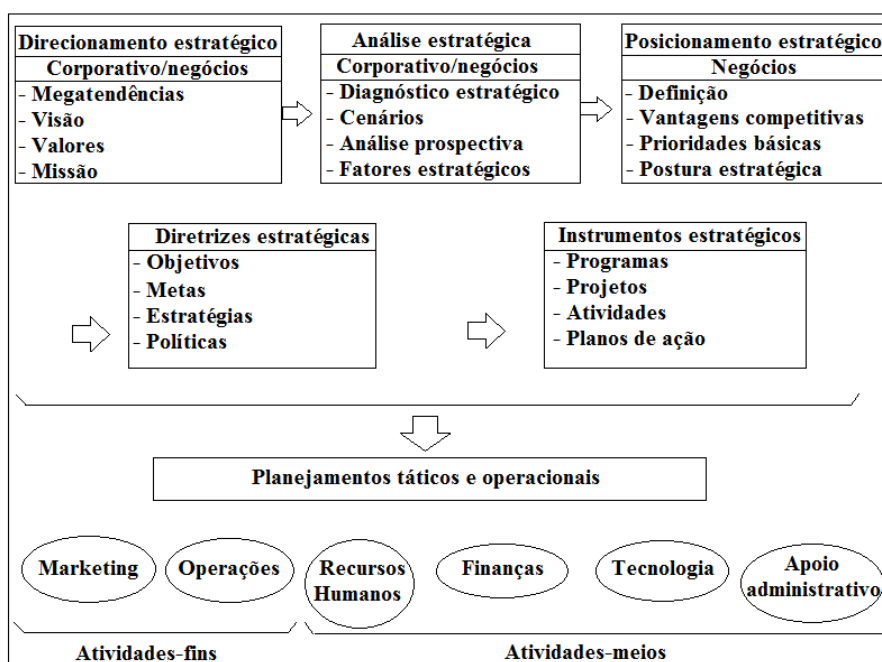


Figura 2: Modelo básico do processo de planejamento estratégico das cooperativas
 Fonte: Oliveira (2009, p. 81)

Verifica-se que nos dois primeiros módulos as questões macros são trabalhadas com maior intensidade. Segundo Oliveira (2009, p. 82), nos módulos de direcionamento e análise estratégica considera-se “cada um dos negócios atuais e potenciais da cooperativa, bem como a abordagem corporativa, que consolida o conjunto de negócios.”

Por fim, mais uma vez de acordo com Oliveira (2009, p. 82), nos módulos de posicionamento estratégico, diretrizes estratégicas e instrumentos estratégicos, “o

foco principal são os negócios oferecidos aos cooperados e ao mercado em geral.”

É importante enfatizar, mais uma vez, que para a otimização do processo de planejamento é importante o envolvimento de todos aos executivos, representantes e demais cooperados das atividades da cooperativa. Sabe-se que esse trabalho não é fácil, mas é interessante eliminar as resistências e as atitudes inadequadas que acabam prejudicando a evolução da organização cooperativista. A consideração de todo esse processo é o melhor caminho para que as cooperativas busquem o progresso econômico, cultural e social de todos os seus cooperados e demais envolvidos na cadeia produtiva.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A cooperativa objeto de estudo deste trabalho é a Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina/DF (COOTAQUARA), organização que está localizada no Núcleo Rural Taquara na Região Administrativa de Planaltina-DF. Hoje essa sociedade cooperativa é reconhecida como um dos principais polos de produção de hortaliças do Distrito Federal. Além disso, é uma das mais importantes do país em produção de pimentão, visto que se caracteriza pelo emprego de tecnologias de ponta, tais como irrigação localizada, cultivo protegido e pela bem-sucedida organização dos produtores, por meio da cooperativa local, apresentando conseqüentemente, boas condições de vida para a comunidade local, oferta de emprego, perspectivas de renda, principalmente aos jovens rurais.

No que se refere a produção, é grande a variedade de verduras e hortaliças oferecidas pela COOTAQUARA: abacate, abóbora Itália, pimentão amarelo, abóbora brasileira, pimentão creme, abóbora baiana, abóbora moranga, batata baroa, batata doce, batata yacon, berinjela, beterraba, brócolis, cabutiá, cará, cenoura, chuchu, couve-flor, ervilha, feijão verde, inhame, jiló branco, jiló preto, limão, mandioca, maracujá, maxixe, pepino caipira, pepino japonês, pepino preto, pimenta cambuci, pimenta de cheiro, pimenta dedo de moça, pimenta USA, pimentão laranja, pimentão misto, pimentão roxo, pimentão verde, pimentão vermelho, poncã, quiabo, repolho, repolho roxo, tomate caqui, tomate cereja, tomate extra, tomate médio, tomate Napoli e vagem. É importante esclarecer que a Cooperativa não produz, mas sim comercializa as verduras e legumes dos cooperados.

Atualmente, parte do que é produzido pela cooperativa é comercializado junto a CEASA (Centrais de Abastecimento do Distrito Federal), bem como alguns supermercados do Distrito Federal, como Carrefour, Wal-Mart, Pão de Açúcar, dentre outras redes. Além disso, parte da produção é escoada para outros estados, tais como: Goiânia-GO, Manaus-AM, Belém-PA, Palmas-TO.

O êxito da cooperativa reflete diretamente na comunidade local, visto que ao longo dos mais de 16 anos de existência, as melhorias relacionadas à saúde, educação, oferta de empregos e infraestrutura são visíveis por toda a região, principalmente na agrovila onde a cooperativa está instalada.

3.1 Histórico da organização

No ano de 1997 houve uma crise regional na olericultura, expressão que se refere ao cultivo de hortaliças. Nesse contexto de adversidade, surgiu uma associação de produtores cujo escopo era comercializar diretamente seus produtos, visando no mínimo o ganho sobre os produtos comercializados. Nesse período, os obstáculos dos pequenos agricultores em comercializar a produção junto a Centrais de Abastecimento do Distrito Federal - CEASA/DF e aos atacadistas era muito grande, visto a pequena oferta, a sazonalidade da produção, a falta de meios de transportes adequados, os custos de comercialização entre outros, e a consequente pobreza da maioria da população local.

Assim, várias reuniões foram feitas e após diversas discussões foi decidido pela criação da Associação dos Horticultores da Taquara e Pípiripau (ASHORT), constituída com 7 sócios, pequenos agricultores familiares.

As atividades iniciais foram a venda conjunta, o aprendizado coletivo, primeiramente no aspecto organização enquanto entidade e na sequência, no relacionamento entre os agricultores. Com o avanço e crescimento das atividades da associação, foi necessário transformá-la em cooperativa, contando com investimentos dos agricultores e apoio do governo.

A Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina-DF – COOTAQUARA iniciou suas atividades em janeiro de 2001, com 21 cooperados. Atualmente possui mais de 150 cooperados, além de pelo menos outros 300 agricultores agregados. Por meio da cooperativa é comercializado em torno de 400.000 kg/mês, de cerca de 40 diferentes produtos, com 50 empregados diretos, seis caminhões, um departamento agropecuário, com compra conjunta e fornecimento de insumos aos cooperados, uma câmara fria, beneficiadora de hortaliças, lavadora de caixas, além de equipamentos diversos e um ótimo nome na praça. Beneficia diretamente mais de 2.500 pessoas e indiretamente toda a região.

No que se refere à área de plantio das culturas comercializadas pela cooperativa mais que dobrou nos últimos 10 anos, representando, na região, mais de 1.000 ha. Na agrovila onde está instalada a cooperativa, antes 18 e atualmente mais de 40 pequenos comércios, e surgimento de diversas atividades de serviço.

Um dos pontos que merece destaque no trabalho da cooperativa foi a sua integração comunitária, pois a aproximou da escola, do posto de saúde, da igreja, enfim, de toda a comunidade, além do Estado, estendendo os benefícios do desenvolvimento econômico ao social.

3.2 Identidade organizacional da COOTAQUARA

Um dos aspectos mais importantes no que tange à direção, à orientação e ao planejamento estratégico de uma organização é o estabelecimento da missão, visão e valores. O conjunto formado por esse tripé representa a identidade organizacional. Dessa maneira, a missão da COOTAQUARA consiste em “fornecer alimentos com qualidade, respeitando e satisfazendo consumidores, assegurando o desenvolvimento econômico e social da região”.¹ Já a visão é “ser uma cooperativa de excelência, onde as pessoas tenham satisfação e orgulho de pertencer e trabalhar”.² Por fim, os valores são: transparência, simplicidade, profissionalismo, busca constante de melhoria, crescimento com sustentabilidade, responsabilidade ambiental, responsabilidade social e compromisso com a comunidade.³

^{1 2 3} COOTAQUARA. <<http://www.cootaquara.com.br/index.php/quem-somos>>

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste tópico, aborda-se a respeito da metodologia que foi utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Segundo Vergara (2010), metodologia refere-se ao caminho a ser percorrido para captar e analisar as características dos métodos disponíveis e posteriormente avaliar e criticar as implicações de sua utilização. Nesse sentido, no que tange aos fins, a pesquisa utilizada foi:

- Pesquisa descritiva – visa a explicitar elementos, estruturas, sistemas e processos observáveis no objeto da pesquisa, segundo o modelo de abordagem adotado.

Com relação aos meios, foram utilizadas as pesquisas:

- Pesquisa bibliográfica – é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros para dar embasamento teórico à pesquisa.
- Pesquisa de campo – pois foi realizada uma entrevista dirigida com um Diretor da COOTAQUARA.

4.1 Campo de Estudo

A pesquisa foi realizada na sede da COOTAQUARA – Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina – situada em Núcleo Rural Taquara - Galpão do Produtor - Planaltina-DF. Atualmente a empresa possui mais de 300 associados.

4.2 Instrumentos de pesquisa

A pesquisa se deu por meio de uma entrevista dirigida feita ao Presidente da COOTAQUARA, Maurício Severino de Rezende. Segundo Vergara (2010), este é um procedimento no qual se faz perguntas a alguém que oralmente lhe responde; consiste na elaboração prévia de perguntas a serem feitas a um entrevistado. Esta ferramenta tem a finalidade de conhecer a opinião do entrevistado quanto à temática da pesquisa que está sendo realizada neste trabalho.

Por fim, é importante esclarecer que outros membros da diretoria da cooperativa foram consultados para que participassem desse trabalho, no entanto, apenas o presidente se dispôs a conceder a entrevista.

4.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A entrevista foi realizada com o presidente da COOTAQUARA, Maurício Severino de Rezende, esclarecendo ao gestor que esta teve um caráter exclusivamente acadêmico e que suas respostas não necessariamente significam qualquer generalização em relação a este estudo. A análise se deu com base nas respostas dadas por Rezende, confrontando-as com a teoria exposta nessa monografia.

5 DESCRIÇÃO DA ENTREVISTA DIRIGIDA

Neste tópico, é apresentado o resultado da entrevista dirigida realizada com o Presidente da COOTAQUARA, Maurício Severino de Rezende. A pesquisa realizou-se por meio de perguntas abertas. Logo após, foi feita a análise das respostas das perguntas feitas ao entrevistado.

5.1 Entrevista realizada com o Presidente da COOTAQUARA

1. Como surgiu a COOTAQUARA?

R: Surgiu em 1997, na região da Taquara em Planaltina/DF. Um grupo de sete pessoas, produtoras de verduras e legumes se juntaram e formaram uma associação. Esta união se deu em prol de problemas enfrentados na comercialização da produção. Eles queriam vender os seus produtos sem intermediários para auferir melhores rendimentos. Após alguns anos, as atividades foram crescendo e fez-se necessário investimento do governo e o apoio dos produtores para que a pequena associação se transformasse em cooperativa. À época, foram 21 associados.

2. A cooperativa conta com quantos associados?

R: Atualmente ela está com 300 associados.

3. Tem quantos funcionários?

R: Emprega 50 pessoas. Todas elas com os seus direitos garantidos pela forma da lei.

4. Os associados são todos de Planaltina DF?

R: Não, os associados são de Planaltina/DF e entorno.

5. Existe planejamento estratégico formalizado?

R: A cooperativa possui uma equipe de apoio técnico, conta com o auxílio de órgãos como: EMATER, EMBRAPA, SEBRAE, mas não se preocupa muito com a parte de planejamento estratégico. A Cootaquara já atendeu o seu objetivo e não tem mais interesse em planejar para futuro.

6. Como são distribuídas as sobras?

R: São distribuídas de acordo com a participação e movimentação de entregas de produtos dos cooperados à cooperativa.

7. Cite um ponto forte e um fraco da cooperativa.

R: Um ponto forte: a cooperativa fica localizada nas proximidades dos seus cooperados e parceiros. Essa situação garante o oferecimento de produtos com qualidade já que suas características são preservadas. Além disso, a variedade de produtos ofertada é grande; Um ponto fraco que a Cootaquara enfrenta é a sazonalidade dos seus produtos, o cliente é quem vai fazer a demanda por produtos, porém a oferta é advinda de uma determinada época.

8. A cooperativa terceiriza alguma função?

R: No início de sua constituição ela terceirizava o serviço de transporte, pois seu capital não era suficiente para adquirir uma frota de caminhões que atendesse a demanda presente. No momento atual a Cootaquara não tem a necessidade de terceirização em nenhuma das suas funções.

9. Quais os pré-requisitos para se tornar associado da cooperativa?

R: Para se associar à cooperativa é necessário ser produtor local ou do entorno do DF e ser indicado por um associado e pagar a cota-parte.

10. Os associados são participativos?

R: Os associados são bem ausentes. Não costumam se envolver muito no dia-a-dia da Cootaquara.

11. Conta com alguma tecnologia para controlar a comercialização dos produtos?

R: A Cooperativa usa o sistema de identificação de produtos, no qual os produtos são identificados na caixa com o nome do respectivo produtor associado. Com isso pode ter controle da qualidade dos produtos que estão sendo ofertados.

12. Por que a Cootaquara deu tão certo?

R: Pode-se dizer que ela deu certo porque foi criada para atender uma demanda. Com a ajuda de alguns parceiros e colaboradores ela conseguiu atender o seu objetivo que era a comercialização dos produtos sem intermediários.

5.2 Análise da entrevista

Na entrevista – realizada com o Presidente da Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina (COOTAQUARA) – buscou-se extrair do entrevistado respostas claras com o escopo de realizar uma comparação entre a teoria explanada no desenvolvimento deste trabalho e o procedimento entrevista.

O Sr. Maurício, ao ser questionado a respeito do surgimento da

COOTAQUARA, explica que surgiu de uma dificuldade na comercialização da produção. Assim, um grupo de pessoas se juntou e formou uma associação, a fim de comercializar seus produtos sem intermediários. À medida que a associação foi crescendo, investimentos e apoio foram necessários para que a associação se tornasse uma cooperativa.

O presidente relatou que a COOTAQUARA, deu início à suas atividades com um número de 7 associados. Atualmente ela conta com um número equivalente a 300 cooperados e 50 empregados. Nesse contexto, pode-se extrair que o número de associados tende a aumentar, pois com o aumento de cooperados aumentam também o número de quotas-parte e isso significa mais capital social para investir em melhorias para a cooperativa e conseqüentemente para os associados.

Ao ser indagado se a cooperativa possuía algum planejamento estratégico, afirmou que há uma equipe de apoio técnico, que conta com o suporte da EMATER, EMBRAPA, SEBRAE, todavia não possui a preocupação com a parte de planejamento estratégico. O que causou espanto foi a fala do presidente de que a COOTAQUARA já atingiu o seu objetivo e que não tem interesse em planejar para o futuro. Sem dúvidas uma afirmação absurda por parte do principal dirigente da organização, já que o planejamento é de fundamental importância para o êxito de qualquer sociedade empresarial. Como exposto ao longo deste trabalho, a atividade de planejar tem como escopo fazer com que as organizações tenham melhor posicionamento frente a seus concorrentes e cresça de maneira ordenada. A ausência de um planejamento estratégico pode acarretar graves conseqüências, visto que, sem ele, será difícil a implementação de ações que estejam em sintonia com os objetivos a longo prazo.

No que tange aos pontos fortes e fracos da cooperativa, o sr. Maurício salientou a boa localização da organização já que fica próxima a seus cooperados e parceiros (*stakeholders*), o que auxilia no oferecimento de produtos de qualidade. Destacou, ainda, que a COOTAQUARA conta com um mix bem diversificado de produtos para ofertar aos seus clientes. Ela adota a estratégia de localização mais próxima dos seus cooperados, afirmando que com isso pode oferecer um produto mais fresquinho e com as características organolépticas preservadas, podendo assim ter um tempo mais longo de prateleira e diminuindo as perdas. No que se refere ao ponto negativo, falou que a cooperativa enfrenta a sazonalidade dos

produtos.

No que se refere a terceirização, o presidente respondeu que no passado era necessário terceirizar o serviço de transporte, no entanto, não há essa necessidade, já que atualmente, possuiu uma frota de caminhões capaz de atender a demanda.

Em relação aos requisitos para se associar e como são distribuídas as sobras, disse que é preciso ser produtor local ou do entorno do Distrito Federal e ser indicado por uma pessoa que já seja associado, além de pagar a cota-parte. Já as sobras, são distribuídas de acordo com a participação e movimentação de produtos dos cooperados.

Ao ser indagado se há controle na comercialização dos produtos, respondeu que a COOTAQUARA utiliza um sistema de identificação, no qual os produtos são identificados na caixa com nome do respectivo cooperado. Dessa maneira, é possível o controle do que é ofertado aos consumidores.

Por fim, na entrevista com o presidente da COOTAQUARA, Maurício relata que a cooperativa é uma alternativa a mais para que os cooperados vendam os seus produtos. Segundo ele, não existe fidelidade entre os cooperados e a cooperativa. Aqueles são livres para comercializarem sua produção onde lhes forem mais convenientes.

Conclui-se com o que foi exposto no desenvolvimento teórico e as respostas do entrevistado que, apesar de forma bem simplória e até mesmo sem saber, a COOTAQUARA aplica alguns elementos da gestão estratégica, tais como gestão de desempenho e de qualidade. Obviamente, que o gerenciamento e o planejamento estratégico auxiliam na organização e controle, bem como na tomada de decisões em virtude de antecipar mudanças tanto no âmbito macro (político, econômico, ambiental, legal, tecnológico, social) quanto no âmbito micro (consumidores, concorrentes, fornecedores). Dessa maneira, as organizações podem reformular estratégias de forma a obter vantagens competitivas que as mantenham a frente de seus concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Todas as organizações, independentemente do setor de atuação, precisam estar alerta ao que acontece ao seu redor. Devem monitorar continuamente o ambiente externo de maneira a obter informações que subsidiem os gestores na tomada de decisão. Além disso, a atividade de monitoramento auxilia na formulação, implementação e avaliação de estratégias competitivas.

Atualmente, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos administradores está na falta de organização e de um planejamento bem elaborado com visão de futuro, assim como na maneira de lidar com o excesso de informações e de selecionar e analisar aquelas que sejam realmente relevantes para a organização.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho foram repisadas a importância de se realizar um planejamento com orientação estratégica e a necessidade de as organizações desenvolverem uma mentalidade competitiva.

Com a criação e o aperfeiçoamento das tecnologias, o mundo está cada dia mais integrado. O fenômeno da globalização fez com que a concorrência aumentasse já que países e pessoas estão mais próximos e se interagindo intensamente. Esse processo fez com que os negócios se expandissem a escala global.

Nesse contexto, para que as organizações possam se diferenciar de suas rivais de maneira a obterem/manterem vantagens competitivas, elas precisam estabelecer um planejamento estratégico.

Como foi exposto ao longo deste relatório, é muito importante a implementação de uma gestão estratégica, pois várias são as vantagens oferecidas: redução de custos, otimização de processos produtivos, desenvolvimento de novos produtos, melhora na tomada de decisão em razão da redução da incerteza, isto é, melhora o desempenho organizacional em geral.

No que tange ao cooperativismo, foi apresentado os conceitos mais importantes relacionados às sociedades cooperativas, bem como seu contexto histórico. Pode-se constatar que esse tipo de organização são entidades complexas e de grande relevância para a sociedade, em especial a seus cooperados.

Com a explanação feita durante este trabalho, pode-se concluir que o cooperativismo, na época de seu surgimento assim como atualmente, se mostrou/mostra como um importante instrumento de desenvolvimento econômico, social e cultural. Baseado em valores de auxílio mútuo, responsabilidade, solidariedade, equidade, democracia e participação, busca-se promover o desenvolvimento sustentável local e regional, para assim ter condições de competir em um mercado global. Nesse sentido, o surgimento desse tipo de cooperação reflete a busca pela melhoria da qualidade de vida dos cooperados e demais envolvidos, bem como desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de maneira criativa, inteligente, justa, harmônica, com vistas ao contínuo aperfeiçoamento e a melhorias.

Pode-se constatar, não obstante os grandes avanços do cooperativismo, grandes são os desafios que se apresentam, principalmente no que toca a implementação de um planejamento com orientação estratégica. Muitos produtores e cooperados, assim como os responsáveis pela direção das cooperativas, ainda têm dificuldades de compreender a relevância de se planejar e os benefícios que isso gera para todos os envolvidos.

Isso foi observado, também, na entrevista concedida pelo presidente da COOTAQUARA, que respondeu não haver a preocupação com a parte de planejamento estratégico. Esse tipo de pensamento, principalmente para alguém que dirige uma organização com a importância dessa cooperativa, mostra-se, sem dúvida, bastante retrógrada e expõe o pensamento de alguém que não possui o conhecimento e a capacidade necessária. Já foi repisado diversas vezes a necessidade de realizar um planejamento com orientação estratégica para o sucesso das cooperativas. O fato de estar bem agora, não é garantia para o êxito no futuro. A capacidade de se adaptar às mudanças e criar alternativas para os obstáculos e desafios apresentados são cada vez mais exigidos para a sobrevivência em um mercado tão voraz e competitivo.

Ao decorrer do desenvolvimento desse trabalho acadêmico, observou-se que a gestão estratégica – apesar das grandes vantagens competitivas que proporcionam e da maximização do desempenho organizacional – estão ainda em fase de consolidação. Nesse contexto, recomenda-se às cooperativas que ainda não

implementaram essa metodologia de gestão, que a coloquem em prática o mais rápido possível, buscando sempre, em caso de dúvidas, a consultoria de instituições capacitadas, como por exemplo, o SEBRAE.

Destarte, com a pesquisa realizada pode-se afirmar que as organizações que não aderirem a essa metodologia de gestão estão sujeitas inevitavelmente ao fracasso, em razão da interatividade e interligação da sociedade e do mercado, em grande parte devido à evolução das tecnologias.

O desenvolvimento de novas tecnologias faz com que as organizações dependam cada vez mais dessas ferramentas, o que aumenta a concorrência vertiginosamente. As empresas que queiram se destacar e ter longevidade no mercado precisam estar atentas ao que acontece a sua volta, portanto precisam monitorar o mercado em busca de informações relevantes que as auxiliem no alcance de suas metas e objetivos.

As organizações, para não sucumbirem, precisam ser diferentes, criativas e inovadoras. Para que isso aconteça, elas precisam ver além de seu concorrente, enxergar a longo prazo para encantar seus clientes com coisas que eles precisavam e não sabiam, ou seja, é preciso surpreendê-los, encantá-los.

Enfim, na atual sociedade que vivemos, o grande diferencial competitivo está no capital intelectual que a empresa possui, portanto, é necessário que as empresas desenvolvam uma cultura que preze pela implantação de um gerenciamento estratégico e pela busca constante e ininterrupta de informações e conhecimentos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Áry Plonsky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. Título original: *Implanting strategy management*.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cooperativismo/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: Mapa/SDC/DENACOOP, 2008.

BRASIL. Lei nº 5.764, de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 10.406, 16 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

CAMPOS, Wagner. **O que é a Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: Desde as origens ao projeto de reforma do sistema cooperativo brasileiro, Curitiba: Juruá, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. Título original: *An introductory view of management*

FIGUEIRA, Divalte Garcia. **História**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 2003.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2004.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Cooperativas de Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>. Acesso em: 18 de nov. 2017.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Título original: Competitive Strategy.

REISDORFER, Vitor Kochhann Introdução ao cooperativismo / Vitor Kochhann Reisdorfer – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Sr. Maurício,

O tema da monografia é: “GESTÃO ESTRATÉGICA NAS COOPERATIVAS”.

Na monografia será abordado sobre: estratégia, planejamento estratégico, histórico das cooperativas, bem como uma abordagem teórica do que é o cooperativismo.

Salienta-se que esta entrevista tem um caráter exclusivamente acadêmico e que suas respostas não necessariamente significam qualquer generalização em relação a este estudo.

Segue abaixo as perguntas:

1. Como surgiu a COOTAQUARA?
2. A cooperativa conta com quantos associados?
3. Tem quantos funcionários?
4. Os associados são todos de Planaltina DF?
5. Existe planejamento estratégico formalizado?
6. Como são distribuídas as sobras?
7. Cite um ponto forte e um fraco da cooperativa.
8. A cooperativa terceiriza alguma função?
9. Quais os pré-requisitos para se tornar associado da cooperativa?
10. Os associados são participativos?
11. Conta com alguma tecnologia para controlar a comercialização dos produtos?
12. Por que a Cootaquara deu tão certo?

ANEXOS

ANEXO A

Símbolo do Cooperativismo Brasileiro



Fonte: <http://www.goiascooperativo.coop.br/cooperativismo/conceitos-e-doutrina-cooperativista/simbolos-do-cooperativismo/>

ANEXO B

Bandeira do Cooperativismo Mundial



Fonte: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/95308-cooperativismo-aci-destaca-a-forca-das-cooperativas-em-mensagem-do-dia-internacional>

A bandeira do Cooperativismo foi criada pela Aliança Cooperativa Internacional em 1923. O significado das cores é o seguinte:

Vermelho → coragem

Alaranjado → visão de futuro

Amarelo → família e comunidade

Verde → crescimento como pessoa e como associado

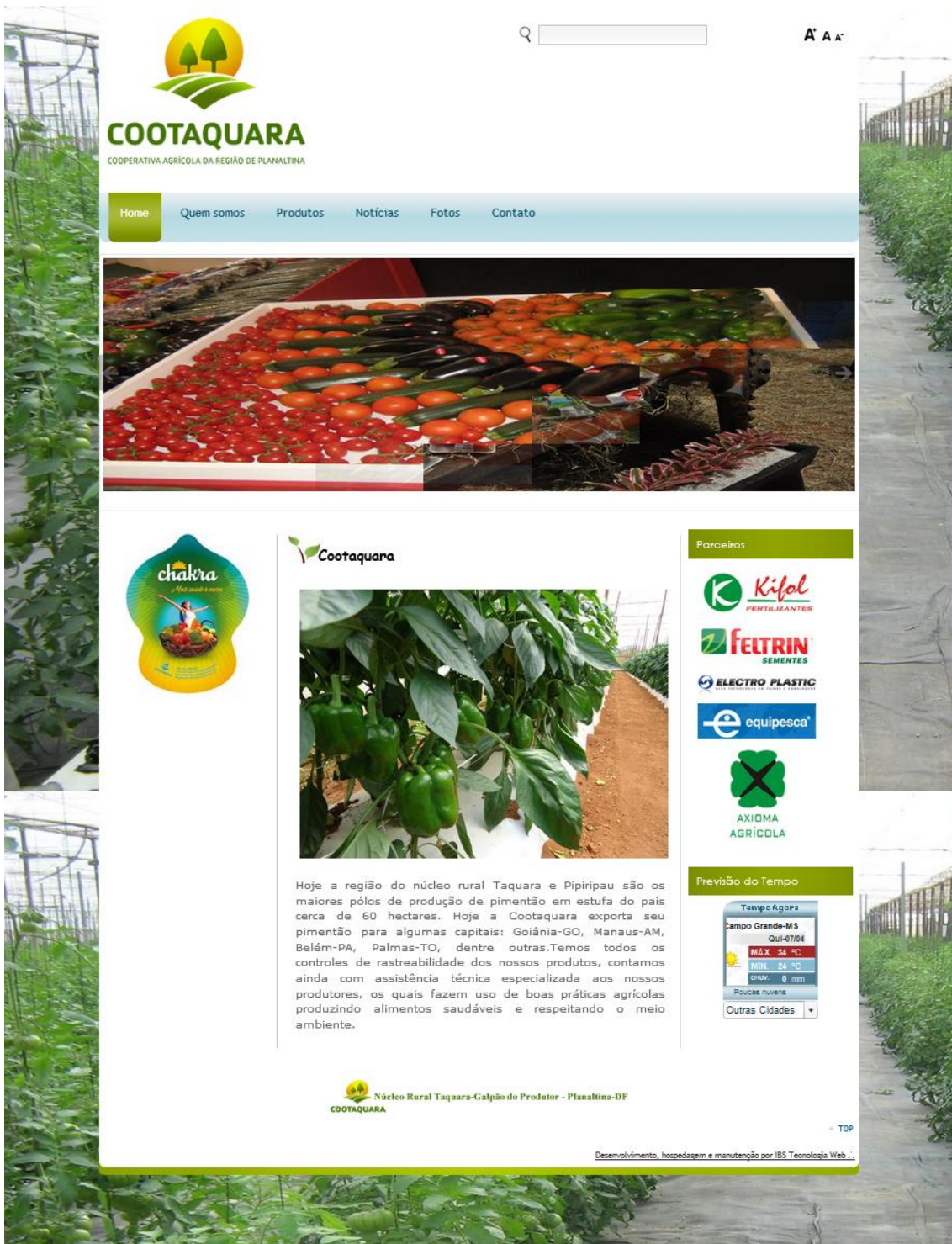
Azul → necessidade de apoiar os menos afortunados

Anil → auto e mútua-ajuda

Violeta → beleza, calor humano e coleguismo.

ANEXO C

SITE DA COOPERATIVA AGRÍCOLA DA REGIÃO DE PLANALTINA – COOTAQUARA



The image shows a screenshot of the Cootaquara website. The page features a header with the Cootaquara logo, a search bar, and a navigation menu. The main content area includes a large image of a greenhouse filled with various vegetables, a section for 'Parceiros' (Partners) listing several agricultural suppliers, and a 'Previsão do Tempo' (Weather Forecast) section for Campo Grande-MS. The footer contains the address of the rural nucleus and a 'Desenvolvimento, hospedagem e manutenção por IBS Tecnologia Web' credit.

COOTAQUARA
COOPERATIVA AGRÍCOLA DA REGIÃO DE PLANALTINA

Home Quem somos Produtos Notícias Fotos Contato

chakra
Vida mais a mais

Cootaquara

Hoje a região do núcleo rural Taquara e Pipiripau são os maiores pólos de produção de pimentão em estufa do país cerca de 60 hectares. Hoje a Cootaquara exporta seu pimentão para algumas capitais: Goiânia-GO, Manaus-AM, Belém-PA, Palmas-TO, dentre outras. Temos todos os controles de rastreabilidade dos nossos produtos, contamos ainda com assistência técnica especializada aos nossos produtores, os quais fazem uso de boas práticas agrícolas produzindo alimentos saudáveis e respeitando o meio ambiente.

Parceiros

- Kifal FERTILIZANTES
- FELTRIN SEMENTES
- ELECTRO PLASTIC
- equipesca
- AXIOMA AGRÍCOLA

Previsão do Tempo

Tempo Agora
Campo Grande-MS
Qui-07/04
MAX: 34 °C
MIN: 24 °C
CHUV: 0 mm
Poucas nuvens
Outras Cidades

Núcleo Rural Taquara-Galvão do Produtor - Planaltina-DF
COOTAQUARA

Desenvolvimento, hospedagem e manutenção por IBS Tecnologia Web