



**CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE  
ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL  
SOBER NORDESTE**

Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido  
08 a 10 de novembro de 2018

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES DE VENDAS EM UMA  
COOPERATIVA AGRÍCOLA DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

**ANALYSIS OF THE STRATEGIES OF SALES OPERATIONS IN AN  
AGRICULTURAL COOPERATIVE OF THE VALE DO SÃO FRANCISCO**

**Ângelo Antônio Macedo Leite**

**Docente pela Universidade Federal do Vale do São Francisco**  
**angelo.leite@univasf.edu.br**

**Carolina Leite Freire**

**Graduando em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Vale do São Francisco**  
**carol\_101202@hotmail.com**

**Hiago Teixeira Bavosa**

**Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Vale do São Francisco**  
**hiagobavosa@hotmail.com**

**Juliana Fernandes Xavier da Silva**

**Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Vale do São Francisco**  
**julianafx16@hotmail.com**

**Willas Matias da Silva**

**Graduando em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Vale do São Francisco**  
**willas.mathias@hotmail.com**

**Grupo de Trabalho: Agricultura familiar, cooperativismo e empreendedorismo**

**Resumo**

No mercado de frutas no Brasil é de suma importância a formação de cooperativas agrícolas para trazer competitividade para os pequenos produtores, que são responsáveis pela produção de aproximadamente 70% dos alimentos consumidos no país. As decisões estratégicas relacionadas ao setor de vendas das cooperativas impactam diretamente no alcance de objetivos de desempenho almejados pela organização. A qualidade dos frutos é o objetivo de

maior importância dentro da cooperativa que junto com estratégias de escoamento da produção direcionam uma série de decisões no setor de vendas. O objetivo do estudo é analisar as estratégias de operações adotadas pelo setor de vendas de uma cooperativa agrícola na cidade de Petrolina no submédio do Vale do São Francisco. A realização do estudo contou com entrevista a gerente do setor de vendas e pesquisa bibliográfica a fim de compreender as decisões estratégicas tomadas pela cooperativa que ao fim do trabalho é compactada em uma matriz de estratégias e operações.

**Palavras-chave:** Cooperativismo agrícola; Estratégia de operações; Setor de vendas; Matriz de operações.

### **Abstract**

*In the fruit market in Brazil, the formation of agricultural cooperatives is very important to bring competitiveness to the small producers, who are responsible for the production of approximately 70% of the food consumed in the country. The strategic decisions related to the sales sector of cooperatives directly impact the achievement of the organization's performance objectives. The quality of the fruits is the objective of greater importance within the cooperative that together with strategies of flow of the production direct a series of decisions in the sector of sales. The objective of the study is to analyze the strategies of operations adopted by the sales sector of an agricultural cooperative in the city of Petrolina in the sub-region of the São Francisco Valley. The study was interviewed by a sales and bibliographical research manager in order to understand the strategic decisions made by the cooperative, which at the end of the work is summarized in an array of strategies and operations.*

**Key words:** *Agricultural cooperatives; Operations strategy; Sales industry; Operations Matrix.*

## **1. Introdução**

O agronegócio brasileiro tem sido destaque entre diversos setores da economia no país. Dados fornecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) demonstram que em 2017 houve a maior participação do agronegócio no produto interno bruto brasileiro em 13 anos. A grande contribuição desse setor, que demonstrou um crescimento de 13 % com relação ao ano de 2016, se faz de extrema importância para o país visto que setores como a indústria e pesquisa estão estagnados e que os serviços, responsável por uma grande fatia do PIB brasileiro, representou um crescimento de apenas 0,3%.

Diante dessas circunstâncias é importante destacar, dentro do agronegócio, a contribuição do setor de frutas para o crescimento da economia brasileira. De acordo com dados da FAO (2016), em 2013 o Brasil foi o terceiro maior produtor mundial de frutas com 37,7 milhões de toneladas, atrás apenas da China e da Índia. Segundo Vidal e Ximenes (2016), ainda que com restrições hídricas, a região nordeste do Brasil responde por 27% da produção nacional de frutas, destacando-se em diversos cultivos como coco, goiaba, mamão, manga, maracujá, abacaxi e melão.

Localizado no interior do Nordeste Brasileiro, o Vale do São Francisco é conhecido por ser responsável por grande parte das exportações de frutas do país. Segundo dados do MAPA a região conta com aproximadamente 35 mil hectares de produção de frutas com

destaque para as culturas de uva e de manga. O Vale se destaca pela sua localização, condições climáticas, disponibilidade de água e uma gama de elementos naturais que favorecem o cultivo. A região ainda conta com um aeroporto com a maior pista de aterrissagem do nordeste capaz de receber aviões cargueiros de grande porte. O canal aéreo junto ao rodoviário contribui para que ocorra a distribuição e exportação de frutas consolidando o polo Petrolina-Juazeiro como referência em exportação de frutas no país.

A região do Vale possui um grande dinamismo com relação a produção de frutos na região. Esta conta com grandes fazendas produtoras e também com agricultores que possuem pequenos lotes em sua maioria próximos aos distritos de irrigação. É importante frisar que segundo a MAPA os pequenos produtores são responsáveis por aproximadamente 70% da produção dos alimentos que são consumidas no país.

Com intuito de combater o monopólio da exportação e das vendas das grandes fazendas, os pequenos produtores do polo Petrolina-Juazeiro buscam no cooperativismo uma maneira de obter vantagens com relação a vendas de seus produtos. Nesse contexto de consolidação da fruticultura na região é importante destacar que o sucesso das cooperativas está intimamente relacionado a uma série de fatores.

Segundo Slack (2016), a estratégia diz respeito ao padrão de decisões e ações que visam atender os objetivos implementados por uma organização. Ela pode ser usada em várias funções gerenciais, assim como também em várias organizações, inclusive as cooperativas agrícolas, uma vez que estas, em busca de maiores receitas e competitividade, devem aproveitar oportunidades de mercado, sua capacidade produtiva, assim como fatores externos de forma a não comprometer alguns objetivos empresariais comuns como a qualidade, confiabilidade, flexibilidade, preço e rapidez na entrega.

Nesse contexto competitivo é de suma importância para as cooperativas agrícolas obter vantagens capazes de beneficiar em grande escala os produtores que a ela pertencem, principalmente para que os mesmos continuem satisfeitos com o modelo de contrato de trabalho. Com isso surge a necessidade da cooperativa obter uma boa estratégia de vendas de forma a conseguir escoar os produtos produzidos pelas fazendas dando rentabilidade ao produtor.

Diante da importância da temática neste setor, o presente artigo visa analisar as posturas estratégicas de operações de vendas adotadas por uma cooperativa agrícola localizada na cidade de Petrolina, no submédio Vale do São Francisco, identificando seus objetivos de desempenho no tocante às perspectivas de tomada de decisão quanto aos seus objetivos de desempenho e estratégia de vendas.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 A Fruticultura no polo Petrolina-Juazeiro**

Localizado no submédio do São Francisco, o polo Petrolina-Juazeiro compostos pelos municípios de Juazeiro/BA, Curaçá/BA, Sento Sé/BA, Sobradinho/BA, Casa Nova/BA, Petrolina/PE, Lagoa Grande/PE, Santa Maria da Boa Vista/PE e Orocó/PE, é responsável por grande parte da produção e exportação de frutas no Brasil.



**Figura 1 – Polo Petrolina-Juazeiro**

A região, que até meados do século XXI era antes conhecida por longos períodos de estiagem e pela pobreza da população, então foi beneficiada com a implantação da fruticultura irrigada. Segundo Heinze (2002), os primórdios da implantação da agricultura irrigada no Nordeste, estendendo-se até a metade de 1960, foram pautados por ações confinadas à esfera federal, através de seus órgãos e agências, por meios de ações dirigidas para alvos específicos em termos espaciais na região semiárida nordestina, procurando combater a pobreza. No entanto foi no regime militar que, efetivamente se iniciaram as grandes obras de irrigação, viabilizando, com a construção dos perímetros irrigados de Mandacaru (em Juazeiro) e Bebedouro (em Petrolina), atividades com alta rentabilidade e de grandes potencialidades (COELHO e MELLET, 1995). Este advento trouxe grandes impactos positivos para região e seu sucesso possibilitou ainda na década de 1980 a implantação de mais quatro projetos semelhantes no polo.

Apesar do grande impacto da agricultura irrigada até meados de 1980, muita atenção foi dada a produção de frutas em larga escala deixando de lado a capacitação e treinamento dos produtores que tiveram que recorrer a prática cooperativa para obter competitividade frente as grandes fazendas da região.

## **2.2 Formação das cooperativas no polo Petrolina-Juazeiro**



Com a redemocratização do país em 1985, os perímetros públicos irrigados antes administrados pelo estado, passaram a possuir um próprio sistema de gestão encabeçados pelos agricultores. Essa forma de gestão conhecida como distrito de irrigação estimulou a associação de agricultores que, em busca de competitividade no mercado viram no cooperativismo uma forma de melhorar as práticas administrativas do perímetro e obter vantagens competitivas. As primeiras práticas cooperativas não foram bem sucedidas visto que a implementação dessa nova modalidade institucional ocorreu de maneira obrigatória, tendo o governo entregue a gestão do perímetro aos agricultores sem ao menos os capacitarem para administrá-lo. Segundo Graziliano da Silva & Tagaki (2004), organizações sociais que se encontram numa posição de dependência em relação a atores governamentais, sendo criadas por intervenção direta destes atores, acabam se tornando obstáculos para que a participação social assuma uma dimensão mais autônoma. Deste modo, é possível compreender o baixo rendimento das primeiras gestões autônomas dos distritos na região.

A primeira experiência com práticas de cooperativas no polo Petrolina-Juazeiro veio através da contribuição da Cooperativa Agrícola de Cotia, responsável pelas primeiras práticas cooperativas no Brasil ainda em 1927 em Cotia (SP). Segundo Maebuchi (2017), inicialmente possuía 70 agricultores e se concentrava na produção e comercialização de batatas, mas logo se expandiu pelo cenário nacional comercializando vários produtos e se tornando uma das mais importantes cooperativas de produtores do Brasil, impulsionando o cooperativismo agrícola do País.

Em 1990, com um intenso processo de abertura comercial, os produtores do polo Petrolina-Juazeiro começaram a enxergar que o fortalecimento de ações cooperativas poderiam trazer maiores vantagens para comercialização de seus frutos e através de políticas implementadas por órgãos como o SEBRAE, CODEVASF, EMBRAPA houve uma grande informação acerca do cooperativismo como meio de obter vantagem frente as grandes fazendas produtoras de frutas.

Também foi percebido que a aquisição e comercialização conjunta de produtos favorecem os associados, tornando os insumos mais baratos, acessíveis e facilitando a comercialização. Há ainda em muitas cooperativas a garantia de venda dos produtos do cooperado, facilidade na obtenção de crédito, assistência técnica (agrônomo, veterinário, administrador), compartilhamento de tecnologias e de outros bens.

Diante deste contexto, surge uma série de cooperativas agrícolas no polo Petrolina-Juazeiro. Em 1994 a cooperativa agrícola Cotia decidiu, por diversos motivos, pela sua dissolução, e diversos integrantes da região do submédio se integraram a outras cooperativas na região. Hoje, neste polo existe diversas cooperativas. Entre elas, pode-se citar: CAJ-BA (Cooperativa Agrícola Juazeiro da Bahia), a COANA (Cooperativa Agrícola Nova Aliança), COOPEXVALE (Cooperativa de Produtores Exportadores do Vale do São Francisco) e COOPA (Cooperativa Agrícola de Petrolina) que buscam por meio do cooperativismo diversos tipos de melhoria para os produtores da região do Vale do São Francisco.

## **2.3 O papel da Estratégia de Operações de Vendas para uma Cooperativa Agrícola**

Conforme Slack et al (2009) a estratégias de operações é o modelo de decisões e ações que formatam a visão de longo prazo, os objetivos e as capacidades de operação e sua contribuição para a estratégia global do negócio.

Grande parte dos negócios que aparentam ser bem sucedidos, na maioria das vezes tem como base a estratégia de operações. Atualmente as cooperativas estão voltadas para a

competitividade no mercado, em busca de um diferencial que as torne únicas e eficazes. Desta forma, muitas organizações delimitam objetivos e estratégias como meio de atingir excelência. Para Slack et al. (2009) a estratégia é um importante modelo de tomada de decisões, pois através dela, tem-se um maior esclarecimento dos principais objetivos de desempenho que devem ser levados em consideração por uma organização, afim de garantir a eficiência das operações envolvidas na produção.

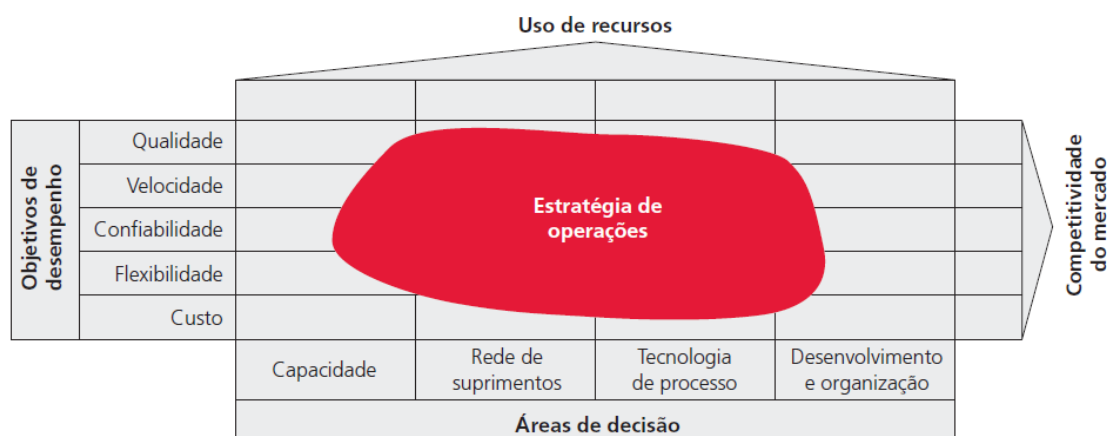
Neste contexto, é válido ressaltar que as operações de estratégias necessitam da definição dos objetivos de desempenho das operações. Para Slack et al. (2009) os principais objetivos de desempenho são:

1. Qualidade: fazer as coisas certas, fornecendo mercadorias e serviços impecáveis que sejam adequados ao seu propósito.
2. Velocidade: fazer as coisas depressa, minimizando o tempo entre o pedido e a entrega de mercadorias e serviços ao cliente.
3. Confiança: fazer as coisas no tempo certo, mantendo as promessas de entrega feitas aos clientes.
4. Flexibilidade: mudar o que você faz ou como você faz, a habilidade de variar ou adaptar as atividades de operação para enfrentar as circunstâncias inesperadas ou dar tratamento individual aos clientes ou introduzir novos produtos ou novos serviços.
5. Custo: fazer as coisas com um valor mais baixo, produzindo mercadorias e serviços a um custo adequado ao mercado que permita, ao mesmo tempo, um retorno a organização.

Para o autor estes cinco aspectos, são pontos cruciais que relacionados entre si, visam o melhor desempenho das operações estratégicas, contribuindo para a valorização e satisfação dos clientes e consequentemente o desenvolvimento na competitividade no mercado.

Uma estratégia de operação deverá analisar como os processos de operação devem contribuir para uma estratégia global, terá também que descrever o que seus clientes querem, de modo objetivo, e por último identificar as decisões que servirão como base para as capacidades de operações.

Slack (2009) também propõe agrupar as estratégias de operações de acordo com quatro áreas de decisões. A primeira delas é a Capacidade, que diz respeito a capacidade e a configuração das instalações em geral. Em seguida vem a Rede de suprimentos, que envolve o relacionamento das operações da empresa com as de sua cadeia. A outra é a tecnologia de processo que aborda a escolha e desenvolvimento dos sistemas, máquinas e processos utilizados para as operações da empresa. Por ultimo há o desenvolvimento e organização que corresponde ao conjunto de decisões gerais que influenciam como as operações são processadas. Para facilitar a interpretação o autor recomenda a realização de uma matriz em que as estratégias são definidas pela interseção entre os objetivos de desempenho e as áreas de decisão. Esta matriz pode ser visualizada na figura abaixo:



**Figura 2 - Matriz da estratégia de operações**

Fonte: Slack (2009)

### 3. Metodologia

Esse trabalho tem caráter exploratório, que de acordo com Michel (2009) busca o levantamento bibliográfico sobre o tema, com o propósito de identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos do referencial teórico. Quanto a natureza, o presente estudo é qualitativo, pois possui modo de análise indutivo, partindo da observação dos autores (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para o desenvolvimento deste trabalho, o estudo foi dividido em 3 etapas: pesquisa bibliográfica, visita in loco com intuito de coletar dados e análise de dados.



**Figura 3 – Etapas de elaboração de estudo**

Primeiramente buscou-se embasamento teórico sobre o funcionamento das cooperativas agrícolas e estratégia de vendas, posteriormente foi realizada a coleta de informações. Foi utilizado como técnica de coleta de dados a aplicação de entrevista semiestruturada, com a gerente de vendas da cooperativa, esse tipo de entrevista segundo Michel (2009) permite a obtenção de informações a respeito de determinado assunto com liberdade de explorar mais amplamente uma questão.

Por fim, a análise de dados buscou compreender quais as estratégias de operações utilizadas pela empresa em relação a comercialização e compará-las com os parâmetros descritos na bibliografia adotada.

### 4. Resultados e discussões

A Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ – BA), é uma das maiores e mais bem sucedidas associações de produtores do Vale do São Francisco. Foi fundada na cidade de Juazeiro-BA em 27 de maio de 1994. Seu objetivo é viabilizar o cultivo e comercialização de frutas pelos pequenos produtores. Para isto dispõe de um experiente corpo técnico que orientam o produtor sobre todo o processo produtivo.

As frutas da CAJ são comercializadas em todo o território nacional, bem como exportadas para vários países ao redor do mundo. Para garantir o padrão de qualidade estas passam por rigorosos processos de seleção, com avaliação do nível de doçura, acidez, coloração, tamanho, textura, entre outros.

Atualmente, a sede administrativa funciona na cidade de Petrolina-PE – vizinha à cidade de Juazeiro-BA. Esta conta com escritórios, galpões de armazenamento de insumos agrícolas e embalagens, e uma câmara fria com capacidade para 1.200 paletes. A CAJ conta ainda com uma filial em Curaçá – BA, que está situada a 70 Km de Juazeiro, e tem estrutura semelhante à sede (com a capacidade da câmara fria de 800 paletes). Existe também uma terceira unidade que se trata de uma loja específica para revenda de insumos agrícolas voltada para o público em geral, situada em Juazeiro/BA.

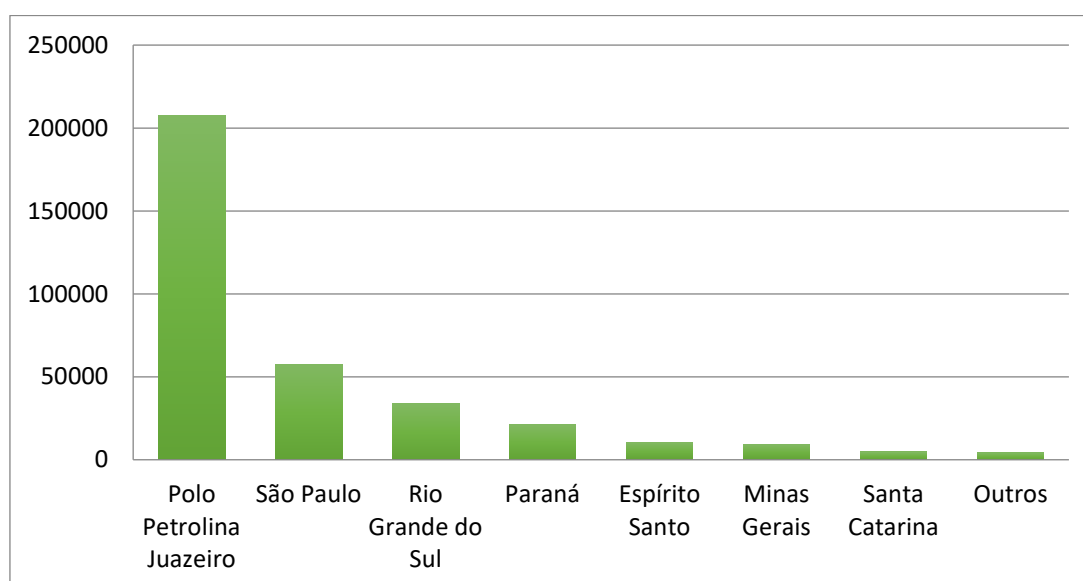
O gerenciamento de operações, segundo Slack et all (2009) trata da forma como as organizações produzem bens e serviços. Na verdade, todas as partes das organizações são feitas de processos e estes precisam ser controlados e organizados. Na cooperativa estudada estes processos são divididos em setores que controlam cada etapa e se interligam a fim de garantir o bom funcionamento da organização.

Na cooperativa estudada há o setor de produção, o de insumos, o financeiro e o de vendas. O setor de produção é gerido pelo próprio cooperado, que possui seu pedaço de terra e produz suas frutas. Já o setor de insumos é o responsável por adquirir os materiais necessários para a produção e comercialização das frutas. Para o setor financeiro cabe a responsabilidade de controlar as finanças da cooperativa, pois mesmo não apresentando fins lucrativos a empresa precisa de receitas para se manter em funcionamento.

O setor de vendas, segundo a gerente comercial, é considerado o mais importante dentro da cooperativa e é responsável por fazer o contato direto com os compradores, negociar os preços, mediar o transporte dos produtos e dar *feedbacks* para os produtores. Este setor é constituído pela gerente de vendas e um assistente de vendas que possuem o importante papel de escoar a produção com o objetivo de trazer o melhor retorno financeiro para os cooperados.

A postura estratégica é de suma importância dentro da CAJ, uma vez que é através dela que se toma decisões em favor do crescimento da cooperativa. A primeira decisão tomada pela CAJ foi dedicar-se a produção e comercialização de uvas de mesa sendo este seu principal produto. A região apresenta fatores naturais que favorecem o cultivo desta fruta, seu clima quente, com altos níveis de radiação promovem maiores teores de açúcares nestes frutos reduzindo também o ácido málico, produzindo uvas mais doces. Já o clima seco na maior parte do tempo com baixos índices pluviométricos reduz a proliferação de fungos e outras pragas. Para suprir as necessidades hídricas a região possui um eficiente sistema de irrigação devido aos altos investimentos nesta área. Todos estes fatores impulsionaram a produção destas frutas na região e atualmente o polo Petrolina e Juazeiro é o grande destaque na produção de uvas de mesa, como pode ser observado no gráfico abaixo.





**Gráfico 1 - Maiores produtores de uvas de mesa do Brasil em 2017 (em toneladas)**

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do IBGE (2017)

Outra decisão tomada foi a definição do mercado alvo. Este em sua maioria é compreendido pelo mercado interno nacional que absorve aproximadamente 90% de toda a produção da cooperativa. As vendas realizadas ao mercado externo, responsável por absorver aproximadamente 10% da produção anual de frutas da cooperativa, é realizada por um único parceiro comercial que realiza a compra da fruta e assume o papel de distribuí-la em sua maioria a países da Europa, cabendo a cooperativa apenas o papel de programar a lotação dos contêineres. Importante destacar a volatilidade do câmbio como fator decisório na escolha do mercado alvo tendo grande impacto na decisão da empresa em atender quase que exclusivamente o mercado interno que por obter um preço médio de venda do produto mais estável acaba por possuir a preferência do setor de vendas.

A produção é um dos grandes fatores direcionadores das decisões tomadas pelo setor de vendas da cooperativa. Segundo a gerente de vendas, todo início de ano é realizado um levantamento das áreas produtoras de forma a elaborar uma projeção do quanto e quando vai ser colhido os frutos ao longo do ano. Esse levantamento é feito tendo como base as 52 semanas contidas no ano que aliada ao perfil do produtor e seus frutos norteiam a maioria das vendas da cooperativa. Em cima da projeção de colheita é realizada uma pré-venda, ou seja, é realizado um contato com os clientes para que os mesmos saibam da possível oferta da fruta e sejam estimulados a comprar quando a colheita for realizada trazendo o benefício do rápido giro da fruta nos processos da cooperativa.

O preço também é um fator muito importante para as estratégias de venda. Por prezar a qualidade dos produtos é aceitável que os preços sejam superiores a concorrência, mas estes precisam estar a níveis competitivos. Quem decide sobre isso é a gerente de vendas que atualiza o preço médio semanalmente em uma tabela. Para determinar este valor, primeiramente é observado os produtos produzidos neste período, por isso os processos de categorização das frutas se iniciam logo no começo da semana. Os produtos que possuem avarias são eliminados deste processo a fim de não impactar negativamente no preço médio e não prejudicar a competitividade das frutas da cooperativa. Outro fator importante para a determinação do preço médio é a influência de cooperativas parceiras que se unem para estabelecer um preço benéfico para os produtores da região.

As vendas costumam ocorrer no final da semana. O objetivo é vender todas as frutas que foram colhidas, priorizando aquelas que estão a mais tempo na câmara fria. Esta venda é efetuada, sobretudo com base na parceria, a cooperativa já possui seus clientes fixos que estão dispostos a comprar suas variedades de produtos e categorias durante todo o ano. Em contrapartida a empresa os fornece benefícios, dando a estes, prioridade na aquisição dos produtos e evitando negociar com praças diretamente concorrentes. Essa relação de fidelização do cliente em muito contribui para a cooperativa visto que em meses de superprodução e de menor consumo das frutas, estes, mesmo sem total necessidade, compram os produtos da organização a fim de ajudá-la a não ter perdas devido ao tempo de estoque da fruta.

Grandes decisões estratégicas do setor de vendas estão relacionadas aos requisitos do cliente, principalmente no que tange a qualidade dos produtos. Nos dias de hoje, segundo a gerente comercial, os clientes da cooperativa, em sua maioria grandes mercados do sudeste e nordeste do Brasil, chegam a estabelecer padrões de qualidade superiores a alguns mercados externos. Esse fator faz com que toda a cadeia produtiva de frutas seja obrigada a passar por um rigoroso controle de qualidade que permeia entre a seleção das melhores sementes, acompanhamento de agrônomos nas fazendas produtoras e também exames de laboratório para determinar a qualidade da fruta produzida e características diversas como quantidade de açúcar, cor e tamanho.

O cenário de consumo de frutas, principalmente no mercado interno, direciona também uma gama de decisões no setor de vendas da cooperativa. Este setor, que em teoria só deveria se preocupar com as vendas, acaba influenciando operações relacionadas a produção como a poda e a colheita. Segundo a gerente comercial, conseguiu-se transferir muitas colheitas nos meses de junho e julho para os meses seguintes, visto que nesses meses há uma baixa demanda devido principalmente ao inverno frio e o período de férias escolares. Embora algumas conquistas relacionadas a colheita tenham sido realizadas pelo setor de vendas da cooperativa ainda há uma grande produção no período explicado pela gerente pelo ainda baixo poder de influência do setor de vendas na poda das fruteiras.

Com intuito de manter a competitividade, as cooperativas, como outros tipos de organizações, delimitam objetivos de desempenho e meios para obtenção destes. Segundo Slack et al. (2009) esses objetivos podem ser agrupados em 5 macro grupos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

A qualidade e confiabilidade são os objetivos de maior importância para o setor de vendas da cooperativa, que busca fornecer um produto de qualidade que cumpra com as exigências do cliente. Também se percebe que a organização possui uma flexibilidade em relação aos seus parceiros de comércio, dado que ao não conseguir atender a demanda apenas com as frutas dos cooperados a CAJ realiza uma captação de frutas com terceiros.

Há ainda uma preocupação em relação aos custos, busca-se diminuir os gastos ao comprar insumos em atacado, como por exemplo embalagens. E apesar de não ser o objetivo prioritário da organização, a velocidade é um fator presente na cooperativa ao possuir como meta o escoamento semanal das frutas armazenadas na câmara fria.

### Desenvolvimento de recursos

Qualidade	Controle das características do produto	Armazenamento adequado	Sempre atento às novas informações	Compartilhamento de informações e feedback
Velocidade		Escoamento semanal das frutas		
Confiabilidade		Categorização das frutas	Acompanhamento de técnicos e agrônomos capacitados	Transparência
Flexibilidade		Captação de frutas com terceiros quando necessário		Influência do mercado na tomada de decisões
Custo		Compra coletiva de insumos		Redução de recursos humanos
	Capacidade	Rede de Suprimentos	Tecnologia de Processo	Desenvolvimento e Organização

**Figura 4** – Matriz estratégia de operações  
Fonte: Elaborada pelos autores.

Deste modo, através da matriz acima, torna-se fácil visualizar quais são os objetivos de desempenho do setor de vendas da cooperativa e as decisões de operações, tendo como base a entrevista realizada e os 5 aspectos de desempenho de operações.

## 5. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar as estratégias das operações de vendas de uma cooperativa localizada no Vale do São Francisco. Esta é conseguida através de diversas decisões estratégicas que têm a excelência em qualidade como principal objetivo de desempenho, guiando outras estratégias dentro da organização.

Tendo em vista uma das principais funções da cooperativa, que é escoar a produção dos cooperados trazendo dividendos para os mesmos, a existência de uma relação de fidelização com o cliente se faz uma estratégia bastante contundente visto que a relação de parceria contribui com a venda dos frutos nos meses mais difíceis para comercialização destes. Esse processo resulta em satisfação para os cooperados que veem no empenho do setor



**CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE  
ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL  
SOBER NORDESTE**

Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido  
08 a 10 de novembro de 2018

de vendas da cooperativa um grande esforço para pôr os produtos produzidos no mercado o quanto antes.

Por fim, é exposto pela matriz da estratégia de operações uma fácil visualização dos caminhos tomados pelo setor de vendas da cooperativa para o alcance dos principais objetivos de desempenho determinados por Slack. Contudo, os meios utilizados que permeiam entre aferição de qualidade no campo, captações de frutas com terceiros, compra de insumos em escala demonstram o conjunto de estratégias utilizadas pelo setor de vendas da cooperativa para que a mesma possua destaque e competitividade no mercado.

## **6. Referências**

COELHO, E. M. & MELLET, L. E. O estadista do sertão. Revista do centenário de Petrolina. p.26-27,1995.

COOPERATIVA AGRÍCOLA JUAZEIRO DA BAHIA. Disponível em: <<http://www.cajba.com/>>. Acesso em: 28 jul. 2014.

EMBRAPA. Cultivo da Videira. Disponível em: <<https://www.jornalcotiaagora.com.br/a-cooperativa-de-cotia-e-seu-importante-papel-na-expansao-agricola-no-brasil/>>. Acesso em: 9 set. 2018.

GRAZILIANO DA SILVA, J & TAKAGI, M. Desenvolvimento territorial e controle social. Seminário sobre Desarrollo Regional, Santiago, Chile, 2004.

HEINZE, B. C. L. B. A. Importância da agricultura irrigada para o desenvolvimento da Região Nordeste do Brasil. Monografia apresentada ao curso MBA em Gestão Sustentável da Agricultura Irrigada da ECOBUZINESS SCHOOL/FGV. Brasília: 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Censo agro 2017. Disponível em: <[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/agricultura.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/agricultura.html)>. Acesso em: 9 de set. 2018.

LIMA, J. P. R; MIRANDA, E. A. A. Fruticultura irrigada no Vale do São Francisco: Incorporação tecnológica, competitividade e sustentabilidade. Revista Econômica do Nordeste, Recife, v. 32, n. Especial, p. 611-632, 2000.

MAEBUCHI, Tatiana. A Cooperativa de Cotia e seu importante papel na expansão agrícola no Brasil. 2017. Disponível em: <<https://www.jornalcotiaagora.com.br/a-cooperativa-de-cotia-e-seu-importante-papel-na-expansao-agricola-no-brasil/>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

MAPA- Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de comunicação social. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 23 ago. 2018.

MICHAEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em ciências sociais: Um guia prático para acompanhamento de disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. P 204.

NOVACKI, Roberto Eumar. Chegou a vez da fruticultura. 2017. Disponível em: <http://www.olhardireto.com.br/artigos/exibir.asp?id=8857&artigo=chegou-a-vez-da-fruticultura>. Acesso em 22 ago. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO. FAO. FAOSTAT. Divisão de estatística. Disponível em:<<http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>>. Acesso em: 12 set. 2018.





**CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE  
ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL  
SOBER NORDESTE**

Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido  
08 a 10 de novembro de 2018

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SLACK, Nigel, LEWIS, Michael. Estratégia de operações. 2º ed. São Paulo: Bookman Ltda, 2009.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert (Org). Administração da produção. 4ºed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIDAL, Maria de Fatima; XIMENES, Luciano J. F. Comportamento recente da fruticultura nordestina: área, valor de produção e comercialização. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2016. (Série documentos do Etene, n. 26).