

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: UM ESTUDO NA COOPERATIVA CRESOL.

STRATEGIC PLANNING IN COOPERATIVE ORGANIZATIONS: A STUDY IN CRESOL COOPERATIVE.

Daniel Brum Pereira Jorge¹

Gabriel Costa de Oliveira²

Gregory William Fagundes Vaz³

Gustavo Fontinelli Rossés⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar o modelo de gestão da cooperativa Cresol e comparar com o modelo de gestão proposto por Oliveira (2015). O estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, com caráter descritivo baseada em um estudo de campo. A coleta de dados do estudo de campo foi realizada com entrevista e questionário com escala Likert, além de pesquisa documental. Para analisar as informações obtidas, utilizou-se da análise documental e de conteúdo. Como resultados principais, destacou-se que a cooperativa utiliza os componentes que Oliveira considera essenciais a uma gestão eficiente, assim como foi possível entender aspectos importantes do planejamento estratégico da organização.

Palavras-chave: Cooperativa; Gestão; Componentes.

ABSTRACT

This article aims to analyze and understand the strategic planning of the Cresol cooperative, having as a theoretical basis the essential components of the management model proposed by Oliveira (2015). The study is qualitative research, with a descriptive character based on a field study. Data collection for the field study was carried out using interviews and a questionnaire with a Likert scale, in addition to documentary research. To analyze the information obtained, document and content analysis was used. As main results, it was highlighted that the cooperative uses the components that Oliveira considers essential for efficient management, as well as it was possible to understand important aspects of the organization's strategic planning.

Keywords: cooperative; management; components.

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo busca equilibrar a vertente social e a vertente econômica em sua atuação e, nesse contexto, as cooperativas cumprem um papel fundamental na sociedade moderna. Segundo Farias e Gil (2013), o cooperativismo também pode ser visto como uma doutrina cooperativa e apresenta valores, que são a solidariedade, liberdade, o humanismo, a democracia, justiça social e a igualdade.

Apesar do crescimento contínuo, as cooperativas ainda passam por muitas dificuldades, para Irion (1997) uma das principais características do modelo cooperativa é que as organizações são controladas por seus próprios membros. Para que o cooperativismo mantenha suas origens e possa continuar crescendo e sendo um movimento ativo de mudança de realidade social e de mentalidade dos seres humanos os levando para a cooperação, é necessário que as cooperativas sejam geridas de forma eficiente. Schmidt (2012) defende que a gestão das organizações cooperativas são

¹ Graduando em Gestão de Cooperativas. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: brumdani2712@gmail.com

² Graduando em Gestão de Cooperativas. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: gabriel_costa45@yahoo.com.br

³ Graduando em Gestão de Cooperativas. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: gregory-vaz1@hotmail.com

⁴ Doutor em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: gustavo@politecnico.ufsm.br



possuem dois aspectos regentes que são o aspecto social e o aspecto econômico, e para que haja sucesso na organização é necessário que estes aspectos estejam equilibrados.

Neste caminho da gestão eficiente, Oliveira propõe um modelo de gestão constituído por sete componentes que consolidam um sistema global na cooperativa, entre eles: componentes estratégicos; componentes estruturais; componentes diretivos; componentes tecnológicos; componentes comportamentais; componentes de mudanças; e componentes de avaliação. (OLIVEIRA, 2006)

Sendo assim, este artigo tem como objetivos identificar o modelo de gestão da cooperativa Cresol e comparar com o modelo de gestão proposto por Oliveira (2015).

Este artigo se justifica, pois, abordar a gestão de cooperativas é relevante, uma vez que é um método que auxilia na organização e no desenvolvimento dessas organizações em especial. A gestão é fundamental para que o propósito a cooperativa seja definido, e permite que elas possam se reconectar com as suas essência e características.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS, SEUS RAMOS E PRINCÍPIOS

Cooperativas são organizações que compostas por pessoas que voluntariamente se tornam associados e contemplam ao mesmo tempo a função de usuário e de dono do seu negócio. Além disso, estas organizações não visam apenas o lucro, e sim um equilíbrio entre o econômico e o social, tendo como seu maior objetivo beneficiar seus associados de maneira individual e coletiva. Segundo a OCB, as cooperativas brasileiras já ultrapassam as 4 mil organizações e somam mais de 20 milhões de associados no território nacional, além de gerarem mais de 500 mil empregos à colaboradores espalhados pelo país.

Atualmente, o cooperativismo está presente em mais de 100 países no mundo, e uma a cada sete pessoas são associados a uma cooperativa, totalizando 1 bilhão de pessoas conectadas pelo cooperativismo no mundo. Existem 7 ramos em que as organizações cooperativas atuam, sendo eles: agropecuário; crédito; trabalho, produção de bens e serviços; saúde; consumo; e infraestrutura. Além disso, o cooperativismo é regido por 7 princípios, entre eles: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

2.2 GESTÃO NAS COOPERATIVAS E SUA IMPORTÂNCIA

Por conta de as cooperativas apresentarem características próprias, se torna ainda mais essencial que a gestão seja eficaz em organizações cooperativas, pois o mercado capitalista globalizado é complexo e individualista, não se relacionando aos valores cooperativistas.

Nas cooperativas ocorre uma autogestão democrática, onde os associados são responsáveis pelo papel de gerir as decisões da cooperativa de forma democrática. Coexistente a isto, ainda se faz presente em cooperativas uma maior liberdade ao colaborador para participar de decisões cotidianas e buscar melhorias nos processos da organização. E com base nestes argumentos, decidiu-se tomar como base o modelo de gestão proposto por Oliveira (2006). O autor entende que o modelo de gestão mais eficiente a ser utilizado nas cooperativas tem como base 7 componentes.

Os componentes estratégicos, se referem ao planejamento estratégico, qualidade total e marketing total, sendo responsáveis pelo direcionamento estratégico das cooperativas. Já os componentes estruturais, tratam dos aspectos definidores da estrutura organizacional da cooperativa, como a definição de cargos, responsabilidades e tomada

de decisões, e também da gestão das informações gerenciais. Por sua vez, os componentes diretivos, envolvem as questões da liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação, importantes para a orientação dos colaboradores acerca dos objetivos da cooperativa. Os componentes tecnológicos dizem respeito aos atributos que definem o nível de tecnologia agregada na cooperativa e em seus colaboradores, compreendendo questões sobre produto ou serviço, processo e conhecimento. Na sequência os componentes comportamentais se relacionam com as nuances de um colaborador dentro de uma cooperativa, sendo eles a capacitação, desempenho, comprometimento, potencial e comportamento frente a situações cotidianas e contextuais. Já os componentes de mudanças remetem a situações em que são necessárias mudanças na cooperativa, e como a postura frente aos resultados passados e futuros, a administração frente as resistências a possíveis mudanças, e o trabalho em equipe lidam com situações de mudança. E, por fim, os componentes de avaliação tratam dos processos da cooperativa, buscando avaliar e controlar através de indicadores de desempenho se as estratégias e colaboradores estão sendo eficiente, e buscar aprimorar sempre que possível.

Na sequência, o Capítulo 3 aponta os aspectos metodológicos do estudo

3 MÉTODO DO ESTUDO

Este capítulo tem como objetivo abordar os aspectos metodológicos deste estudo. Para atingir o objetivo deste trabalho, a abordagem utilizada foi a qualitativa, pois a entendemos correta para atribuírmos a profundidade necessária ao estudo.

O procedimento de pesquisa adotado foi o descritivo pois permite um detalhamento e caracterização maior nas respostas buscadas no trabalho, seguido da classificação metodológica estudo de campo. O trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de entrevista com perguntas abertas destinadas a pessoa responsável pela gestão da cooperativa e questionário com 10 perguntas destinado aos colaboradores da cooperativa.

Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizado uma pesquisa qualitativa (MINAYO, 2008), realizada por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de entrevista com perguntas abertas destinadas a pessoa responsável pela gestão da cooperativa e questionário com nove perguntas destinado aos colaboradores. O período de aplicação do questionário ocorreu em outubro de 2023, nas dependências da cooperativa que se localiza no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria. A entrevista direcionada ao nível estratégico da cooperativa foi realizada via *google meet* com um profissional ligado ao nível Estratégico da cooperativa. Já os questionários foram respondidos por 10 colaboradores da cooperativa, dos níveis Tático e Operacional.

Para análise das entrevistadas foi utilizada à análise de conteúdo, pois permite a compressão dos dados qualitativos e torna-se relevante já que retrata o conteúdo conforme o seu contexto. E os questionários foram analisados a partir da estatística descritiva. Possibilitando que este estudo atendesse aos seus objetivos de pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente análise e discussão dos resultados tem como objetivo discutir e analisar os resultados de pesquisa obtidos através da entrevista e questionário aplicados.

4.1 COMPONENTES ESTRATÉGICOS

Com relação aos componentes estratégicos, foram realizadas duas perguntas ao gerente da agência buscando entender qual a importância de um direcionamento estratégico para a cooperativa, assim como questionar de que forma são estabelecidas as metas e objetivos na organização. O entrevistado refere-se quando ao direcionamento estratégico da seguinte forma:

É muito importante que a cooperativa tenha um direcionamento estratégico bem definido com objetivos bem claros, porque é o que garante que saibamos aonde queremos chegar, para traçar o caminho em direção aos objetivos. Funciona como a base para as definições futuras.

Já com relação ao modo como são definidas as metas e objetivos da cooperativa, a exposição do entrevistado foi a seguinte:

As metas e objetivos da Cresol são definidas anualmente e se vai acompanhando mensalmente cada setor da agência, assim como cada agência para entender em que “pé se está” quando aos objetivos e metas definidas. Normalmente, o planejamento estratégico do ano seguinte é feito no mês de novembro.

De acordo com a primeira resposta, pode-se observar que o direcionamento estratégico é essencial para que o gestor e colaboradores da organização tenham um caminho bem definido a seguir. A segunda resposta traz uma compreensão da forma que as metas e objetivos são definidos na cooperativa, e expõe uma preocupação por parte da gestão da organização quanto a eficiência de cada setor da organização frente aos objetivos propostos.

A seguir, o quadro 1 apresenta as questões iniciais do questionário haver com os componentes estratégicos.

Quadro 1- Resultado dos questionários aplicados.

	PERGUNTAS	CT	CP	DT	DP	NS
1	Possuo conhecimento sobre a missão da cooperativa.	70%	30%	-	-	-
2	Possuo conhecimento dos valores/princípios da cooperativa.	70%	30%	-	-	-
3	Possuo conhecimento sobre as metas que a cooperativa deseja atingir.	80%	20%	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando o quadro 1, é possível constatar que os colaboradores da cooperativa possuem ótima noção sobre a missão e os valores da organização, assim como sobre as metas que a cooperativa almeja atingir. Visto que 70% assinalaram que reconhecem totalmente a missão e valores da cooperativa, e 30% que reconhecem parcialmente. Ainda, 80% dos respondentes assinalaram que possuem conhecimento amplo sobre as metas que a cooperativa deseja atingir, e 20% possuem conhecimento parcial.

4.2 COMPONENTES ESTRUTURAIS

Já com relação aos componentes estruturais, foi perguntado ao entrevistado sobre a forma que os dados e informações auxiliam na definição de estratégias, e como ocorre esse processo informativo interno da organização,

Os dados e informações são muito importantes para a tomada de decisão estratégica e comercial, e aqui usamos BI (Bussines, um processo para auxiliar e trazer dados precisos e atualizados do planejamento e de todos os processos que fizemos na cooperativa para as mãos certas. Essa atualização acontece diariamente, em um sistema onde cada colaborador tem acesso.

Fica evidente nesta resposta que as informações e dados atualizados são de extrema importância para o funcionamento da organização tanto estrategicamente quanto no aspecto comercial, sendo utilizado um processo chamado “BI” que garante que estas informações necessárias sejam direcionadas aos respectivos setores e colaboradores corretos.

4.3 COMPONENTES DIRETIVOS

Quanto aos componentes diretivos na gestão, as questões elaboradas tratam sobre a comunicação interna entre os setores da cooperativa, e sobre a liberdade dos colaboradores quanto a expressão de opiniões e ideias. A fala do entrevistado 2 explica como ocorre este processo:

A comunicação na cooperativa além do já normal do cotidiano, ocorre quase que diariamente para alinhar e direcionar o que está sendo feito por cada setor para que permaneçam em concordância quanto aos objetivos. E acontece por meio de reuniões, por fluxo drive que a cooperativa desenha, e pelo BI que citei anteriormente.

Referente a liberdade de expressão dos colaboradores, a resposta do entrevistado foi a seguinte:

Os colaboradores têm total liberdade para se expressar em reuniões e no dia a dia da cooperativa, seja com ideias, elogios, reclamações, críticas, independente do assunto que vá ser pautado.

Nestas 2 respectivas respostas, nota-se que a comunicação entre os setores da cooperativa ocorre de diversas formas e com frequência para que não haja desalinhamento nos processos da organização. Elucida também para a liberdade concedida aos colaboradores para que se comuniquem com sinceridade quanto aos processos e cotidiano da organização.

A seguir, o quadro 2 apresenta questões relacionadas aos componentes diretivos.

Quadro 2- Resultado dos questionários aplicados.

	PERGUNTAS	CT	CP	DT	DP	NS
4	Há comunicação eficaz entre os setores da cooperativa.	20%	80%	-	-	-
5	O ambiente de trabalho é favorável a exposição de opiniões e ideias.	20%	70%	-	10%	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação a comunicação na cooperativa, pode-se afirmar que esta é feita de forma eficaz, porém com espaço para melhoria, pois 80% dos respondentes assinalaram que concordam parcialmente com a afirmação, e 20% responderam que concordam plenamente. Já sobre o ambiente de trabalho ser favorável a exposição de opiniões e ideias, há uma discordância maior indicando que é uma questão a se prestar atenção na organização. As respostas dos colaboradores indicam que: 20% concordam totalmente; 70% concordam parcialmente; e 10% discordam parcialmente.

4.4 COMPONENTES TECNOLÓGICOS

A respeito dos componentes tecnológicos da gestão, o entrevistado descreveu o processo de prestação de serviço aos cooperados da seguinte forma:

Cada produto ou serviço é oferecido conforme a necessidade e perfil de cada associado, seja na agência, por WhatsApp, por ligação. O atendente oferece o produto ao associado, após o fechamento lança no sistema a operação, e a área administrativa faz a análise e devolve para a área comercial fazer a entrega ou finalização da compra do produto. No pós-venda, é ligado o

alerta a qualquer problema que o associado possa ter e se acompanha o processo relativo ao serviço prestado.

Este é o processo que a cooperativa utiliza frente a prestação de serviços aos seus associados.

4.5 COMPONENTES DE AVALIAÇÃO

A respeito dos componentes de avaliação, o entrevistado expôs sobre o processo da cooperativa quanto a avaliação, feedback e possíveis mudanças com relação aos processos implementados:

Hoje, a avaliação e feedback é feita anualmente pela área administrativa e setor responsável de gestão de pessoas, e feita quando necessário pelo gestor de cada agência. Os alinhamentos vão sendo feitos de diversas formas durante o ano corrente, como eu tinha falado anteriormente.

Percebe-se com esta resposta que a avaliação e o feedback geral da cooperativa seguem um padrão de ocorrer anualmente pelas áreas responsáveis, porém ocorrem alinhamentos durante o ano conforme a necessidade, e a responsabilidade quanto a estes alinhamentos fica a cargo do gestor de cada agência.

A seguir, o quadro 3 apresenta questões relacionadas aos componentes de avaliação.

Quadro 3- Resultado dos questionários aplicados.

	PERGUNTAS	CT	CP	DT	DP	NS
6	Recebo feedback dos meus supervisores/gerente.	100%	-	-	-	-
7	Existem indicadores que mensurem a eficiência dos processos implementados na cooperativa.	70%	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando o quadro 3, percebe-se que 100% dos colaboradores entendem que recebem feedbacks dos supervisores/gerente, e entendem que existem indicadores que mensurem a eficiência dos processos implementados na cooperativa 20%.

4.6 COMPONENTES DE MUDANÇAS

Com relação aos componentes de mudanças, o entrevistado foi questionado quanto a forma que as possíveis mudanças nos processos da cooperativa são repassadas aos colaboradores:

Toda mudança de processo é repassada ao time da cooperativa por meio de reuniões online ou presenciais. É interessante falar que toda mudança de processo é analisada antes de acontecer para se ver a real necessidade, e quando se vai passar qualquer mudança seja para área ou colaborador específico, a gente tenta fazer o colaborador compreender e contribuir com a respectiva mudança.

A cooperativa demonstra preocupação em repassar as mudanças necessárias a seus colaboradores e setores com rapidez e eficiência segundo a resposta do entrevistado. Além disso, também há uma preocupação com a compreensão e opinião do colaborador sobre a mudança que será implementada.

A seguir, o quadro 4 apresenta questões relacionadas aos aspectos de mudanças.

Quadro 4- Resultado dos questionários aplicados.

	PERGUNTAS	CT	CP	DT	DP	NS
8	Ocorre busca por mudanças quando não há eficácia em algum processo implementado.	-	70%	-	30%	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando as respostas do quadro 4, percebe-se que a cooperativa deve ter um ponto de atenção com relação a busca por mudanças em processos que não são eficazes. Pois 30% dos colaboradores assinalam que discordam parcialmente que a cooperativa busca mudar quando algum processo não é eficiente, enquanto outros 70% concordam apenas parcialmente que a cooperativa busca estas mudanças necessárias.

4.7 COMPONENTES COMPORTAMENTAIS

Referindo-se aos componentes comportamentais, o entrevistado foi questionado quando a importância da capacitação para os colaboradores da cooperativa, e sua fala foi a seguinte:

Tem muita importância, e existem diversos treinamentos tanto presenciais quanto online, na nossa universidade cooperativa.

A capacitação dos colaboradores é tratada com a devida importância na organização, que possibilita aos colaboradores o acesso a uma universidade corporativa própria online em que o colaborador pode se capacitar com cursos nas diversas áreas de atuação da cooperativa (CRESOL, 2023).

Ademais, o entrevistado também foi questionado sobre a cultura organizacional presente na cooperativa, e a importância da cultura organizacional no sucesso ou insucesso de uma organização:

A cooperativa preza muito pela cultura organizacional, tentando manter o associado no centro de qualquer decisão que vá ser tomada, e tornando prioridade que os colaboradores achem a cooperativa um ótimo para se trabalhar, sem se distanciar da missão, visão e valores da cooperativa. Dá para dizer resumindo que é uma empresa preocupada com as pessoas, focada em atender a necessidade do sócio.

Quanto a importância da cultura organizacional para o sucesso ou insucesso de uma organização cooperativa:

A cultura organizacional tem um papel muito importante, para que não se perca da base e se saiba aonde quer chegar através dos princípios da organização, manter a cultura é o diferencial perante o cenário para que se tenha uma cooperativa sólida e consolidada na comunidade, o que acaba em longevidade no sistema cooperativo.

Estas duas respostas anteriores demonstram que a cooperativa buscar manter a essência e os valores cooperativos no seu cotidiano, não se desviando dos princípios e valores que regem o cooperativismo. Assim como se esclarece o quanto a área estratégica da organização trata com seriedade as questões que envolvem a cultura organizacional.

A seguir, o quadro 5 apresenta questões relacionadas aos componentes comportamentais.

Quadro 5- Resultado dos questionários aplicados.

	PERGUNTAS	CT	CP	DT	DP	NS
9	São ofertados cursos educacionais e de capacitação profissional aos colaboradores.	80%	20%	-	-	-

10	A cooperativa é um local agradável de se trabalhar.	80%	10%	-	-	10%
----	---	-----	-----	---	---	-----

Fonte: Elaborado pelos autores.

A cooperativa deve se atentar quando à oferta de processos de capacitação e cursos educacionais aos colaboradores, pois 20% assinalam que concordam apenas parcialmente com a oferta de capacitação e cursos educacionais. Ademais, a cooperativa é um local agradável de se trabalhar segundo a grande maioria dos respondentes do questionário, pois 80% assinalam que concordam totalmente com a afirmação.

5 CONCLUSÕES

Este estudo em questão buscou analisar e compreender os aspectos do planejamento estratégico e gestão na cooperativa de crédito Cresol. Utilizando como base teórica o modelo de gestão proposto por Oliveira (2006), o estudo buscou relacionar os componentes presentes na base teórica com os aspectos de planejamento estratégico e gestão da cooperativa estudada. As conclusões do trabalho devem apresentar o alcance dos objetivos propostos e conter as sugestões e recomendações para pesquisas futuras.

É possível afirmar que todos os componentes presentes no modelo de gestão ideal proposto por Oliveira fazem parte da gestão e do planejamento estratégico da cooperativa Cresol, e principalmente em aspectos dos componentes estruturais e componentes de mudança há espaço para melhoria. Este estudo atende os objetivos nos quais se propôs a analisar.

REFERÊNCIAS

FARIAS, C.M; GIL, M.F; Cooperativismo; Pelotas, 2013.

IRION, J. E; Cooperativismo e economia social; São Paulo, editora Sts, 1997.

SCHIMIDT, D. Revista Reflexão Cooperativista: Escoop Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo; nº 1. Edição Sescop/RS. 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. Manual de gestão das cooperativas. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESOL. Disponível em: <https://cresol.com.br/>. Acesso em: 20 de out, 2023.

SANTOS, B. S., RODRÍGUEZ, C; Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Editora Civilização Brasileira; 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/ocb>. Acesso em: 14 out, 2023.

MINAYO, M. C. S; O desafio do conhecimento; 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.