

Processos de Gestão Estratégica Organizacional em Cooperativas Agrícolas: O Caso da COAPRODES

Organizational strategic management in Agricultural Cooperatives: COAPRODES' Case

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de gestão administrativa de uma cooperativa agrícola na microrregião do Brejo paraibano. Para tanto foram executadas as seguintes ações: descrever as rotinas dos setores produtivo, financeiro e de vendas; caracterizar o processo de gestão de apoio à tomada de decisão e propor um modelo de mapa estratégico para a organização. Quanto a metodologia, apresenta abordagem qualitativa através do estudo de caso. Houve coleta de dados in loco, análise documental e entrevistas semiestruturadas com diretores e funcionários da cooperativa. Na análise foram consideradas as quatro dimensões do Balanced Scorecard além da avaliação geral da ferramenta. Os resultados mostraram que o êxito dessas organizações passa por um longo processo de monitoramento das ações, visando planejamento e controle estratégico organizacional. Portanto, o sucesso da organização não se resume apenas aos indicadores financeiros, mas também os não financeiros como processos internos e aprendizado e crescimento.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Cooperativismo, Processo produtivo.

Abstract

This study aimed to analysis the mangament process of the agricultural cooperative in the brejo microregion of Paraíba. for reach the goal were performed the following actions: describe of the productive, financial and sales sectors; characterize the management process to support decision making and we proposed a strategy map template for the organization. Regarding the methodological aspects, this research presentes a qualitative approach by the case study there was data collection in loco, documentary analysis and interviews quasi-structured with directors and employees of the cooperative. In the analysis were considered the four dimensions of the balances scorecard beyond of the evaluation general of the tool. The results showed that the success of these organizations goes through a long monitoring process aimeding at organizational strategic planning and control. As well, the organization's success isn't limited to financial indicator, but also to non-financial indicators, such as internal processes, learning and growth.

Keywords: Strategy Managment, Cooperativism, Productive Process.

Recebido: 29/07/2017 Aceito: 25/11/2017

Josefa Edileide Santos Ramos¹, Marcelo da Costa Borba², Ana Paula Santana Melo³, Fulvia Fernanda Lima⁴, Helio Beretta Dal Monte⁵

¹Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – edileideramos@gmail.com – Av. Bento Gonçalves, 1515, Bairro Santo Antônio – Porto Alegre/RS. Cep.: 90650-001

² Doutorando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – marcelodborba@gmail.com

³ Mestra em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) - paulasantanademelo@gmail.com

⁴ Mestra em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) - fulvia.fernanda@gmail.com

⁵ Doutor em Zootecnia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – heliodalmonete@gmail.com

1 Introdução

Nos últimos anos, o cooperativismo tem alcançado um papel de destaque no ambiente nacional, apresentando-se como uma alternativa inovadora de geração de trabalho e renda. Essa forma de gestão é capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. A força do cooperativismo se estende entre os pequenos e médios produtores e, nesse aspecto a agricultura familiar representa a imensa maioria, mas também abrange as grandes unidades rurais do Brasil.

A motivação para a criação de cooperativas rurais nasce da necessidade de aglutinação de forças dos produtores quanto à classe, e ainda, de enfrentamento do mercado, na busca por maiores oportunidades. A partir dessa necessidade surgem as cooperativas agrícolas para auxiliar no processo técnico de produção, no beneficiamento do produto, além da principal: a comercialização.

Essas cooperativas desempenham importante papel no desenvolvimento econômico e social de seus associados. Segundo Souza e Braga (2007, p. 01) os retornos econômicos originam-se da inserção dos pequenos e médios produtores em mercados concentrados e da agregação de valor à sua produção. Além da importância econômica, é relevante destacar a importância social atribuída a essas organizações, que são, em muitos casos, a única forma de organizar e comercializar a produção dos agricultores.

O cooperativismo possibilita acesso às estruturas comuns de apoio gerencial e mercadológico, permitindo entre inúmeras vantagens, compartilhar os conhecimentos de gestão e almejar ganhos mútuos com vantagens na economia de escala e na comercialização do produto final, considerando a pequena produção. A forma de gestão cooperativista tem seguido a via da agroindustrialização como importante estratégia para a pequena produção agrária e a sua comercialização, por agregar valor, gerar renda e oportunidades de trabalho no meio rural. Porém, os pequenos empreendimentos rurais têm enfrentado grandes dificuldades devido às exigências de mercado (burocratização).

Diversos são os diagnósticos que apontam a gestão como a causa das eficiências das agroindústrias rurais. Toda empresa necessita de

métodos eficientes que possam controlar a gestão e garantir sua sobrevivência. Essa conotação foi observada em empreendimentos produtivos da fruticultura e da apicultura, que buscam desenvolvimento sustentável sob a gestão cooperativista como preceitos da autogestão democrática.

Diante dos apontamentos supracitados, este artigo tem como objetivo geral analisar o processo de gestão administrativa de uma cooperativa agrícola na microrregião do Brejo paraibano. Como objetivos específicos pretende-se: a) descrever as rotinas dos setores produtivo, financeiro e de vendas da cooperativa; b) identificar como se desenvolve o processo de gestão de apoio à tomada de decisão; c) propor um modelo de mapa estratégico para a organização baseado no Balanced Scorecard (BSC).

2 Referencial Teórico

Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o tema estudado desenvolveu-se a pesquisa bibliográfica, abordando os temas: Gestão Cooperativista e Gestão Estratégica em Cooperativas. Esses temas abordam o significado do cooperativismo, a importância das cooperativas agropecuárias para os pequenos produtores rurais, e os modelos de gestão estratégica para esse tipo de organização.

2.1 Gestão Cooperativista

Existem significativas experiências de cooperação em todas as culturas e em todas as épocas. A natureza atua como um sistema, cada unidade precisa de outra para constituir um todo, onde as partes são integralizadas. Os seres humanos também fazem parte dessa natureza e necessitam uns dos outros para formação desse todo integrado e para a sua sobrevivência. Com isso, surge cada vez mais a necessidade da sociedade se organizar para fortalecer-se.

O Cooperativismo é uma das formas de agrupar pessoas com os mesmos interesses, objetivando trabalhar com a comunidade, e auxiliar as famílias. Dessa forma a união de pessoas busca colocar seus produtos ou serviços no mercado em busca de melhores preços e vantagens que talvez não conseguisse trabalhando individualmente, é

importante acreditar na potencialidade do grupo como força transformadora (POLONIO, 2004).

As organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas. Mesmo com vários aspectos similares, procura garantir sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais. Manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o principal desafio do cooperativismo, e a perda de espaço para seus concorrentes vem da deficiência desses interesses na cooperativa (CHEN; LEE; CHEN, 2017; GIMENES; GIMENES, 2007).

Neste sentido, Machado (2006) e Llull et al. (2017) comentam que as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado para continuar em condições de competir, bem como acompanhar suas tendências e utilizar modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios, pois o desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para melhorar o desempenho social das cooperativas.

O atual presidente do sistema OCB, Marcio Lopes de Freitas, explica que as organizações cooperativas, em busca de maior escala e força no mercado, se juntam, a partir de processos de fusão e incorporação. Segundo dados do sistema, o cooperativismo brasileiro está presente nos três setores da economia: primário, secundário e terciário, com maior participação de mercado nos ramos agropecuário, de crédito e saúde (ANDRICH, 2013; TAVELLA; PAPADOPOULOS, 2017).

O modelo de gestão cooperativista injeta 8 bilhões em salários e benefícios na economia nacional e esses resultados vêm mobilizando uma quantidade crescente de pessoas. Os indicadores confirmam a importância do setor na redução das desigualdades sociais. Em 2012 havia 6.587 cooperativas no país, foi observado um aumento de 4% no total de cooperados nos anos de 2011 e 2012, o que significa que 370 mil brasileiros se associaram a uma cooperativa no último exercício.

O estatuto (Lei 5764/71), que regulamenta o funcionamento das cooperativas brasileiras, estabelece que, para serem constituídas necessitam de ao menos 20 proprietários e que as cotas de capital pertençam exclusivamente aos cooperados. Uma cooperativa pode ser definida como a posse e o controle de um negócio na busca por benefício de várias pessoas (HAKELIUS; HANSSON, 2016).

Essa definição um tanto simples é amplamente aceita pela comunidade internacional de economistas agrícolas e pela Comissão Europeia (BENOS et al., 2016; BIJMAN et al., 2012). A estrutura de uma cooperativa é definida em três princípios: usuário-proprietário, usuário-fiscalizador, usuário-beneficiário (BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2013).

As cooperativas agropecuárias são organizações econômicas cuja propriedade é coletiva e são constituídas por produtores rurais para fazer frente às falhas de mercado (COSTA; AZEVEDO; CHADDAD, 2012a). O modelo organizacional tradicionalmente utilizado em cooperativas no meio rural também segue a lógica das demais cooperativas caracterizadas como posse exclusiva dos membros, controle democrático e uniforme (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Nesse contexto, o cooperativismo agropecuário tem sua importância atribuída principalmente à sua função de inserção econômica de pequenos e médios produtores em mercados concentrados. Essas cooperativas desempenham importante papel econômico e social, principalmente pelo fato de representarem, em muitas regiões, uma das poucas possibilidades de agregação de valor à produção rural (BIJMAN et al., 2012; FERREIRA; BRAGA, 2004).

Segundo Cechin et al. (2013) a função econômica das cooperativas é integrar verticalmente seus membros na cadeia de comercialização. Isto é, por meio de benefícios como a promoção da redução dos custos, do poder de barganha na aquisição dos insumos; da melhoria da posição de barganha no mercado com ganhos de eficiência advindos da capacidade coordenadora das cooperativas (em especial quando se trata de produtos perecíveis) e da redução dos riscos em ações conjuntas, comuns a esse tipo de gestão.

Segundo Dickel e Siluk (2015, p. 36) “as cooperativas têm sido importantes instituições para reforçar a posição econômica dos agricultores, uma vez que essa categoria precisa estar envolvida na constante negociação com os vendedores de insumos agrícolas ou compradores de produtos agrícolas”. No entanto, a administração de uma cooperativa lida com os objetivos estabelecidos em assembleias, criando um ambiente onde regras, valores e elementos de controle em geral podem se apresentar de maneira peculiar. Garantir um bom desempenho

econômico é fundamental para enfrentar a competitividade do mercado, assim, as cooperativas precisam consolidar modelos de gestão eficazes e efetivos.

2.2 Gestão estratégica nas cooperativas

Devido às constantes mudanças no contexto socioeconômico, as cooperativas desenvolvem seus modelos de gestão utilizando modernos instrumentos administrativos. Tais modelos variam de acordo com a realidade e as necessidades de cada organização. O modelo de gestão de Ribeiro et al. (2015) voltado às cooperativas é conceituado como o processo interativo e consolidado para desenvolver as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação, com foco no desenvolvimento e oportunidades de mercado para a cooperativa.

Para a funcionalidade do modelo de gestão, as cooperativas devem procurar o desenvolvimento da cultura organizacional, com o intuito de melhorar suas capacidades e consolidar uma reação para as constantes mudanças no mercado competitivo, as quais podem necessitar de novas abordagens de modelos de gestão.

Para o adequado desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão na cooperativa, devem focar a amplitude global da cooperativa, sustentar o modelo de gestão com todos os sistemas e instrumentos, ter a metodologia correta, expandir barreiras, buscando a constante qualidade total. Porém para ser posta em prática o modelo de gestão, exige certa flexibilidade da cooperativa, para poder ser aplicada em diferentes situações que a cooperativa poderá encontrar no seu cotidiano (MACIEL et al., 2015, p. 3)

Com relação às cooperativas rurais, esses empreendimentos apresentam pouca capacidade de adaptação às mudanças do ambiente econômico em decorrência da alta taxa de informalidade presente nesse meio e da pouca capacidade de assimilar informações técnicas, gerenciais e mercadológicas voltadas para a produção, aumentando a necessidade de buscar ferramentas mais eficazes que possam evidenciar tais características. As pequenas cooperativas rurais sofrem a carência de informações no processo de gestão, que repercute nas estratégias organizacionais aumentando ainda mais o desafio de seus gestores.

Para alcançar resultados satisfatórios as organizações definem seus objetivos. No entanto, precisam gerenciar suas atividades e recursos, para orientá-los no sentido da visão que surge. Surgindo a necessidade de ferramentas e metodologias que permitam as organizações configurar e otimizar seus sistemas de gestão, a gestão por processo traz uma nova abordagem de gestão, para superar a organização hierárquica tradicional, em que cada membro tem uma tarefa relacionada com o seu departamento funcional, para introduzir uma nova organização focada no cliente final através do conhecimento, controle e melhoria dos processos internos desenvolvidos (BRETOS; MARCUELLO, 2017; GINER FILLLOL; RIPOLL FELIU, 2011).

A gestão por processos de negócio (*Business Process Management* – BPM), pode ser compreendida como uma abordagem que busca o alcance dos objetivos organizacionais por meio da melhoria, gestão e controle de processos essenciais para o alcance dos resultados desejados (IRITANI et al., 2015). As vantagens em adotar esta abordagem incluem rapidez nas melhorias e mudanças de mercado, aumento da satisfação do consumidor, melhor qualidade de produtos, redução de custos e maior compreensão sobre as atividades da organização (KOHLBACHER, 2010).

Outra metodologia interessante é o *Balanced Scorecard* (BSC), que se constitui em um eficiente sistema de gestão estratégica, pois apresenta num único relatório todos os indicadores importantes do desempenho da organização. A respeito do BSC, Lunkes e Schnorrenberger (2009), explicam que essa ferramenta consiste em um conjunto de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da organização, servindo de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

De acordo com Kaplan e Norton (desenvolvedores) o BSC se constituiu mediante a utilização de indicadores em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (RIBEIRO et al., 2015). O BSC trabalha medidas vetoriais, de curto prazo como as financeiras, unidas às de longo prazo, como os clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (PAGLIARIN et al., 2015).

A partir do exposto, sugere-se uma proposta de modelo de mapa estratégico com base na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC, como uma ferramenta de otimização do processo de gestão

da organização) em uma pequena cooperativa agrícola. O mapa estratégico apresenta as estratégias da organização baseadas nas principais perspectivas do BSC, fundamentadas em uma relação de causa e efeito (CASTILLA-POLO; SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ; GALLARDO-VÁZQUEZ, 2017; TAVARES, 2010). Esse é definido por meio de processos, ativos intangíveis, metas e iniciativas.

3 Metodologia

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa, trabalhada com técnicas de observação e análise de conteúdo, numa estrutura de estudo de caso, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008). Para Yin (2015, p. 32) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. O estudo considera o método indutivo, onde o argumento passa do particular para uma questão mais ampla, em geral, uma vez que as generalizações derivam de observações de casos da realidade concreta (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa tem como objeto de estudo a Cooperativa Regional dos Produtores Rurais Ltda. (COAPRODES), com sede situada no município de Bananeiras, Microrregião do Brejo Paraibano. Foram realizadas de forma semestral, entrevistas diretas e semiestruturadas, aplicadas junto aos dirigentes e funcionários em exercício, no período de quatro anos (2013-2016), totalizando nove semestres. Nesse período também foram realizadas visitas à cooperativa, com o intuito de visualizar as práticas administrativas e os processos diários. Foi realizado um levantamento sobre as informações do processo produtivo, caracterização e delineamento da abrangência de mercado, acrescentando-se ainda informações referentes à comercialização e distribuição ao mercado consumidor.

Com a finalidade de atender os objetivos propostos, foram necessárias as seguintes etapas: 1) pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias por meio de publicações de livros, revistas e periódicos; 2) pesquisa documental que se vale de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os

objetos da pesquisa, como também existem aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações (GIL, 2008); 3) pesquisa de campo do tipo exploratório-descritiva que tem por objetivo descrever completamente determinados fenômenos e, segundo Marconi e Lakatos (2010) é apropriado para estudos de casos, de análises empíricas e teóricas.

No tocante à pesquisa de campo foi utilizada a coleta de dados *in loco* de documentos e de informações por meio de entrevistas semiestruturadas e por pesquisa participante observacional com rotina de visita semanal nos primeiros 2 anos, em busca de dados que esclarecessem o modelo gerencial praticado. As entrevistas foram aplicadas aos gestores (diretor administrativo e diretora executiva) e funcionários (chefe de produção, secretária administrativa e contadora) da cooperativa.

Para a análise dos dados foram consideradas as quatro dimensões do Balanced Scorecard (Financeira, Clientes, Processos, aprendizado e crescimento), além de uma quinta variável, que é a avaliação geral em relação à ferramenta. Logo a pesquisas visa privilegiar a discursão em torno dos resultados das entrevista, questionários, observação e documentos levantados, assim como a interpretação dos resultados.

Os resultados percebidos foram elencados segundo à forma de organização da cooperativa, descrição do processo produtivo, noções do mercado consumidor e comercial e o diagnóstico estratégico acerca do planejamento e organização administrativa.

4 Apresentação dos Resultados

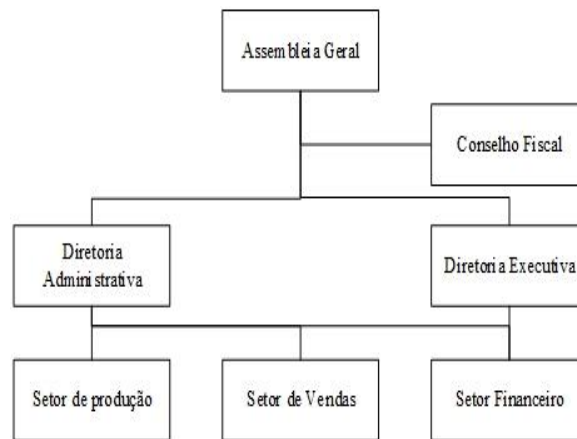
4.1 Descrição Institucional

A COAPRODES constitui de forma itinerante um exemplo de cooperativismo. Atua como uma cooperativa agrária que desenvolve atividades nos diversos setores: social, econômico e ambiental, desempenha suas atividades no beneficiamento do mel e tem suas atividades focalizadas no beneficiamento de mel e na produção, armazenamento e comercialização de polpa de frutas. Beneficia o total de 221 cooperados, envolve 10 associações em 21 municípios da Paraíba que sobrevive da agricultura familiar.

A COAPRODES surgiu a partir do desmembramento ou desenvolvimento da Associação de Promoção ao Desenvolvimento Sustentável (APRODES) que foi criada no ano de 2004, devido a necessidade de geração de renda e aproveitamento do potencial agrícola regional. A cooperativa tem como objetivo a comercialização de seus produtos, já que as associações não permitem a venda de produtos. Produzido na sua sede, no município de Bananeiras, seus produtos abrangem mais de trinta municípios, localizados no Agreste, Borborema e Mata paraibana.

No ano de 2011 foi implementada na COAPRODES a unidade de beneficiamento de frutas. Com a implementação, houve aumento na escala de produção, gerando estímulos aos cooperados com a agregação de valor à produção com o aperfeiçoamento do processo produtivo, trazendo benefícios às famílias cooperadas. Para entender o funcionamento estrutural da COAPRODES, Silva e Nascimento (2015) apresentaram o organograma da cooperativa (Figura 1). As responsabilidades foram alocadas de acordo com as atividades e as necessidades da organização.

Figura 1 - Organograma da COAPRODES



Fonte: Silva e Nascimento (2015, p.14)

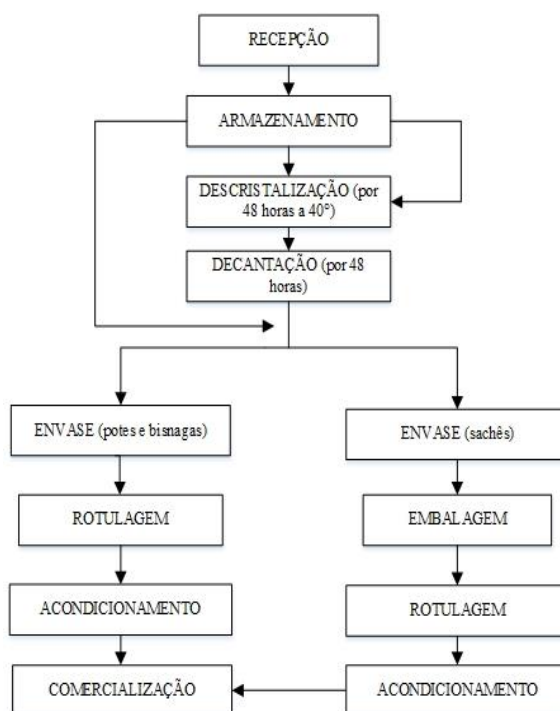
A Assembleia Geral é responsável pelas decisões estratégicas da cooperativa. O conselho fiscal é responsável por fiscalizar as ações feitas pelas diretorias executiva e administrativa. O conselho se reúne apenas uma vez por ano para repasse de informações e não atua de maneira sólida nas atividades da cooperativa. As diretorias executiva e administrativa exercem as atividades de planejamento, execução, direção e controle das ações de curto prazo, além de assumir a responsabilidade das ações burocráticas e comercialização dos produtos. O setor produtivo é responsável pela recepção e beneficiamento das matérias-primas (mel e frutas). O setor de vendas realiza a comercialização e distribuição dos produtos acabados. O setor financeiro responsabiliza-se pela contabilidade e controle financeiro.

4. 1 Descrição do Processo Produtivo

O setor de produção é responsável pelo beneficiamento da matéria-prima em produto acabado, seja mel ou frutas. As fontes de matéria-prima vêm dos próprios produtores rurais associados à cooperativa. Quanto às frutas, são diversificadas, obtidas em regiões e períodos diferentes, e o mel oriundo dos apicultores também espalhados pelas dez associações que o compõe.

No caso do mel o processo produtivo segue a sequência de recebimento: o mel é recepcionado e pesado, e na sequência analisados e separados em lotes de acordo com o fornecedor, a localidade e a data de chegada. Em seguida é feito o beneficiamento, padronização, classificação e armazenamento da produção. Os produtos são envasados e diferenciados por embalagens: garrafas, potes, bisnagas e sachês. Na Figura 2 é apresentado o fluxograma de beneficiamento do mel.

Figura 2 - Fluxograma de beneficiamento de mel



Fonte: Cruz e Moreira (2008)

O mel dos produtores é recebido, já centrifugado em embalagens de plástico que ficam armazenadas até as etapas subsequentes. O mel é pesado, identificado (nome do produtor, cor do mel, município de origem, data de recebimento), coletado em uma amostra, levada para a análise no laboratório da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Campus III, para posteriormente ser estocado até que as etapas seguintes sejam executadas. O mel também pode ser armazenado diretamente nos decantadores, que possuem uma duração mínima de 48 horas, mas algumas vezes, o produto a ser beneficiado fica por mais tempo.

O mel cristalizado ou em processo de cristalização é retirado dos vasilhames, depois é colocado no descristalizador por 48 horas a uma temperatura máxima de 40°C sob agitação. A decantação é realizada apenas com o mel que estiver apresentando alguma sujeira visível, caso contrário, o mel já pode ir direto para o envase. A decantação realizada no entreposto tem a finalidade de separar as impurezas, advindas dos produtores junto com o mel.

A Associação atualmente envasa mel em bisnagas de 215 ml e 355 ml, e em potes de 250 ml, 350 ml e 500 ml. O envase nos sachês é realizado em uma máquina enchedora pressurizada, com uma tela

interna que retém alguma impureza da etapa anterior, e dividido em uma máquina de solda eletrônica na qual são realizados ajustes de acordo com os tamanhos desejados. Assim, os sachês são produzidos nos seguintes tamanhos: 2 cm, 3 cm e 8 cm, apenas para degustação; e de 4 cm, 5 cm e 10 cm, para comercialização. Embaladas em potes plásticos ou sacos de polietileno de 500 g, 1Kg e 5kg.

A rotulagem é feita manualmente, as quais contêm as seguintes informações: estabelecimento responsável pelo envase, endereço, nome ou marca do produto, volume em ml, recomendações de como conservar, data de envase, informações nutricionais e prazo recomendado para o consumo. A cooperativa possui em seus rótulos o selo do Serviço de Inspeção Federal – S.I.F. selo para comercialização, desta forma a instituição fica certificada. Os produtos da associação são identificados pelo nome comercial de NatuFlora.

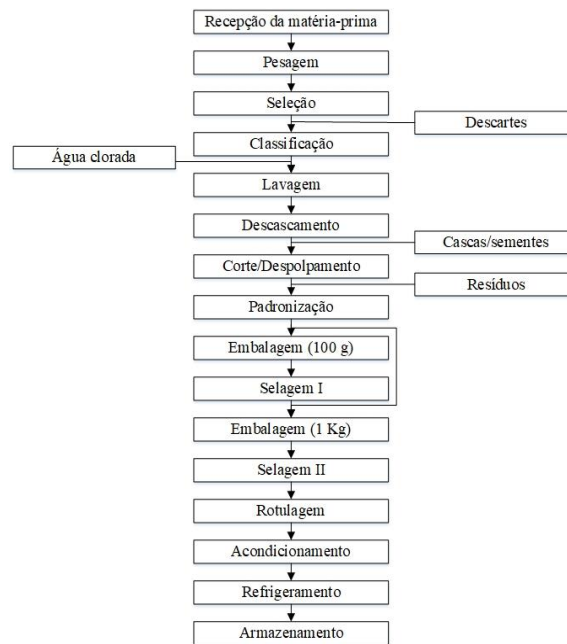
O arranjo das embalagens é feito em caixas de papelão reaproveitadas de outros produtos, ou em caixas plásticas. O entreposto não faz a estocagem do mel já fracionado nas embalagens finais, porque há o risco de cristalização e perda de produto. A associação não possui autonomia para comercializar o produto, portanto a COOAPRODES realiza essa

etapa no processamento do produto. A cooperativa está situada também no mesmo endereço da associação.

Diferentemente do mel, a polpa de fruta tem um processo de beneficiamento um pouco mais complexo, pois trabalha com produtos de texturas diferentes que exigem maior cuidado no seu manuseio. As frutas sofrem imediatamente o efeito da

percebibilidade. Então grande parte dos produtos perecíveis são transformados imediatamente quando chegam na instalação industrial. Para uma melhor descrição do processo produtivo das polpas de frutas foi desenvolvido um fluxograma (Figura 3) com a descrição das etapas que ilustram os atuais processos produtivos no seu beneficiamento.

Figura 3 - Fluxograma de processamento de frutas na COOAPRODES



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A etapa de fabricação das polpas de frutas inicia-se com a recepção da matéria-prima e sua pesagem, para ter o controle da quantidade de matéria-prima que chega à cooperativa. Os fornecedores devem obedecer às regras de qualidade dos produtos e a cooperativa verifica se os produtos adquiridos estão de acordo com as especificações, ocorrendo a devolução dos produtos aos produtores caso as frutas não atendam as expectativas.

Em seguida são realizados os processos de seleção, descartes, classificação, desinfecções, descascamento, despolpamento, retirada dos resíduos, padronização e envase. As polpas são embaladas em dois tipos de embalagens, uma de 1kg e outra de 100g, sendo essa última agrupada em 10 unidades formando 1kg. Os produtos são acondicionados para protegê-los de riscos e facilitar

o transporte, são postos em refrigeração e armazenados em câmara fria.

A produção das polpas é realizada obedecendo à época de safra das frutas, período onde os preços da matéria-prima são mais baixos, em função da sazonalidade. A cooperativa segue o preço de mercado, no entanto, assegura a seus cooperados a garantia de compra de seus produtos. A unidade de beneficiamento é adaptada a cada período do ano, seguindo a época de safras das frutas para a produção de polpas. Por exemplo, a safra da manga e do abacaxi acontece nos primeiros meses do ano, época em que o seu preço é mais baixo, e assim, também, acontece com as outras frutas.

4.3 Mercado Consumidor

A cooperativa comercializa sua produção para a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), o Programa Nacional de Alimentação

Escolar (PNAE) e o comércio local. Cerca de 70% da produção é distribuída para a CONAB, 20% para a PNAE e apenas 10% para o mercado privado, o que torna a cooperativa quase em sua totalidade dependente das políticas governamentais. Logo, identifica-se uma necessidade de independência por parte da cooperativa.

A distribuição dos produtos é realizada pela cooperativa nos pontos de entrega determinados pelo Ministério da Educação, no estado da Paraíba, ocorre nos municípios de Bananeiras, Arara, Solânea, Lagoa de Dentro, Cuité, Campina Grande, João Pessoa, Belém, Caiçara, Duas Estradas, Cuité, Picuí, Riachão, Itapororoca, Pirpirituba, Guarabira e Sapé. A comercialização limita-se a grandes distâncias devido à ausência de transporte adequado às exigências do Ministério da Agricultura. Quanto ao mercado privado, a cooperativa comercializa seus produtos no mercado por meio do contato direto com os clientes, além de possuir um ponto de venda na sua unidade de beneficiamento.

Sua principal estratégia de venda é o abatimento na venda do produto em grande escala. São mantidas duas tabelas de preço: uma contém o preço de mercado (utilizada para vendas em pequena quantidade) e a outra contém o valor de mercado com desconto (utilizada para vendas em grande quantidade). Quanto à formação do preço do produto vendido, a organização tem apresentado uma alternância nos preços.

Constatou-se ainda que a formação de preço do produto não se baseia no custo de produção já que este não é calculado, mas vem sendo estimado no preço de mercado conforme a sazonalidade da matéria-prima. Sabe-se, ainda que a maior parte da receita origina-se da venda de polpa de fruta, porque tem maior aceitação pelos clientes por apresentar diversidade de sabores, embalagens e preços mais competitivos.

4.4 Diagnóstico organizacional

As organizações, de maneira geral, vivenciam algumas dificuldades no decorrer de sua administração, no entanto as cooperativas têm uma complexidade maior nesse aspecto por não possuírem, normalmente, uma gestão profissional. Isso se deve, em parte, pelo fato de sua normatização exigir serem autogeridas, independentemente de toda boa

vontade e dedicação que o gestor possa ter para atingir o objetivo organizacional, que é ser a intermediadora entre o mercado e seus cooperados (ALMEIDA; SANTOS, 2013; RIGO, 2008).

Identificou-se pelos resultados, uma gestão liderada por uma pessoa com largo conhecimento em cooperativas e associações, bem como dos associados e suas realidades. Diante dessa realidade, passou a ocorrer por parte dos gestores associados, a necessidade de medir os custos de produção da polpa de fruta para o melhor embasamento as tomadas de decisão, que gradualmente estão sendo mais exigíveis considerando-se a ampliação de mercado.

Posteriormente, verificou-se certa desorganização, principalmente no tocante às informações da cooperativa que encontram-se dispersas entre alguns de seus atores, como seu diretor-presidente e a contadora autônoma. Ademais, observou-se a falta de um planejamento estratégico, bem como de uma melhor e mais ativa relação com seu mercado consumidor privado de polpa de frutas e mel. Percebeu-se, ainda, a ausência de controle sobre que tipo de público-alvo é mais lucrativo, uma vez que possuem demanda superior à oferta.

Um entrave que ocorre na maioria dessas empresas coletivas é que suas decisões em assembleias são direcionadas para a simples prestação de serviços a seus associados, fazendo com que andem na contramão do mercado por não seguirem as tendências globais. O fato é que se a cooperativa não buscar a eficiência econômica ela não garantirá, em longo prazo, a melhora no nível de rendimentos do produtor e seu desenvolvimento regional (BIALOSKORSKI NETO, 2012; RIGO, 2008).

Face ao exposto, uma das propostas para se alcançar a melhoria da gestão da COAPRODES é profissionalizar sua administração elaborando um planejamento estratégico para que a organização possa concorrer igualmente com as empresas privadas, que produzem em larga escala, e as demais cooperativas de frutas e mel do estado. Sabe-se que para poder concorrer no mercado não é suficiente ofertar um bem semelhante aos demais, muito pelo contrário, é imprescindível para a sobrevivência da instituição que ela agregue valor ao seu produto através de estratégias competitivas diferenciadoras (VILKAS; NANTES, 2006).

O cliente tem exigido qualidade cada vez mais das empresas, e o mercado, com suas crises econômicas, produz alterações sociais, ambientais e econômicas que requererão decisões rápidas diferenciadas no sentido de atender as novas demandas desse ambiente mutável e tecnológico. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a nova postura do marketing é direcionar as organizações para papéis muito além da simples satisfação de uma necessidade premente, deve centrá-las para tornarem-se competitivas, agregarem valor aos seus produtos, por meio de valores que fomentem um mundo melhor, social, econômico e ambientalmente desejável.

Outro aspecto pesquisado refere-se à gestão de pessoas entre os associados da cooperativa. A direção alegou que os associados não percebem a importância que possuem, individual e coletivamente, na instituição, e de seu trabalho para o desenvolvimento das comunidades envolvidas.

A frequência nas assembleias é pequena e muitos não consideram a participação nelas relevante por desconhecerem o poder que possuem. Assim, foi elaborada uma lista de ações para modificar esse quadro, utilizando de palestras informativas e motivacionais acerca do que seja uma cooperativa e sua importância na vida de seus associados e da economia local, mostrando, inclusive, exemplos de sucesso na Paraíba e no Brasil.

Aspira-se, também, preparar vídeos com as histórias de vida e superação de associados na produção de frutas e mel, de cartilhas didáticas e cursos. Outra ação será capacitar o conjunto gestor para iniciar e dar continuidade às formas administrativas mais viáveis aos objetivos da cooperativa e de seus integrantes, buscando conciliá-los aos ditames mercadológicos vigentes.

Da mesma forma que a equipe procura soluções para aperfeiçoar a gestão administrativa da COAPRODES, consegue ter clareza das dificuldades a serem vencidas, tais como a mudança na cultura organizacional, modificação na postura dos associados e empregados, o acesso às propriedades, a comunicação com os associados e baixo volume de capital para novos investimentos.

4.5 Mapa estratégico da COAPRODES

Nessa perspectiva, este estudo propôs um modelo de mapa estratégico baseado na metodologia do BSC para a cooperativa. O levantamento de dados envolveu uma série de componentes necessários como, sistemas de informação que podem identificar e monitorar suas atividades, quer sejam, operacionais ou de planejamento. Tais atividades estão relacionadas à execução das tarefas e operações cotidianas da organização, envolvendo o trabalho diretamente relacionado à produção, ver Quadro 1.

Quadro 1- Mapa Estratégico da COAPRODES

	Objetivos Estratégicos	Fator crítico de sucesso	Metas	Ações
Finanças	Aumentar a produção de polpa de fruta e mel	Desenvolvimento e utilização dos ativos.	Ampliar a capacidade produtiva da fábrica em 10% anual (2017-2020)	Analisar a capacidade dos equipamentos da fábrica; analisar a capacidade de produção dos funcionários; elaborar um plano de produção para a cooperativa;
	Viabilizar economicamente e as atividades produtivas	Controle e monitoramento econômico das atividades	Colocar em funcionamento o plano de viabilização financeira das atividades a partir de agosto de 2017	Ampliar a produção com maior rentabilidade; otimizar a produção de produtos menos rentáveis
Clientes	Ampliar as parcerias com os cooperados e clientes	Dimensionamento eficaz dos stakeholders	Atualizar o banco de dados dos cooperados e clientes a partir de agosto de 2017, e ampliar em 15% o número de clientes no triênio (2018-2010)	Revisar o atual banco de dados; incluir os novos cooperados e clientes mais recentes; expandir as parcerias com novos clientes.
	Expandir o canal de distribuição de toda a produção	Mapeamento da logística de coleta da matéria-prima (mel e frutas <i>in natura</i>) e	Desenvolver um plano de roteirização semanal para a coleta da matéria-prima junto e para a entrega dos produtos industrializados	Roteirizar o processo de coleta de matéria-prima e entrega de produtos; analisar a rota mais eficaz para escoamento da produção; definir calendário de

		entrega dos produtos industrializados	aos clientes a partir de agosto de 2017	coleta de matéria-prima e entrega de produtos aos clientes.
Processos Internos	Melhorar a eficiência produtiva	Organização dos processos produtivos	Diminuir as perdas na produção em 10% anual no triênio (2018-2020)	Identificar os processos com os maiores gargalos; desenvolver planos de melhorias nos processos.
	Amplificar a eficácia nos processos gerenciais	Gerenciamento dos recursos de forma correta	Desenvolver um plano de gestão eficiente dos recursos humanos e tecnológicos nos próximos três anos (2018-2020)	Revisar os processos existentes; descentralizar a tomada de decisão; tornar os processos gerenciais transparentes para os colaboradores e cooperados.
Aprendizado e crescimento	Capacitar os colaboradores e cooperados	Capacitação dos cooperados para o uso de tecnologias limpas	Desenvolver um plano de treinamento e assistência técnica anual a partir de setembro 2017	Firmar parcerias junto a órgão municipais para capacitação dos cooperados; buscar parcerias com órgãos de ensino para capacitar os colaboradores.
	Ampliar a infraestrutura tecnológica	Otimização dos processos tecnológicos de produção e comercialização	Implantar um sistema de informação para o controle de produção e venda a partir de julho de 2017.	Adquirir sistema de informação; capacitar os colaboradores para alimentar o sistema; monitorar os dados inseridos.

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa (2017)

A construção do mapa estratégico para a cooperativa objetiva contemplar as quatro perspectivas de conhecimento: finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Uma vez fixadas as quatro linhas a serem seguidas, passou-se para contextualização a partir dos objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, metas e ações a serem desenvolvidas.

Na perspectiva financeira, o foco passa pela viabilização econômica das atividades produtivas e consequentemente aumento a produção de polpa de fruta e mel, uma vez que a cooperativa sofre com a inviabilidade de produção e comercialização de alguns sabores de polpas de frutas. O entendimento é que haja uma diminuição gradativa no processamento em alguns sabores, ao mesmo tempo em que se amplia a produção de sabores mais rentáveis. Com essa medida, há uma compreensão para o aumento da capacidade produtiva da fábrica em 10% anual.

Na perspectiva do cliente, os objetivos estratégicos têm a finalidade de ampliar as parcerias com os cooperados/clientes e expandir o canal de distribuição de toda a produção. Esses objetivos visam ampliar a área de distribuição e comercialização dos produtos - atualmente centralizada nas microrregiões do Brejo, Curimataú e Seridó - para toda a mesorregião do Agreste e Zona da Mata paraibana. Com esse planejamento, haverá a necessidade de firmar novas parcerias com os cooperados para o fornecimento de maior número de matéria-prima.

Já a perspectiva dos processos internos visa melhorar a eficiência produtiva e amplificar a eficácia nos processos gerenciais para alinhar os processos produtivos e gerenciais. Esse alinhamento permite a identificação e gerenciamento dos gargalos empresariais. Dentre as ações a serem desenvolvidas está a descentralização da tomada de decisão, tornando os processos gerenciais mais transparentes para os colaboradores e cooperados.

Por último, tem-se os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento, os quais visam a capacitação dos colaboradores/cooperados e ampliação da infraestrutura tecnológica da cooperativa. Esses aspectos miram a manutenção de ações de treinamentos, algo bastante frequente na entidade, mas que passaram a ser direcionados a produção com qualidade e sustentabilidade (colaboradores/cooperados) e processos gerenciais e comerciais (colaboradores). O segundo objetivo dessa

Perspectiva se volta para a automação para a utilização total da capacidade produtiva dos maquinários, na tentativa de ampliar a produção com os atuais equipamentos.

Contudo, todos esses objetivos só terão eficácia se desenvolvidos em parcerias (Figura 4), pois os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento funcionam como pilares necessários à melhoria dos processos internos, que por sua vez impulsiona à gestão da perspectiva dos clientes e, consequentemente, o êxito na perspectiva financeira.

Figura 4 - Análise da influência dos objetivos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa (2017).

5 Conclusões

A gestão cooperativista eficaz possibilita o acesso a informações gerenciais e mercadológicas, permitindo vislumbrar algumas vantagens competitivas. Em que, ao desenvolver um mapeamento das ações é possível compartilhar conhecimento com os colaboradores e almejar ganhos mútuos com vantagens na economia de escala e na comercialização do produto final. Nesse estudo a gestão cooperativista em questão tem seguido a via da agroindustrialização, como importante estratégia para o escoamento da produção agrária e a sua comercialização, agregando valor, gerando renda e oportunidades de trabalho no meio rural.

Nesse sentido, entende-se que o estudo auxiliou a cooperativa na identificação e análise dos principais gargalos enfrentados pela gestão e possibilitou um controle dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, à medida que propõe organizar os indicadores já definidos e utilizados pela cooperativa estudada, adequando-os às quatro perspectivas estabelecidas pelo BSC. Certamente que essa construção passou por um processo de amadurecimento gerencial, por meio de acompanhamento das atividades de forma semestral, gerando uma proposta que permitiu à organização, a readequação de seu planejamento estratégico a uma nova estrutura, bem mais clara e objetiva, apresentando as diretrizes gerais, onde os indicadores aparecem agrupados, e com uma leve dependência: finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

A partir das sucessivas entrevistas e visitas acompanhadas foi possível identificar fatores positivos e negativos, além de construir um mapa estratégico para facilitar a gestão de aspectos relacionados a finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e visualizar novos indicadores para desenvolvimento a longo prazo.

A utilização do mapa permitiu aos gestores da cooperativa ampliar o monitoramento sobre o desempenho da organização, uma vez que a partir dos objetivos estratégicos, pode-se desenvolver soluções para capacitação dos colaboradores, melhoria na eficiência e eficácia dos processos, ampliação do leque de parcerias e canais de distribuição, viabilização de atividades e aumento da produção.

Certamente, esse estudo serve como ponto central para análises atuais, pois representa a conclusão de um estudo de mais de quatro anos. Por outro lado, representa apenas o início do estudo planejado, com resultados somente nos próximos três anos do acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros da cooperativa.

A pesquisa analisa como se deu a concepção e desenvolvimento do BSC em uma microempresa no município de Serraria/PB. Portanto, as análises desta pesquisa se concentram em todo o processo de implantação e revisão do BSC, assim como faz uma proposta de projeção para os próximos quatro anos. Portanto, esse trabalho define-se como uma análise da execução da metodologia em uma microempresa e os resultados desse trabalho não pode ser generalizado.

Referências

- ANDRICH, M. Focos nas Pessoas. *Revista Brasileira de Administração*, n. 94, 2013.
- BENOS, T.; KALOGERAS, N.; VERHEES, F. J.; SERGAKI, P.; PENNING, J. M. Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes, and performance: The case of agribusiness cooperatives in Greece. *Agribusiness*, v. 32, n. 1, p. 127–150, 2016.
- BIJMAN, J. Support for farmers' cooperatives. *Sector Report Fruit and Vegetables*, Wageningen UR, 2012.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VAN OIJEN, A. Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, v. 34, n. 3–5, p. 204–217, 2013.
- BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 88, n. 1, p. 47–73, 2017.
- CASTILLA-POLO, F.; SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I.; GALLARDO-VÁZQUEZ, D. Assessing the Influence of Social Responsibility on Reputation: An Empirical Case-Study in Agricultural Cooperatives in Spain. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, v. 30, n. 1, p. 99–120, 2017.
- CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; OMTA, O. Decomposing the member relationship in agricultural cooperatives: Implications for commitment. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 39–61, 2013.
- CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 3–22, 2013.
- CHEN, H. H.; LEE, A. H. I.; CHEN, J. The relationship between innovation and performance in special nonprofit firms: Social and cooperative agrifood firms. *Journal of Management & Organization*, v. 23, n. 4, p. 587–602, 2017.
- COSTA, D. R. D. M.; AZEVEDO, P. F. DE; CHADDAD, F. R. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 281–595, 2012a.
- COSTA, D. R. M.; AZEVEDO, P. F.; CHADDAD, F. R. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 281–595, 2012b.
- DICKEL, D. G.; MAIRESSE SILUK, J. C. Análise E Melhoria De Processos Operacionais Em Cooperativas: Uma Abordagem Estatística. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 2, n. 4, p. 35–44, 2015.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 33–55, 2004.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. *Revista Cadernos de Economia*, v. 11, n. 20, p. 45–72, 2007.
- GINER FILLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. M. Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: la experiencia de la autoridad portuaria de Valencia. *Revista Universo Contábil*, v. 7, n. 2, p. 114–129, 2011.
- HAKELIUS, K.; HANSSON, H. Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives: Evidence from Swedish Agriculture 1993–2013. *Agribusiness*, 2016.

- IRITANI, D. R.; MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. D.; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. *Gestão & Produção*, v. 22, n. 1, p. 164–180, 2015.
- KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 135–152, 2010.
- LLULL, Q.; FAN, S.; ZAHEDI, S. M.; LEE, B. C. Cooper: Task Colocation with Cooperative Games. *Proceedings - International Symposium on High-Performance Computer Architecture*, p. 421–432, 2017.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. *Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACHADO, S. M. C. F. *Gestão de Cooperativa: um estudo de caso*. [s.l.] Faculdade de Ciências Contábeis, 2006.
- MACIEL, A. C. S.; HERMES, A. P. A.; BAGNARA, F.; BILIBIO, D.; LIMA, R. N.; BARTH-TEIXEIRA, E. Gestão financeira de uma cooperativa agroindustrial: práticas de gerenciamento e análise financeira. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 2, n. 3, p. 71–82, 2015.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAGLIARIN, L. L.; LOPES, L. F. D.; BRITO, L. C., MEDEIROS, F. S. B.; PIVETA, M. N. O planejamento estratégico em uma organização de insumos agrícolas a partir de uma adaptação do Balanced Scorecard. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 2, n. 3, p. 97–112, 2015.
- POLONIO, W. A. *Manual as sociedades cooperativas*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, R. R. M., MATTIELLO, K., GONÇALVES, M. N., AIACHE, M. C., & DE OLIVEIRA, N. C. Aplicação de um Modelo Gerencial Estratégico Baseado no Balanced Scorecard no Processo Produtivo do Alcool, Açúcar e Subprodutos em uma Cooperativa do Setor Sucroalcooleiro. *Congresso Internacional de administração. Anais...Ponta Grossa*: 2015.
- SILVA, M. E. DA; NASCIMENTO, F. DOS S. Análise da Gestão de uma Cooperativa de Produtores Rurais no Município de Bananeiras-PB. In: 53º Congresso da Sober- Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural. *Anais...João Pessoa: Sober Nacional*, 2015
- SOUZA, U. R. DE; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 1, p. 169–179, 2007.
- TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2010.
- TAVELLA, E.; PAPADOPOULOS, T. Applying OR to problem situations within community organisations: A case in a Danish non-profit, member-driven food cooperative. *European Journal of Operational Research*, v. 258, n. 2, p. 726–742, 2017.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Rio de Janeiro: Bookman editora, 2015.