

## Artigo

# Educação cooperativista e gestão estratégica: o caso da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO

Cooperative education and strategic management: the case of the Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO

Fernanda Mansilha da Silva Theodoro<sup>1</sup> , Silvia Morales de Queiroz Caleman<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil

## RESUMO

As cooperativas agropecuárias estão inseridas num cenário competitivo, tendo que atuar como uma organização economicamente viável e, simultaneamente, como uma organização social e democrática. Nessa direção, torna-se relevante estudar as estratégias de gestão das cooperativas, em especial, a importância dada às práticas de educação cooperativista. Este artigo tem por objetivo verificar a contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. Foram realizadas entrevistas com três diferentes públicos da cooperativa e exame de documentos oficiais. Por meio da técnica análise de conteúdo, verificou-se que a COOASGO reconheceu a necessidade de incluir a educação cooperativista no seu planejamento estratégico, tratando a educação cooperativista como um recurso estratégico, o que, conseqüentemente, contribuiu para o alcance de melhores resultados sociais e econômicos. Portanto, as práticas de educação cooperativista, focadas nas duas dimensões – social e profissional – de maneira equilibrada, colaboram com resultados que vão do aumento da participação, qualificação profissional até qualidade na produção e comprometimento.

**Palavras-chave:** Educação cooperativa; Gestão estratégica; Práticas

## ABSTRACT

The agricultural cooperatives are inserted in a competitive scenario, having to act as an economically viable organization and, at the same time, as a social and democratic organization. In this direction, it is relevant to study the management strategies of cooperatives, in particular, the importance given to cooperative education practices, understanding them as a competitive advantage for the organization. This article aims to verify the contribution of cooperative education practices for the strategic management of the Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. Interviews were conducted with three different publics of the cooperative and an examination of official

documents. Through the content analysis technique, it was found that COOASGO recognized the need to include cooperative education in its strategic planning, treating cooperative education as a strategic resource, which, consequently, contributed to the achievement of better social and economics results. Therefore, the practices of cooperative education, focused on the two dimensions - social and professional - in a balanced way, collaborate with results ranging from increased participation, professional qualification to quality in production and commitment, helping in the overall result.

**Keywords:** Cooperative education; Strategic management; Practices

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um modelo de negócio que conquistou um bilhão de pessoas espalhadas por vários países ao redor do mundo (ANUÁRIO, 2020). As cooperativas adentraram em vários ramos de mercado, atuando de forma cada vez mais competitiva e eficiente. No Brasil, segundo dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2020, das 300 maiores cooperativas do mundo, 5 são brasileiras. Ainda, conforme o citado Anuário, o país possui 5.314<sup>1</sup> cooperativas, distribuídas em todas as unidades da federação, nos 7 ramos de mercado. Esses números expressam a consolidação do movimento cooperativista, bem como sua representatividade no mundo, e em especial, no Brasil.

No ramo agropecuário, a importância das cooperativas agropecuárias para o Brasil, pode ser observado pelos seus números, isto é, são 1.223 cooperativas, somando 992.111 cooperados, que empregam 207.201 empregados. Com base nisso, o agronegócio brasileiro recebe suporte e incremento dos resultados financeiros oriundos dessas cooperativas agropecuárias, visto que, em 2019 essas cooperativas aplicaram R\$ 23,76 bilhões de recursos financeiros, divididos em custeio com fornecimento de insumos aos cooperados, adiantamentos aos cooperados e rubrica de crédito de industrialização (ANUÁRIO, 2020).

No entanto, apesar de todas as conquistas e contribuições - econômica e social - para o país, as cooperativas agropecuárias enfrentam grandes desafios e problemas típicos da sua própria natureza. Dentre os problemas apontados pela

---

<sup>1</sup> O número total de cooperativas refere-se às cooperativas ativas e registradas junto à na OCB até 19/12/2019

literatura, Ricciardi e Lemos (1997) destacam a falta de conscientização sobre o movimento cooperativo e a carência de bons administradores nas cooperativas.

Nessa mesma direção, Lago (2008) argumenta que a falta da educação cooperativa pode ter forte influência nos seguintes problemas: cooperado oportunista, que só opera com a cooperativa quando o preço for melhor que no mercado, não participação nas assembleias e reuniões e falta de lideranças preparadas para direção.

As organizações cooperativas são caracterizadas como sociedade focada nas pessoas (ACI, 2020) e a educação e formação de pessoas estão na essência do propósito do movimento cooperativista (FERREIRA; SOUSA, 2019). No entanto, a compreensão da educação cooperativista como um recurso estratégico, devidamente inserido na gestão estratégica das cooperativas, carece ainda de um olhar cuidadoso por parte dos gestores. É comum que as práticas de educação cooperativista sejam deficientes nas cooperativas agrárias (FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2018), conseqüentemente, não sendo percebida como recurso estratégico. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2007) afirmam que deixar de investir em recursos estratégicos pode criar desvantagem competitiva para a organização.

Em face disso, a educação cooperativista são atividades educativas que investem esforços na formação do homem cooperativo, solidário, responsável e participativo, guiado pela cultura cooperativista, bem como na formação e capacitação de um competente produtor (SCHNEIDER, 2003). Ferreira, Souza e Amodeo (2018) expõem que essa Educação, ao possibilitar o aprimoramento tanto da gestão social quanto da gestão empresarial das cooperativas, permite contribuir satisfatoriamente para o alcance da competitividade.

Dessa forma, este artigo visa verificar a contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOOASGO, objeto do estudo de caso deste trabalho. A COOASGO foi constituída no ano de 1993 e o seu negócio é dar todo o suporte à produção e à comercialização dos suínos - a maior força da cooperativa - além de

atendimento a produção dos bovinos, atendendo a demanda de matrizes, de insumos, de assistência técnica e de armazenamento e produção de grãos (COOASGO, 2020).

A Cooperativa é vinculada à Cooperativa Central Aurora Alimentos, formada por 11 cooperativas filiadas. Em 2018 ela reestruturou seu planejamento estratégico, aprovando novo Estatuto Social, impactando em mudanças organizacionais, que reconheceu a necessidade de incluir a educação cooperativista em sua gestão estratégica. Sob um olhar estratégico para a educação cooperativista, a Cooperativa por meio do Comitê OQS (Organização do Quadro Social) promoveu ações que contribuíram para o aumento da participação, qualificação profissional até qualidade na produção e fidelidade dos membros.

Portanto, a relevância de investigar a efetividade das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da cooperativa decorre do exposto por Basterretxea e Albizu (2010), no qual a capacitação permanente, tanto em aspectos profissionais quanto em aspectos sociais, tem sido um fator decisivo no desenvolvimento e consolidação das cooperativas. Adicionalmente, Argote e Ingram (2000) destacam a relevância do conhecimento para a construção de vantagem competitiva nas organizações. Logo, considerando a importância das cooperativas agropecuárias, bem como suas particularidades enquanto sociedade de pessoas, o tema da educação cooperativista assume um papel instigante para a gestão estratégica destas organizações.

## **2 CONHECIMENTO COMO RECURSO PARA VANTAGEM COMPETITIVA**

A importância do conhecimento como base para alcançar vantagem competitiva nas organizações tem sido tendência no campo da gestão estratégica (ARGOTE; INGRAM, 2000). Nesse sentido, a abordagem das capacidades dinâmicas, conforme retratam Teece, Pisano e Shuen (1997), destaca a relevância dos processos de aprendizagem organizacional, demonstrando que a vantagem

competitiva da empresa ocorre da combinação dos recursos e competências internas, o que resulta num conjunto de ativos complementares e de conhecimento que são difíceis de imitar.

Ademais, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que a abordagem das capacidades dinâmicas se refere ao desenvolvimento de capacidades gerenciais e combinação de habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas pelas empresas inseridas em ambientes de rápida transformação. Por isso, os autores destacam a importância dos processos organizacionais, como por exemplo o processo de aprendizagem para promover melhor as tarefas e com maior rapidez.

Dessa forma, o conhecimento pode ser visto nas rotinas executadas pelas empresas, visto que, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as rotinas eficazes de desenvolvimento de produtos envolvem a participação de equipes multifuncionais que somam diferentes fontes de conhecimento que são a base para criar produtos superiores. Acrescenta Grant (1996) que a empresa é caracterizada como uma instituição integradora do conhecimento e o grande desafio da empresa é coordenar os processos de conhecimento especializado dos seus membros.

Processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e coletivos e acontecem por meio da imitação, repetição e desejos das pessoas, envolvendo a relação professor-aluno ou mestre-aprendiz, exigindo interação e comunicação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, Argote e Ingram (2000) afirmam que incorporando conhecimento em interações que envolve pessoas, as organizações podem efetuar a transferência de conhecimento internamente e impedir a transferência de conhecimento externamente. Nessa direção, os autores argumentam que o conhecimento incorporado nas interações de pessoas, ferramentas e tarefas fornece uma base para obter vantagem competitiva nas empresas.

De acordo com Miller e Shamsie (1996), os recursos baseados em conhecimento assumem, frequentemente, forma de habilidades específicas e técnicas criativas e colaborativas, concedendo a empresa êxito na adaptação de

seus produtos conforme demandas de mercado. Os autores argumentam que, muitas vezes, fica difícil para a concorrência discernir o que exatamente essas habilidades têm que são capazes de gerar rentabilidade econômica.

Para Barney (1991), empresas que possuem recursos que são difíceis de serem imitados, seja pela complexidade social envolvida ou ambiguidade causal, terão, muitas vezes, estratégias inovadoras que os concorrentes não conseguirão imitar, concedendo a empresa detentora desse recurso uma vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, Argote e Ingram (2000) mencionam que o conhecimento está inserido não apenas nas pessoas, mas também nas tarefas e ferramentas da empresa, que formam redes de interações para cumprir os objetivos organizacionais. Ainda, os autores observaram que o desempenho organizacional é aprimorado quando a rede de tarefa dos membros designa tarefas aos membros mais capacitados para executá-las. Complementam Eisenhardt e Martin (2000) que as rotinas são incorporadas ao conhecimento acumulado existente, envolvendo processo de análise da base de conhecimento e regras de ouro da empresa.

Conforme as organizações adquirem conhecimento, elas também aprendem quais atividades são melhor executadas pelas pessoas e quais atividades podem ser executadas pelas máquinas, podendo melhorar sua produtividade (ARGOTE; INGRAM, 2000). Assim, os autores alegam que é necessária uma maior compreensão dos processos de socialização e treinamento que modificam, ou mudam, as pessoas e como eles afetam a transferência de conhecimento na organização.

Posto isso, considerando que os recursos escassos são fonte de rentabilidade, pode-se afirmar que atividades envolvendo aquisição de habilidades, gerenciamento do conhecimento e processos de aprendizado são grandes potenciais de contribuição para a estratégia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). É nessa dimensão que a evolução das capacidades dinâmicas ocorre, na flexibilidade, na reconfiguração e na integração de recursos, moldados por mecanismos de aprendizagem (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Finalmente, a principal atribuição da empresa está na coordenação desses processos de aprendizado, afim de integrar, de forma eficaz, o conhecimento especializado residente nas pessoas (GRANT, 1996). Segundo o autor, quanto mais amplo o escopo do conhecimento integrado em uma capacidade, mais difícil se torna sua imitação, causando uma ambiguidade causal e barreiras à replicação.

### **3 VANTAGEM COMPETITIVA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI)<sup>2</sup>, define a cooperativa como uma empresa centrada nas pessoas, que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, reunindo as pessoas de maneira democrática e igualitária, movidas por valores e princípios universais. Dessa forma, e considerando sua importância econômica, social e cultural, muitos autores se debruçaram em estudar e pesquisar a organização cooperativa, caracterizando-a e esmiuçando suas peculiaridades, seus problemas, suas vantagens e seus desafios, especialmente, sobre as cooperativas do ramo agropecuário.

Esses trabalhos lançaram luz sobre vários enfoques econômicos, políticos e sociais, tratando dos seguintes temas: alocação de perdas financeiras; eficiência econômica; forma organizacional (híbrida ou integração vertical); governança cooperativa; direito de propriedade; separação de propriedade e controle, ciclo de vida e longevidade cooperativa, princípios e doutrina, educação cooperativista, entre outros.

Nada obstante, observa-se na literatura que tais particularidades das cooperativas podem ser relevantes fontes de vantagem competitiva, especialmente, no setor agropecuário. Há muitas vantagens em se associar à cooperativa, como entrada no mercado, poder de barganha fortalecido dos agricultores, conhecimento e

---

<sup>2</sup> ACI é uma organização não governamental que representa internacionalmente o movimento cooperativo, reunindo 1,2 bilhão de cooperados no planeta, fundada em 1895, sua sede é localizada na Bélgica. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/about-us/international-cooperative-alliance>

economias de escala, oportunizando renda e gestão dos riscos dos agricultores (JITMUN *et al.*, 2020). Ademais, Kinyuira (2018) argumenta que os princípios cooperativos são preditores significativos de desempenho superior e sustentável nas cooperativas, considerados como fonte de vantagem competitiva que auxiliam as cooperativas a se adaptarem melhor às mudanças econômicas e às necessidades dos membros.

Para Cechin *et al.* (2013), numa pesquisa realizada para identificar as diferenças entre cooperativas agropecuárias e empresas privadas, na produção de alta qualidade de frangos de corte, destacaram que a vantagem das cooperativas em produzir com alta qualidade estava nas características de relacionamento entre a organização e os cooperados. Tais, características de relacionamento, como dependência, incerteza comportamental, redução de risco de mercado e suporte à adaptação resultam em desempenho superior na produção pelos cooperados (CECHIN *et al.*, 2013).

Numa outra perspectiva, sob a concepção da Visão Baseada em Recursos, Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) desenvolveram uma pesquisa que identificou os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais, a partir do modelo VRIO<sup>3</sup>, da Coamo Agroindustrial Cooperativa, cooperativa localizada no estado do Paraná, com forte representação no setor agropecuário. A pesquisa analisou os diferentes recursos que geram vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Os recursos foram enquadrados nas categorias: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais e os resultados dessa pesquisa evidenciaram que dentre os recursos humanos, o que proporciona vantagem competitiva sustentável é a experiência, e o que proporciona vantagem competitiva temporária é o treinamento. Na categoria recursos organizacionais, contribuem para alcance da vantagem competitiva sustentável a cultura e a reputação e os sistemas formais

---

<sup>3</sup> Modelo VRIO diz respeito a quatro questões que deve ser analisada sobre um recurso da empresa para avaliar o seu potencial competitivo: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização, proposto por Barney e Hesterly (2007)



e informais, já nos recursos físicos, a finança é o que permite vantagem competitiva sustentável.

Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) acrescentam que a vantagem atribuída ao recurso treinamento vai ao encontro do que diz a literatura, de que as organizações têm buscado investir na capacitação de seus funcionários com vistas à melhoria do seu desempenho. Alegam que esses investimentos englobam a educação empresarial e a capacitação para obter retornos econômicos superiores por meio de funcionários comprometidos e melhor qualificados. Logo, os autores concluíram na pesquisa que a cooperativa Coamo possui recursos físicos, humanos e organizacionais, intangíveis, responsáveis pela conquista de vantagem competitiva, o que contribui para sua longevidade no mercado e captação de renda.

Considerando a importância do treinamento, Basterretxea e Albizu (2010), afirmam que as cooperativas têm dificuldades de atrair e reter gerentes competentes e que a criação de centros de treinamento é percebida pelos cooperados como uma fonte de vantagem competitiva para atração, desenvolvimento e retenção de gerentes. Os autores citam, como exemplo, o centro de treinamento em gestão corporativa do Grupo Cooperativo Mondragon, no qual os programas de treinamento dão importância especial à cultura, valores e ferramentas de gestão específicas do cooperativismo, sendo isso, fatores que garantem sobrevivência e crescimento da cooperativa.

Nesse contexto, Basterretxea e Albizu (2010) apontam sobre a importância do princípio da educação e a necessidade de concretizar esse princípio em ações de treinamento que visam criar gerentes cooperativos mais socializados. Argumentam que o treinamento permanente, tanto em aspectos profissionais quanto em aspectos sociais, tem sido um fator decisivo no desenvolvimento e consolidação das cooperativas.

De acordo com Alcântara, Sampaio e Zabala (2018) a educação cooperativista é tida como estratégia capaz de promover o desenvolvimento das cooperativas. Há evidências demonstrando que a educação cooperativista tem a função de viabilizar

a dimensão social, oportunizando os valores cooperativos, além de capacitar para uma gestão empresarial eficiente, promovendo melhorias na parte técnica produtiva das propriedades rurais (SOUSA *et al.*, 2018). A educação cooperativista pode ser um recurso estratégico importante para as cooperativas mitigar seus problemas estruturais, além de incentivar a participação e o comprometimento dos cooperados. Portanto, Ferreira e Sousa (2019) afirmam que existe a necessidade de a cooperativa operar como um empreendimento competitivo, ofertando produtos de qualidade que atendam as demandas dos consumidores, e, ao mesmo tempo, valorizando seu principal ativo: o cooperado.

#### **4 O POTENCIAL DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA**

Ao discorrer sobre educação cooperativista, encontra-se um universo de temas e áreas que tratam do assunto, contudo, cabe destacar que, segundo Moran (2015), a educação significa aprender, ou seja, aprender a compreender melhor o mundo, aos demais e a nós mesmos; evoluindo a fim de sermos mais produtivos e realizados como pessoas e cidadãos. Além disso, o autor ressalta que a educação sempre foi misturada, combinando vários espaços, tempos, atividades, metodologias e públicos.

Corroborando Moran (2015), Frantz (2003), afirma que a educação é um fenômeno complexo da existência humana, com diversas definições e compreensões, ocorrendo em diferentes lugares e modos. Por conseguinte, “a educação e a cooperação são duas práticas sociais que se processam de tal forma, sob certos aspectos, que uma contém a outra, entrelaçam-se e potencializam-se a educação e a cooperação, enquanto processos sociais” (FRANTZ, 2003, p. 66).

Considerando o exposto, situa-se neste estudo a concepção de educação cooperativista, proposta por Schneider (2003), na qual são atividades educativas que visam a formação do homem cooperativo, solidário, responsável e participativo, bem como, na formação de um competente e qualificado produtor,

prestador de serviço e consumidor, envolvendo conhecimentos e práticas que integram os processos da organização cooperativa. Além disso, Alcântara, Sampaio e Zabala (2018) afirmam que esse processo de formação engloba tanto o desenvolvimento pessoal, quanto o desenvolvimento profissional do cooperado.

Nessa direção, a educação cooperativista produz competências, conhecimentos, ferramentas e habilidades que permitem melhores resultados para a sua base social (ALCÂNTARA; SAMPAIO; ZABALA, 2018). Diante disso, Barney e Hesterly (2007) afirmam que na medida em que o conhecimento valioso sobre os processos de uma empresa seja amplamente difundido dentro da organização, os concorrentes terão dificuldades de imitar esse conhecimento, podendo ser fonte de vantagem competitiva.

Com base na abordagem das capacidades dinâmicas e gestão estratégica, Teece, Pisano, Shuen (1997) argumentam que a vantagem competitiva reside nos processos gerenciais e organizacionais da empresa, que são moldados pelas rotinas da organização ou seus padrões de prática e aprendizado. Assim, Frantz, Schönardie e Schneider (2017, p. 26) testificam que a educação como um processo que objetiva levar a comportamentos e visões de mundo, favoráveis à natureza da prática cooperativa, cumpre uma função estratégica de gestão.

Ademais, Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatizam que competências e capacidades são ativos interessantes pois são construídos, isto é, gerados, não podendo ser adquiridos de pronto no mercado. Afirmam que a essência das competências e capacidades está relacionado com os processos organizacionais, sendo que o conteúdo desses processos, que concebe vantagem competitiva, é formado pelos ativos que a empresa possui e pelo caminho evolucionário que ela percorreu.

Ao retomar sua trajetória e finalidade, a educação cooperativista ou educação cooperativa é oriunda do princípio intitulado: Educação, Formação e Informação, que nasceu junto ao movimento cooperativo. Em 1844, os probos pioneiros de Rochdale expuseram os Princípios Cooperativos, após discussões e

estudos, para reger a atuação cooperativa, sendo esses princípios revisados e reformulados em 1937, 1966 e 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade que agrupa as cooperativas em nível mundial (KLAES, 2005).

Assim, o quinto princípio “Educação, Formação e Informação” incentiva as cooperativas a fornecerem educação e treinamento para seus associados, representantes eleitos, gerentes e funcionários, para que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas e informar o público em geral – principalmente jovens e líderes de opinião – sobre a natureza e os benefícios da cooperação (ACI, 2020). Esse princípio transparece que a educação é o “grande universo”, o qual a formação e a informação estão fortemente submetidas nele, tendo como função difundir e colocar em prática os valores cooperativos (SCHNEIDER; HENDGES, 2006).

A preocupação com a educação e formação dos cooperados vem desde os primórdios do cooperativismo, ou seja, dos pioneiros de Rochdale, vinte e oito (28) tecelões que fundaram a cooperativa de consumo de Rochdale, Inglaterra, considerada como marco do cooperativismo no mundo (FRANTZ; SCHÖNARDIE, 2016; FERREIRA; SOUSA, 2019). Observa-se que, segundo Ferreira e Sousa (2019), os pioneiros de Rochdale percebiam na educação cooperativista um instrumento fundamental para a compreensão das peculiaridades da cooperativa, bem como entendimento de sua forma econômica e social. Acrescentam que a educação cooperativista é declarada como um dos pilares de sustentação do desenvolvimento cooperativo.

No cooperativismo brasileiro, a educação cooperativista também é valorizada, tendo os seguintes propósitos: promoção da fidelidade cooperativa, qualificação do quadro social, homogeneização de valores e comportamentos coletivos (FRANTZ; SCHÖNARDIE, 2016). No entanto, segundo Lago (2008), a maioria das cooperativas brasileiras tem dado maior atenção aos aspectos de gestão econômica e eficiência técnica e pouca atenção aos associados. O autor ressalta, ainda, que os aspectos econômicos são fundamentais para a

sobrevivência das cooperativas, porém, como elas prestam serviços aos seus associados, os aspectos educativos, morais e sociais são de extrema relevância e antecede as finalidades econômicas.

Talvez hoje, uma das tarefas mais difícil é trabalhar a questão da identidade cooperativa junto aos associados e demais públicos, devido ao ritmo acelerado da vida urbana e suas constantes transformações, associado ao desenvolvimento tecnológico (SCHNEIDER; HENDGES, 2006). Posto isso, os autores afirmam que o grande desafio e propósito da educação cooperativista hoje, além da capacitação, é o resgate e a reafirmação permanente da identidade cooperativa.

Portanto, Alcântara, Sampaio e Zabala (2018) afirmam que as cooperativas necessitam de uma formação que incentive as capacidades e competências dos indivíduos para a resiliência, capacitando-os para que possam se antecipar à crise social, econômica e ecológica, sem perder sua identidade, o que pressupõe flexibilidade adaptativa. Comungando, assim, com o argumento de Alves (2019) em que a educação cooperativa deve ser dinâmica, adaptando-se as mudanças sociais e tecnológicas, compatibilizando seus princípios e valores com as novas configurações da sociedade.

Por fim, a educação cooperativista, segundo Sousa *et al.* (2018), é tida como ferramenta essencial para promover a fidelidade dos membros, aproximar interesses e necessidades, mantendo a organização coesa e fiel a seus objetivos. Em especial, no caso das cooperativas agropecuárias, no qual o sistema agropecuário ocupa uma posição relevante e estratégica para o país, carecendo de fortalecimento da cultura cooperativista e profissionalização do setor, a fim de se manter competitivo e próspero.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa exploratória, com natureza qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada por meio do método Estudo de Caso. Optou-se pelo Estudo

de Caso, uma vez que é indicado quando as questões de pesquisa exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social complexo (YIN, 2015).

Como sugestão de seleção de casos para a pesquisa, Yin (2015, p. 30) alega que “é necessário ter acesso suficiente aos dados para o seu caso potencial, seja para a entrevista, revisão de documentos ou registros de campos, escolhendo os casos com maior probabilidade de esclarecer suas questões de pesquisa”. Assim, a seleção do caso, ou seja, a seleção da cooperativa agropecuária, foi efetivada por meio dos seguintes critérios:

1. A Cooperativa ter sua origem e instalação no estado de Mato Grosso do Sul;
2. A Cooperativa constar no Banco de Dados do Sistema de Gestão de Desenvolvimento Humano (GDH)<sup>4</sup> da OCB/MS; e
3. Com base no item 2, a Cooperativa que mais investiu em capacitações/treinamentos ofertado pelo Sescop/MS no período de 2017 a 2019.

Considerando os critérios estabelecidos acima, e o acesso aos dados constantes no Sistema GDH, fornecidos pela OCB/MS, a cooperativa selecionada para o estudo de caso foi a Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste (COOASGO).

De acordo com Yin (2015), antes de iniciar a coleta de dados, faz-se necessário uma boa preparação por parte do pesquisador, no qual o desenvolvimento de um protocolo para o estudo é fundamental para garantir o sucesso da coleta de dados e a confiabilidade dos estudos. Ainda, segundo o autor, o protocolo é mais do que um questionário ou instrumento, ele contém os procedimentos e regras gerais a serem seguidos para a coleta de dados. O

---

<sup>4</sup> O Sistema GDH é uma ferramenta que possibilita os subsídios necessários para que as cooperativas e unidades estaduais do Sescop acessem, de forma rápida e confiável, informações de treinamento, programas e instrutoria realizados pelo Sescop. Disponível em: <http://ocbms.org.br/noticia/ms-recebe-implantacao-do-gdh-do-sescop/4708/>

protocolo tem por objetivo orientar o pesquisador na realização da coleta de dados, além de estabelecer uma visão geral do estudo de caso (YIN, 2015).

Posto isso, este trabalho guiou-se pelo seguinte Protocolo de Estudo de Caso:

1. Consolidação dos fundamentos teóricos.
2. Elaboração do roteiro para as entrevistas
3. Seleção da cooperativa a ser estudada (seleção do caso único).
4. Seleção da cooperativa para o caso piloto.
5. Confirmação dos contatos nessas cooperativas.
6. Seleção dos públicos que serão entrevistados
7. Realização da entrevista na cooperativa (caso piloto)
8. Descrição e análise das informações obtidas no caso piloto
9. Adequações no roteiro das entrevistas.
10. Carta de apresentação a ser enviada a cooperativa.
11. Agendamento das entrevistas com a cooperativa selecionada
12. Planejamento prévio (analisar estatuto e atas).
13. Realização das entrevistas com o público selecionado da cooperativa.
14. Transcrição das entrevistas.
15. Descrição geral da cooperativa e elaboração do relatório parcial da cooperativa.
16. Análise das informações das entrevistas e documentos (estatuto e atas).
17. Verificação da contribuição da educação cooperativista para a gestão estratégica da cooperativa.
18. Elaboração do relatório final do caso estudado.

Neste estudo de caso foi realizado entrevistas semiestruturadas, ou seja, coleta de dados primários, cujo roteiro da entrevista foi elaborado conforme o objetivo proposto neste trabalho e com base na revisão de literatura. Diante disso, no dia 8 de dezembro de 2020 foram realizadas entrevistas na sede da COOASGO, presencialmente, conforme roteiro de entrevista, com o atual Presidente da Cooperativa, representante do Conselho de Administração, com

o Superintendente, com o Gerente Administrativo e Financeiro, com a Coordenadora de RH, e com um Cooperado. Este estudo focou nos empregados da cooperativa, que estão envolvidos diretamente no planejamento estratégico, nos diferentes níveis organizacionais, responsáveis pela tomada de decisões, formulação de estratégias, supervisão, desenvolvimento e execução das operações e atividades da cooperativa.

Os dados concernentes das entrevistas e dos documentos oficiais da cooperativa foram investigados e interpretados por meio da Análise de Conteúdo. Bardin (2016, p. 44) define a Análise de Conteúdo como “um conjunto de técnica de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Logo, visando enquadrar a técnica nos fundamentos teóricos, optou-se neste estudo em realizar o recorte do conteúdo das entrevistas segundo os temas de análise, a saber: Educação Cooperativista e Gestão Estratégica. O tema, segundo Bardin (2016), é a unidade de significação que se liberta de um texto analisado, conforme critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. Ainda, o autor menciona que o tema é aplicado como unidade de registro para analisar as motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de tendências etc.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Inicialmente, visando alicerçar e aprofundar os dados obtidos nas entrevistas, descreve-se a origem, a história e a trajetória da COOASGO. Em seguida, verifica-se a contribuição das práticas de educação cooperativista, relacionando o conteúdo das entrevistas com os temas de análise.



## **6.1 Origem, história e trajetória da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste – COOASGO**

Seguindo a história do movimento cooperativista no Brasil, a COOASGO também surgiu da necessidade dos 25 produtores de suínos em organizar sua produção para a crescente demanda de mercado. Enfrentando os desafios daquela época, fundaram em 05 de março de 1993, nas dependências da Câmara dos Vereadores, a Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO, com sede no município de São Gabriel do Oeste – MS. Desde a sua constituição, a cooperativa encontrou várias dificuldades, sendo a principal delas, a comercialização dos suínos terminados, que eram vendidos para os mercados de Minas Gerais, São Paulo e outros (COOASGO, 2020).

Apesar dos obstáculos, os pioneiros avançaram na produção, com muita dedicação o grupo tornou-se precursor de um marco importante para o Município e Estado. Em 1996, a COOASGO vinculou-se a Cooperativa Central Aurora Alimentos, formada por 11 cooperativas filiadas, o que impulsionou suas atividades e trouxe segurança para novos investimentos, como a aquisição da nova sede em 1999, que permanece até os dias atuais (COOASGO, 2020).

A COOASGO é uma sociedade formada pela união dos associados que tem a missão de viabilizar a produção agropecuária e a comercialização com excelência, qualidade, segurança e sustentabilidade por meio da cooperação, da inovação tecnológica e empreendedorismo. Posto isso, o negócio da cooperativa é dar todo o suporte à produção e à comercialização dos suínos - a maior força da cooperativa – além de atendimento a produção dos bovinos, atendendo a demanda de matrizes, de insumos, de assistência técnica e de armazenamento e produção de grãos (COOASGO, 2020).

Decorrente das transformações e desenvolvimento da COOASGO ao longo dos anos, em 28 de março de 2018 a Assembleia Geral Extraordinária

aprovou o novo Estatuto Social da cooperativa, trazendo mudanças organizacionais. Dentre as principais mudanças ocorridas estão relacionados aos Objetivos Sociais, Associados, Capital Social, Órgãos Diretivos, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e de Ética e Processo Eletivo.

A Assembleia Geral dos associados, que poderá ser Ordinária ou Extraordinária, é o órgão diretivo supremo da cooperativa, com poderes limitados pela lei e pelo Estatuto, para tomar toda e qualquer decisão de interesse da sociedade, sendo que suas deliberações vinculam a todos (ESTATUTO COOASGO, 2018). Além disso, conforme rege o Estatuto, a cooperativa é dirigida e controlada por um Conselho de Administração composto por 7 (sete) membros, todos associados e eleitos pela Assembleia Geral, para um mandato de 3 (três) anos, para os cargos de Presidente, Vice-Presidente e Secretário e mais 4 (quatro) Conselheiros Vogais.

Recentemente, visando atender aos novos projetos da cooperativa, a estrutura organizacional da COOASGO foi reformulada, descentralizando a gestão estratégica da gestão operacional, constituindo o cargo de Diretor Superintendente, com regime celetista, para gerenciar todas as operações da cooperativa, juntamente com três gerentes operacionais.

A COOASGO possui 270 funcionários e 468 cooperados. A matriz tem área de 10 hectares, oferecendo um conjunto de serviços para seus associados, tais como: Área de Vendas Veterinária (produtos veterinários recomendados pelos técnicos da COOASGO, de alta qualidade e preços acessíveis); Confinamentos (área destinada ao confinamento bovino, com capacidade estática para 2,2 mil animais, o serviço é utilizado como uma ferramenta de terminação para os animais); Armazenamento de Grãos (com capacidade de 45.000 toneladas de grãos, distribuídas em duas unidades); Assistência Técnica e Agronômica (a cooperativa disponibiliza técnicos e agrônomos que acompanham diariamente todo o processo de produção, desde o plantio até a colheita);

Além desses serviços, são também disponibilizados aos cooperados o serviço de Assistência Técnica Veterinária (técnicos e veterinários especializados em suínos monitoram diariamente várias propriedades assessorando na melhoria da produção) e o Programa de Segurança no Trabalho (possui equipe especializada na segurança do trabalho, com equipamentos novos, cursos especializados, ferramentas e máquinas em perfeitas condições).

Cabe salientar que a COOASGO, a fim de promover o aperfeiçoamento e a qualificação profissional dos seus cooperados e funcionários, disponibiliza cursos, palestras e treinamentos, com variados temas e especializações. Em setembro de 2019, a cooperativa lançou o Programa Somar e Prosperar, cujo objetivo estratégico é de promover a fidelização do cooperado por meio da educação cooperativista e a melhoria constante dos processos de comunicação. Para a realização desse Programa, foi criado um Comitê Executivo de OQS – Organização do Quadro Social, composto por 11 pessoas de áreas distintas da cooperativa (INFORMATIVO COOASGO, 2020).

O Programa Somar e Prosperar inovou ao realizar pré-assembleias nos núcleos São Roque, São Gabriel e São Pedro, aproximando os cooperados, dando mais voz de participação e transparência das atividades da cooperativa. As pré-assembleias buscam atender de forma mais eficaz as demandas específicas de cada localidade (INFORMATIVO COOASGO, 2020).

A Cooperativa também tem participação ativa nas atividades desenvolvidas pelo Sescop/MS, sendo a cooperativa que mais investiu em práticas educativas, ofertada pelo Sescop/MS, totalizando 69 atividades, considerando a somatória de programas, cursos, seminários, palestras e fóruns, no triênio 2017/2019, conforme dados da pesquisa.

No ano de 2019 a cooperativa participou dos seguintes programas: Programa Jovem Aprendiz Cooperativo, Cooplab – Laboratório de Inovação e Gestão de Negócios Cooperativos, Programa de Formação de Gestor Contábil,

Programa de Formação de Agentes de Inovação e Transformação, Programa EDUCA OQS (Organização do Quadro Social). Esse último programa foi sugestão de lançamento da própria COOASGO para o SESCOOP/MS.

Dentre os programas realizados no período de 2017 a 2019, os que tiveram maior participação de público foram os seguintes: Programa de Desenvolvimento de Líderes Cooperativistas, logo após, Programa EDUCA OQS, em seguida o Programa Jovem Aprendiz Cooperativo e por último o Cooplab - Laboratório de Inovação e Gestão de Negócios Cooperativos.

A trajetória da COOASGO é marcada pela superação dos desafios por meio de muito trabalho, aprendizado e perseverança, consolidada pelos expressivos números. Em 2019 a suinocultura representou 77% do faturamento total, foram destinados a Cooperativa Central Aurora Alimentos um total de 778 mil animais para abate, a produção de rações alcançou 167,73 mil toneladas, recebeu 998,9 mil sacas de cereais (soja e milho) armazenados em instalações próprias e adquiriu 811,2 mil sacas de milho para consumo. A COOASGO encerrou 2019 com resultado líquido de R\$ 32,8 milhões e o faturamento foi de 17,3% maior que em 2018 (INFORMATIVO COOASGO, 2020).

A COOASGO fornece 3.100 animais cevados diariamente para a Aurora Alimentos, que industrializa e envia para o mercado interno e exportação. Dentre esse total, 2.000 animais cevados são produzidos em alojamento junto à Aurora alimentos, no regime comodato, e 1100 produzido pelos associados independentes.

Somando a esses números, a fábrica de rações, também, tem importante participação nos negócios da COOASGO, a produção de rações (suína e bovina), em 2017 gerou 146 mil toneladas, em 2018 foram 171 mil toneladas e 2019 foram 167 mil toneladas. Além disso, em 2019 a cooperativa comercializou 137 mil doses de sêmen.

Considerando o exposto, os novos projetos da COOASGO contemplam expansão e investimentos nas áreas de negócios da cooperativa, como a

construção de outra Fábrica de Ração para suínos, da construção da Granja Rio Verde (multiplicadora de matrizes, com área de 40.556,58 m<sup>2</sup>, capacidade para 5 mil fêmeas), Granjas Crechário e Terminação e Reestruturação Agrícola.

Em vista disso, os novos projetos e planejamento da COOASGO, que completou 28 anos de existência, estão alinhados a visão de futuro, que é ser referência de modelo de estrutura produtiva e organizacional do sistema cooperativista agroindustrial em sua área de atuação.

## **6.2 Contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica**

O conteúdo dessas entrevistas retratou a realidade vivenciada pela cooperativa, bem como suas estratégias e procedimentos administrativos e, a partir disso, houve articulação da prática com a teoria, conforme os temas de análise, expostos nos procedimentos metodológicos.

### **6.2.1 Educação Cooperativista**

Este estudo questionou qual o papel da Educação Cooperativista para a COOASGO. De maneira unânime, os entrevistados reconhecem a relevância dessa educação para os cooperados, funcionários e todos os colaboradores envolvidos na cooperativa. A cooperativa, como já mencionado no estudo, desenvolve várias ações, atividades e palestras voltados a valorização de todos os seus recursos humanos, ações que visam tanto a participação e fidelização, quanto a profissionalização e capacitação de seu quadro social e funcional.

No entanto, reconhecem a necessidade de fortificar e difundir mais a Educação Cooperativista em sua dimensão social e doutrinária. Ratificando esse contexto, o Presidente expõe o seguinte:

Eu entendo que é fundamental que a gente possa através da cooperativa ter essa Educação Cooperativista. [...] a gente tem uma cartilha básica do porque se associar ou não se associar, quais as vantagens da cooperativa, que ele pudesse fazer, a moldes de outras, um estágio probatório, para

ver se ele é realmente, mas isso, a gente nunca consegue ter esse tempo suficiente. As pessoas se aproximam da cooperativa geralmente ela quer saber o que ela vai ter em troca, o que ela vai ganhar, ela vai comprar mais barato, ela vai vender mais caro, quais os benefícios ela vai ter na cooperativa, e as vezes não é por aí, ela tem que ser, é, como eu posso colaborar para o desenvolvimento da minha região, é da minha sociedade se eu participar da cooperativa, se eu tiver uma atuação e que a cooperativa possa fazer a diferença.

Ainda, sobre o papel da Educação Cooperativista, o Superintendente esclarece a importância dessa educação para o movimento cooperativista, conforme relato abaixo:

A educação cooperativista tem um papel importantíssimo né, para conscientização das pessoas, das partes que se envolvem na cooperativa, tanto o setor social quanto o setor colaborativo, de aprendizagem, de aprimoramento dessas pessoas, para que elas entendam qual é o diferencial de uma cooperativa, dentro do mercado, da coletividade [...].

Considerando o entendimento do papel da Educação Cooperativista, no qual todos os entrevistados utilizaram o termo “fundamental” ou “importante” referindo-se a essa educação, a COOASGO começou a atuar com a Educação Cooperativista, na sua dimensão doutrinária e social, a partir da implantação do Comitê Executivo de OQS, que teve forte apoio institucional para sua criação. Nesse sentido, o Superintendente argumenta que:

Começamos a atuar mais fortemente nessa área de Educação Cooperativista, até então a cooperativa é muito fraca nesse aspecto né, nós associávamos as pessoas, contratávamos funcionários, mas deixávamos de lado a questão da Educação Cooperativista. E isso a partir de 2019 com a constituição de um Comitê de OQS na cooperativa começou-se então a resgatar essa questão da Educação Cooperativista. Hoje nós temos programas já efetivados para integração de funcionários e integração de cooperados, que falam muito de educação cooperativista e ao longo do ano existem programas feito a cada bimestre junto aos núcleos formados de cooperados para falar tanto da cooperativa, mas também da educação cooperativista.

Adicionalmente, o Cooperado argumenta que a cooperativa precisa trabalhar mais com a Educação Cooperativista, e essa necessidade foi identificada recentemente, com a criação do Comitê OQS, conforme trecho da entrevista abaixo:

Olha muito menos do que deveria, mas essa consciência já existe, e esse programa de OQS ele tem como foco, nesse momento, o cooperado porque é o cooperado é o esteio maior da cooperativa, mas já começamos a fazer isso com alguns grupos de colaboradores, por exemplo, aqueles que estão na linha de frente com os cooperados, os técnicos, o pessoal da área comercial, nós já fizemos um encontro com esses grupos.

As cooperativas, devido a sua estrutura organizacional e aspectos sociais, estão inseridas nesse ambiente rico de conhecimentos e habilidades vivenciadas pelos cooperados (que são proprietários e clientes) no desenvolvimento do trabalho diário. Do mesmo modo, os cooperados devem reconhecer na educação e na formação cooperativista uma oportunidade para desenvolver competências, conhecimentos, ferramentas e habilidades que permitem melhores resultados para a sua base social (ALCÂNTARA; SAMPAIO; ZABALA, 2018). Dessa forma, o estudo questionou quais as vantagens ou resultados efetivados pela Educação Cooperativista para a cooperativa.

Nota-se pela fala dos entrevistados, que a Educação Cooperativista traz benefícios ou vantagens que ocorrem de forma encadeada, isto é, provoca uma sucessão de atitudes que geram um efeito maior, conforme elucidado: a Educação Cooperativista capacita, qualifica os cooperados, os quais, posteriormente, participam mais, investem mais, conseqüentemente, os resultados econômicos e sociais aparecem, isso incentiva, gerando comprometimento e fidelidade, assim, auxiliando no crescimento da cooperativa.

Fundamentando isso, cada entrevistado destacou uma parte dessa sequência de atitudes. O Cooperado relatou na entrevista exemplo de que a Educação Cooperativa contribuiu na participação dos associados:

Ela faz isso através de uma série de palestras com cunho técnico, então por exemplo, tem uma necessidade de um conhecimento técnico de suinocultura, chama-se os palestrantes lá e vão falar desse problema técnico, que é o catalisador da presença do cooperado. E nesses

momentos se aproveita para fazer esse diálogo com ele das questões mais da cooperativa, de fortalecimento da cooperativa. E nós percebemos que de 3 anos pra cá, houve uma adesão muito maior [...] então isso estimulou a presença do cooperado, porque ele está percebendo a importância dele estar mais presente para ter melhor resultados na cooperativa.

Além da participação, as ações oriundas dessa educação resultam em investimentos, conforme afirma o Cooperado:

Essa aproximação está resultando em transparência, em satisfação, tá certo, e por consequência, em investimentos, por exemplo: é eu mesmo, eu vim hoje aqui, tá ali no carro uma cédula, que eu acatei um financiamento do FCO para fazer mais um barracão, só tinha um, ia parar com 1, agora já vou fazer 2. Meu vizinho, seu Reinaldo, tinha 2, já está terminando de cobrir o terceiro barracão. Você vai ali no São Pedro tem mais um outro produtor ali que tá ... então enquanto o pessoal estava querendo vender a granja, 2 anos atrás, hoje eles estão querendo construir mais barracão, então isso pra mim é um sinal que tá havendo uma adesão do cooperado junto a cooperativa.

Acrescentando, o Cooperado ressalta o papel da Educação Cooperativista na fidelidade do cooperado, segundo o trecho abaixo:

A Educação Cooperativista ela traz a fidelidade do cooperado a cooperativa e qual é o resultado disso: você tem maior condição de investimento na cooperativa. Como é que eu vou fazer um investimento de 50 milhões numa matrizeira, se eu não tiver o cooperado querendo terminar os leitões que vai ser produzidos lá. Isso há uma relação direta, sem educação você não consegue competitividade.

Corroborando a fala do Cooperado, o Gerente Administrativo e Financeiro cita um exemplo, no qual a capacitação realizada pelos cooperados trouxe resultados, tanto para o cooperado quanto para a cooperativa:

A gente vê, como citei o exemplo, da própria suinocultura, o cooperado que seguiu à risca o treinamento que foi feito lá pelo Senar, em parceria com a AURORA e com a COOASGO, a gente via os números deles serem bem melhores ou superiores que outros que não participavam, então assim, esse cooperado tendo um resultado melhor com certeza automaticamente a cooperativa também vai receber um valor agregado a mais que vem da AURORA no pagamento desses suínos né, então o cooperado ganha, a cooperativa ganha, a AURORA ganha.



O presidente também confirma que os efeitos aparecem quando o cooperado coloca em prática o que foi aprendido na capacitação, os resultados surgem para ambas as partes, conforme trecho da entrevista abaixo:

Quando nós temos cursos oferecidos tanto pela OCB, como pelo SEBRAE de capacitação e de organização dentro das suas propriedades, para nosso Qualidade Total que é um curso que o SEBRAE oferece e bem semelhante a isso é o Granja Plus que é onde é feito uma capacitação do produtor ou do seu filho ou de alguém do seu convívio, faça esse curso e desse curso saia aprendendo a controlar o seu custo a saber onde ele está deixando de ter uma vantagem econômica ou ganhando mais, a gente vê sim, que muito dos produtores colocam em prática o que aprenderam nos cursos [...].

Quando os resultados aparecem, os primeiros resultados são dentro da própria propriedade. Se o cara tem um ambiente organizado, ambiente tranquilo para ele trabalhar, onde ele está vendo o resultado aparecer financeiro, esse resultado acaba vindo para a cooperativa, e acaba vindo para as instituições acima. O que ele enxerga e o que ele vê naquele momento é que pequenas coisas que ele deixava de fazer estavam prejudicando o resultado final [...].

Essa realidade retratada pelo Presidente vai ao encontro do que afirmaram Teece, Pisano e Shuen (1997), que o processo de aprendizagem para promover melhor as tarefas e com maior rapidez são importantes como processos organizacionais. Nesse sentido, destaca-se a fala do Gerente Administrativo e Financeiro, ao afirmar a relação que há entre a Educação Cooperativista e a competitividade da cooperativa, consoante exemplo abaixo:

Há, com certeza, eu acho que a educação cooperativista se ela, ela vai conseguir deixar a cooperativa mais competitiva no sentido de, o próprio cooperado ele vai ter o conhecimento, ele vai aprender a forma de trabalhar da cooperativa, ele vai entender isso, e no meu ponto de vista, vou citar o exemplo, aqueles trabalhos que foram feitos de OQS, a rentabilidade do produtor, né, os produtores que seguiram o programa certinho, a gente percebeu isso nos números que eles apresentaram, ou seja, eles se tornaram mais rentáveis, mais competitivos e deixaram a cooperativa também mais competitiva com números, a cooperativa ficou aí quase 2, 3 anos em primeiro lugar nos resultados da Cooperativa Central entre todas as 13 cooperativas singulares que fazem parte da cooperativa central AURORA, a cooperativa 1 mês ou 2 ela caía para terceiro lugar, segundo e depois ela subia de novo [...].

Diante disso, o conhecimento pode ser visto nas rotinas executadas pelas organizações, visto que, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as rotinas eficazes de desenvolvimento de produtos envolvem a participação de equipes multifuncionais que somam diferentes fontes de conhecimento que são a base para criar produtos superiores.

Além dos aspectos econômicos, a importância da Educação Cooperativista também é reconhecida na gestão social da cooperativa, o Superintendente expõe o seguinte:

Bom, na gestão social a educação cooperativista ela é bastante importante, eu falo que ela é essencial para mostrar o que realmente é a cooperativa, qual é a finalidade dela, pra que a cooperativa existe, para que o cooperado saiba que ele está dentro de um negócio que é dele que é para fortalecimento dele e que todo resultado auferido volta para ele, então é atuar diretamente no próprio negócio.

Apesar de verificar os benefícios e efeitos trazidos pelas práticas de Educação Cooperativista, observa-se na narrativa das entrevistas as dificuldades de conscientização da doutrina cooperativista, os esforços para fomentar a participação dos recursos humanos em programas de capacitação e cursos e a necessidade de gerenciar melhor o tempo. Posto isso, o Presidente afirma que a Educação Cooperativista é um trabalho contínuo:

Os benefícios são participação, busca por fidelidade, é comprometimento, que a gente possa ter as novas gerações vindo a participar, é um trabalho árduo de tu conseguir em que um pai coloque seu filho já participando de capacitação, se inteirando da sua cooperativa para que ele possa ali na frente assumir cargos, tanto administrativos como também cargos de funcionários. É fundamental por que a cooperativa é uma continuidade não vai parar, e porque não um filho estar trabalhando aqui, um filho participando de um conselho, desde que ele seja associado, por que aí também o pai está acreditando na continuidade e dando condições do seu filho estar participando. Então esse trabalho árduo e formiguinha de conscientização não é de uma hora para outra, mas se fortalece no dia a dia.

Finalmente, pode-se dizer que a efetividade das práticas de educação cooperativista não está apenas na realização de um curso ou um programa, e sim

numa gama de processos educativos, que ocorrem de diferentes modos, relacionados com aprendizagens coletivas, atividades rotineiras, realização de cursos, palestras, seminários, programas, de forma contínua e não isolada. Sim, é esse conjunto de atividades e experiências que, de fato, trazem resultados sociais e financeiros. Essa afirmativa é reforçada pelo depoimento do Cooperado, no trecho da entrevista abaixo:

[...] vou te dar um exemplo, eu já entreguei lotes lá que os primeiros, por exemplo, que eu era é ... eu estou no sexto lote, eu comecei com um lote lá que eu recebi 20 reais, no outro eu recebi 34, no outro 48, no último agora eu recebi 59 por animal. A minha rentabilidade está subindo porque eu aprendi a fazer o processo, eu estou me dando como exemplo, para não falar dos demais né. Então, o meu é um exemplo bem claro disso, por exemplo, eu ainda estou no sexto lote, no terceiro lote eu já ganhei uma plaquinha, o meu funcionário ganhou uma placa de metal de bom resultado, então dá resultado sim. A educação trouxe esse resultado, que é um processo educacional, educação como um processo e não um curso esporádico, mas um processo educacional dá resultado e muito.

Destarte, o cooperado argumenta a relevância dessa Educação Cooperativista, expondo que ela é um esteio para a cooperativa, conforme trecho abaixo:

A Educação Cooperativista pra mim é um dos 3 esteios principal de uma cooperativa, se tivesse que escrever as proporções desse esteio um são as pessoas, outro é essa educação cooperativista e o outro é a parte econômico financeira. Sem esses 3 pilares nada acontece.

### **6.2.2 Gestão Estratégica**

Visando expansão de seus negócios, o aprimoramento da gestão, bem como tornar-se mais competitiva no mercado, a COOASGO reformulou seu Estatuto Social e descentralizou a administração estratégica da gestão operacional, no início de 2019. Antes disso, em 2018 criou o Conselho Consultivo e de Ética e traçaram um plano estratégico para daqui a 10 anos (2018 a 2028). Essas reestruturações

são demonstradas na fala do Superintendente, conforme trecho da entrevista, abaixo.

Então quando da reforma estatutária de 2019, que ocorreu em fevereiro de 2019, é nós segregamos o nível estratégico do nível operacional da cooperativa, profissionalizamos a equipe contratada para tocar a cooperativa e houve um desdobramento para o plano estratégico nosso, para os próximos 10 anos da cooperativa. Então onde nós queremos atuar fortemente, ainda é a suinocultura, vislumbrando aí um aumento de abate que vai ter daqui para 2023 em São Gabriel do Oeste, por estarmos numa região estratégica, o animal está próximo a alimentação, que é o milho, que a principal alimentação dele, e junto com isso a gente pretende desenvolver as outras áreas da cooperativa, que seja ela agricultura, por estarmos numa região muito propícia para isso estamos fortalecendo o nosso setor agrícola e também a bovinocultura né, ele vem na consequência do suíno. Então nós traçamos ali uma meta, daqui pra 2028, que foi de 2018 a 2028, a cooperativa ela sai de um faturamento de 500 milhões de reais anuais para 1 bilhão anual. Então é rumo ao nosso primeiro bilhão né, é o nosso plano estratégico.

Nessa direção, Barney e Hesterly (2007) demonstram que, em geral, as empresas que utilizam seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças verão um aumento em suas receitas líquidas, ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos.

Importante destacar que as reformas realizadas pela COOASGO também incluíram o setor de Recursos Humanos, que passou a olhar as práticas de Educação Cooperativista de forma estratégica, após identificar deficiências nessa área. Essa afirmação pode ser observada na narrativa do Superintendente:

Agora com a reestruturação do nosso departamento de Recursos Humanos nós estamos olhando para isso de forma estratégica, então estão sendo desenvolvidas algumas pesquisas locais, tanto para os funcionários quanto para os cooperados, para a gente tentar descobrir qual a real necessidade desses cursos, para cada nível estratégico, então nós estamos fazendo isso de forma profissional, que vai se realizar em 2021 ou 2022.

Em relação as práticas de Educação Cooperativista que a COOASGO desenvolve, a Coordenadora de Recursos Humanos expõe o seguinte:

Em relação aos associados eu percebo que né, tem um trabalho forte com relação a isso, em relação aos colaboradores hoje é uma deficiência, que a gente percebe que não temos, que a gente está com próximo ano estruturando um programa para que a gente possa realmente tratar dessa questão da educação cooperativista, as pessoas conhecerem quais são os princípios do cooperativismo, hoje ainda tem uma certa deficiência nesse sentido.

Posto isso, salienta-se a importância da formação do Comitê OQS para colocar em prática o planejamento estratégico da COOASGO, e, especialmente, as práticas de Educação Cooperativista, conforme alegado pelo Superintendente no trecho da entrevista:

Temos o comitê formado pela OQS ele tem cooperados e colaboradores dentro desse comitê, então dentro da escala de cooperados nós temos alguns níveis, temos representantes da suinocultura, da fase inicial, intermediária e terminação, temos representantes da bovinocultura e representantes da agricultura e no quadro colaborativo nós temos representantes desde dos níveis gerências até os níveis de bases e juntos então eles se unem mensalmente para fazer estratégias de como resgatar os cooperados, qual a educação que nós vamos levar para esse cooperado ou para o colaborador, e qual os eventos que a gente vai realizar, sempre voltado a educação cooperativista.

Na sequência, os entrevistados falam da relação existente entre Educação Cooperativista e Competitividade, esclarecendo que há uma relação direta, tanto na gestão organizacional quanto na gestão financeira. O Presidente da cooperativa afirma o seguinte:

Quanto mais capacitado e mais educado mais competitivo ele acaba sendo. Então vamos dizer assim, ela tem essa vinculação, ele vai perseguir números melhores, ele vai perseguir uma eficiência melhor dentro da sua produção e com isso aumenta a competitividade, não há como negar que uma coisa está relacionada a outra.

Corroborando a fala do Presidente, o Superintendente ressalta que:

Para gestão organizacional da cooperativa e financeira também é muito importante porque estaremos ali, então, aprimorando toda a nossa capacidade intelectual dos nossos colaboradores, para que eles possam se desenvolver e estar à frente do mercado com boa capacidade e bom treinamento, então é importantíssimo, a educação cooperativista, é estar sempre à frente dos negócios.

Assim sendo, infere-se que, a partir das reestruturações realizadas pela COOASGO, a partir de 2018, com a execução do seu plano estratégico, bem como, a criação do OQS, que colocou em prática ações educativas, fomentando além dos aspectos financeiros, os aspectos doutrinários do movimento cooperativo, houveram resultados manifestados no aumento da participação dos cooperados, melhor clima organizacional e aumento do faturamento. Nesse contexto, o Cooperado, no trecho abaixo, confirma a efetividade dessas ações:

O que eu posso falar é com relação ao clima que a gente sente, principalmente a partir das pessoas que me abordam, porque eu tenho muito esse trabalho que faço de coordenação, eu visito os associados lá na sua propriedade para convidá-los presencialmente para nossas reuniões de núcleo, então nessas oportunidades eu estabeleço uma conversa.... o que o senhor está achando do resultado da OQS? - As respostas são: está muito melhor do que antes [...]. Quanto aos números eu não posso falar pra você, talvez o Ivonei ou demais gerentes pudessem falar melhor, porque eles fazem a quantificação disso, mas o que eu posso falar é em termos da assembleia geral, a participação na assembleia e os resultados, nós saímos de um prejuízo de 3 milhões em 2018, na prestação de contas, para uma sobra de quase 30 milhões em 2019, claro que tem outros componentes aí, principalmente o mercado melhorou, a china comprou mais carne, então o problema da pandemia e tal, mas também teve resultados a partir da gestão da cooperativa, houve uma melhoria no processo de gestão nesses últimos 3 anos pra cá.

Em suma, a Educação Cooperativista contribui na gestão estratégica da cooperativa, fomentando a participação do cooperado, bem como promovendo a capacitação e qualificação dos cooperados e funcionários, o que auxilia na conquista de melhores resultados e vantagem competitiva. Posto isso, os dados coletados nas entrevistas permitiram inferir os seguintes resultados, sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese das entrevistas do Estudo de Caso

<b>Categoria</b>	<b>Temas de Análise</b>	<b>Variáveis Conceituais</b>	<b>Síntese das entrevistas</b>
<b>Recurso Estratégico</b>	<b>Educação Cooperativista</b>	Cooperativa	A COOASGO surgiu da necessidade de um grupo de produtores em organizar sua produção para a crescente demanda de mercado.
		Princípios Cooperativos	A maioria dos cooperados não conhecem os princípios e a doutrina cooperativista, no entanto, a cooperativa reconhece que precisa disseminar esse conhecimento.
		Educação Cooperativista	Os entrevistados compreendem a importância da Educação Cooperativista para promover a participação e fidelidade dos membros. A partir da implantação do Comitê OQS a COOASGO começou a trabalhar a educação cooperativista entre os cooperados e funcionários, realizando pré- assembleias nos núcleos, onde parte da reunião era para discutir sobre a doutrina cooperativista e princípios. Os entrevistados entendem que a educação cooperativista traz as seguintes vantagens: participação dos cooperados, capacitação técnica, comprometimento, fidelidade.
<b>Estratégia</b>	<b>Gestão Estratégia</b>	Recursos Humanos	A COOASGO compreende a importância dos recursos humanos e desenvolve ações e atividades buscando a valorização e formação profissional dos cooperados e funcionários.
		Gestão Estratégica	A COOASGO reestruturou sua organização, passando a olhar a educação cooperativista como um recurso estratégico. A COOASGO identificou que, a partir das ações desenvolvidas pelo Comitê OQS, especialmente as práticas de educação cooperativista, houve uma melhora no clima organizacional da cooperativa, bem como aumento da participação dos cooperados, o que, por conseguinte, contribuiu no aumento de investimentos dos cooperados e melhores resultados nos negócios.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

## 7 CONCLUSÕES

Considerando o exposto nas narrativas das entrevistas, a pesquisa verificou indícios de que, quando a cooperativa inclui a educação cooperativista no seu planejamento estratégico, isto é, trata a educação cooperativista como um recurso estratégico, ela contribui para o alcance de melhores resultados sociais e econômicos. Logo, as práticas de educação cooperativista, quando focadas nas duas dimensões – social e profissional – de maneira equilibrada, surtem efeitos que vão do aumento da participação, qualificação profissional até qualidade na produção e comprometimento, auxiliando no resultado geral da cooperativa e, conseqüentemente, na competitividade.

Aliás, o estudo de caso constatou que não é fácil trabalhar a educação cooperativista com o quadro social, é um trabalho árduo, gradual, que requer conscientização e perseverança, visto que, os aspectos econômicos e financeiros são os motivos maiores de adentrar e permanecer na cooperativa. As rotinas cotidianas, do trabalho de campo, associadas aos interesses econômicos, muitas vezes enfraquecem os incentivos por qualificação profissional e atuação coletiva e solidária.

No entanto, a cooperativa estudada reconheceu a necessidade de investir na formação dos cooperados e dos funcionários, tantos nos aspectos profissionais quanto nos aspectos sociais, realizando, assim, pré-assembleias nos núcleos, com o objetivo de aproximar os cooperados, dar transparência dos resultados e trabalhar a educação cooperativista. Essas ações, juntamente com a educação cooperativista, trouxeram resultados positivos para a cooperativa, fomentando a participação e comprometimento dos cooperados, conforme relatado nas entrevistas. Esse contexto alinha-se ao argumento de Ferreira, Sousa e Amodeo (2018), que a educação cooperativista ao possibilitar o aprimoramento da gestão social e da gestão empresarial das cooperativas, permite contribuir satisfatoriamente para o alcance da competitividade.



Nota-se que a educação cooperativista que, efetivamente, contribui para o êxito da cooperativa, é formada por um conjunto de ações que envolve, além da realização de cursos, programas e palestras, atividades educativas que circundam a rotina do cooperado, as experiências compartilhadas e a vivência coletiva, de forma contínua.

Os resultados obtidos neste estudo podem colaborar na formulação de proposições ou levantamento de hipóteses de outras pesquisas relacionadas ao tema da educação cooperativista. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a seguinte agenda: uma investigação mais ampla contemplando casos múltiplos, a fim de aprofundar e confirmar a efetividade das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica das cooperativas agropecuárias. Além disso, este estudo poderia ser replicado para outros ramos do cooperativismo.

## REFERÊNCIAS

ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Identidade cooperativa, valores e princípios. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 20 jun. 2020.

ALVES, C. N. **O campo do ensino superior em cooperativismo: uma análise a partir da construção social do ensino superior em cooperativismo no Rio Grande do Sul**. 2019. 231p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) Universidade de Santa Cruz do Sul, RS. 2019.

ALCÂNTARA, L. C. S.; SAMPAIO, C. A. C; ZABALA, L. U. Análise socioambiental: zona de educação para ecodesenvolvimento e experiência cooperativa de Mondragón. **Revista Sociedade e Estado**, v. 33, n. 3, p. 887-914, 2018.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASTERRETxea, I.; ALBIZU, E. Management training as a source of perceived competitive advantage: the Mondragon cooperative group case. **Economic and Industrial Democracy**, 32 (2), p. 199-222, 2010.

CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. Quality in cooperatives versus investor owned firms: evidence from broiler production in Paraná, Brazil. **Managerial Decision Economics**, v. 34, p.230–243, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOASGO - COOPERATIVA AGROPECUÁRIA SÃO GABRIEL DO OESTE. **Histórico**. Disponível em: <http://www.cooasgo.com.br/historico>. Acesso em: 01 dez. 2020.

COOASGO - COOPERATIVA AGROPECUÁRIA SÃO GABRIEL DO OESTE. **Estatuto Social da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste**. São Gabriel do Oeste, MS, 2018.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

FERREIRA, P. R. **A educação cooperativista em Minas Gerais**: mapeando as organizações. 2009. 169 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2009.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. Situação da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, 2018.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. Educação Cooperativista: aprofundando o conceito. **Cooperativismo & Desarrollo**, 27 (2), p. 1-32, 2019.

FRANTZ, W. Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, J. O. (org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: Unisinos, 2003. p. 59-108.

FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A. Educação em práticas cooperativas. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, MG, v. 15, n. 2, p. 19-34, 2016.

FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A.; SCHNEIDER, J. O. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. **Revista de Didáticas Específicas**, n. 16, p. 14-26, 2017.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

**INFORMATIVO COOASGO**. Cooperativa São Gabriel do Oeste – Cooasgo. ed. 10, impresso, 2020.

JITMUN, T.; KUWORNUN, J. K. M.; DATTA, A.; ANAL, A. K. Factors influencing membership of dairy cooperatives: Evidence from dairy farmers in Thailand. **Journal of Co-operative Organization and Management**, 8, 2020.

KINYUIRA, D. Gaining competitive advantage through operationalization of cooperative principles in strategic planning and management of cooperative enterprises. **Journal of Strategy and Performance Management**, 4 (3), 2018.

KLAES, L. S. **Cooperativismo e ensino à distância**. 2005. 270 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LAGO, A. Educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi “A união faz a vida”. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 519-543, 1996.

MORAN, J. Um conceito chave para a educação, hoje. In: BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (orgs.). **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação**. Porto Alegre: Penso, 2015. p. 27-45.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/79/anoario-do-cooperativismo-brasileiro>. Acesso em: 09 abr. 2020.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/79/anoario-do-cooperativismo-brasileiro>. Acesso em: 15 jan. 2021.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O (org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: Unisinos, 2003. p. 13-58.

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa – ESAC**, 1(1). p. 33-48, 2006.

SOUSA, D. N.; FERREIRA, P. R.; COSTA, M. S.; MILAGRES, C. S. F. “Temos que saber que a cooperativa é uma empresa diferente”: percepções sobre a educação cooperativista. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 35-43, 2018.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 7, p. 509-533, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## Contribuições de autoria

### 1 – Fernanda Mansilha da Silva Theodoro (Autora correspondente)

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

<http://orcid.org/0000-0002-3974-7983> • [fernanda.theodoro@ufms.br](mailto:fernanda.theodoro@ufms.br)

Contribuição: Contribuição: Investigação, Administração do Projeto e Escrita – primeira redação

### 2 – Silvia Morales de Queiroz Caleman

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo

<http://orcid.org/0000-0001-7560-5141> • [silviacaleman@gmail.com](mailto:silviacaleman@gmail.com)

Contribuição: Supervisão e Administração do Projeto

## Como citar este artigo

THEODORO, F. M. S.; CALEMAN, S. M. Q. Educação cooperativista e gestão estratégica: o caso da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste – COOASGO. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.9, e11, 2022. DOI 10.5902/2359043268053. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043268053>.